

О.В. Тарасова
O.V. Tarasova

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ОЦЕНОЧНЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**
**A BALANCED SCORECARD AS A MANAGEMENT
TOOL FOR PUBLIC CATERING ENTERPRISES**

Аннотация:

Концепция баланса играет важную роль в стратегическом управлении и особенно важна для понимания методологии и техники сбалансированной системы показателей. Это связано с тем, что при применении системы сбалансированных показателей для реализации стратегий развития именно баланс признается целевым состоянием объекта управления. Сбалансированная система показателей — это общекорпоративная система измерения эффективности (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Сбалансированная система показателей отражает достигнутый баланс между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, ключевыми и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами эффективности.

Развитие пищевой промышленности приводит к усилению конкуренции для отечественных предприятий и актуализирует необходимость разработки системы сбалансированных показателей для предприятий ресторанной сферы. Целью исследования являлось раскрытие особенностей применения сбалансированной системы оценочных показателей на региональных предприятиях пищевой промышленности. Гипотеза исследования основывалась на концептуальном положении, что сбалансированная система оценочных показателей является главным инструментом управления бизнесом. Новизна исследования заключалась в предложении сбалансированной системы оценочных показателей регионального предприятия общественного питания. В рамках исследования была разработана система сбалансированных показателей для регионального ресторана, проведен анализ показателей по блокам, выделены проблемные места, сформулированы выводы и предложения. При изучении деятельности ресторана были выявлены следующие проблемы: недостаточное количество специалистов, обеспечивающих полноценную деятельность предприятия; отсутствие материальных запасов, являющихся ресурсным звеном основной деятельности предприятия; отсутствие выручки и себестоимости реализации продукции; убыточная деятельность предприятия.

Оценка выявленных проблем как одно из основных мероприятий по совершенствованию системы управленческого контроля позволяет предложить гармонизацию управленческих действий и управленческой деятельности. Для создания сбалансированной системы показателей были использованы карты стратегий. Предложенные мероприятия позволяют получить дополнительную прибыль и, следовательно, увеличить прибыльность и финансовую устойчивость предприятия в будущем.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, управление предприятиями общественного питания, цифровизация бизнеса, взаимосвязь бизнес-процессов, стратегические цели предприятия, показатели эффективности, управленческие решения.

Abstract:

The concept of balance plays an important role in strategic management and is especially important for understanding the methodology and technique of the balanced scorecard. This is due to the fact that when using a balanced scorecard system to implement development strategies, it is the balance that is recognized as the target state of the management object. The Balanced Scorecard is a company-wide performance measurement system (strategic planning system) based on vision and strategy that reflects the most important aspects of the business. The balanced scorecard reflects the achieved balance between short-term and long-term goals, financial and non-financial indicators, key and auxiliary parameters, as well as external and internal performance factors.

The development of the food industry leads to increased competition for domestic enterprises and actualizes the need to develop a system of balanced indicators for enterprises in the restaurant industry. The purpose of the study was to reveal the features of the use of a balanced system of evaluation indicators at regional food industry enterprises. The research hypothesis was based on the conceptual position that a balanced scorecard is the main tool for business management. The novelty of the study was the proposal of a balanced scorecard for a regional public catering enterprise. As part of the study, a system of balanced indicators was developed for the regional restaurant, an analysis of indicators by blocks was carried out, problem areas were identified, conclusions and proposals were formulated. When studying the activities of the regional restaurant, the following problems were identified: insufficient number of specialists to ensure the full-fledged activities of the enterprise; lack of material reserves, which are a resource link in the main activity of the enterprise; lack of revenue and cost of sales; unprofitable activities of the enterprise.

Assessing the identified problems, as one of the main measures to improve the management control system, allows us to propose harmonization

of management actions and management activities. Strategy maps were used to create a balanced scorecard. The proposed measures will make it possible to obtain additional profit, and, consequently, increase the profitability and financial stability of the enterprise in the future.

Keywords: balanced scorecard, management of public catering enterprises, digitalization of business, interconnection of business processes, strategic goals of the enterprise, performance indicators, management decisions.

Сбалансированная система показателей является реальным направлением в системах управления затратами и активно развивается.

Согласно предложенной методике, сбалансированная система показателей (ССП) позволяет измерить операционную эффективность корпоративного управления по четырем аспектам: финансовый аспект, операционная эффективность реализуемых бизнес-процессов, профессиональная компетентность рабочей группы, привлечение и удержание потребителей.

Метод сбалансированной системы показателей — это модель корпоративной деятельности, основанная на реализации трех основных функций: системы корпоративных мероприятий, системы стратегического управления и средств коммуникации.

Метод сбалансированных показателей — это более универсальный инструмент, чем исключительно система для измерения производительности организации. Он может также применяться в качестве инструмента стратегического управления, способствующего прояснению и трансформации стратегических планов, что позволяет организациям измерять эффективность своего текущего функционирования в сочетании со стратегическими целями, набором направлений, — это, в свою очередь, весьма расширяет возможности рассматриваемого метода в контексте операционных параметров.

Главной целью ССП является преобразование стратегии развития организации в конкретные показатели и мероприятия в текущей (оперативной) деятельности.

Основной идеей системы сбалансированных показателей является то, что управлять можно только тем, что можно измерить, т. е. при достижении цели работник организации должен иметь четкие цифровые показатели, позволяющие оценить правильность его действий с точки зрения достижения поставленных целей в тот или иной период времени⁷².

⁷² Куприянова Т.А. Стратегия развития как элемент системы сбалансированных показателей // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. 2020. № 25. С. 98—102.

Концепция сбалансированной системы показателей существенно отличается от других концепций тем, что объединяет финансовые и нефинансовые показатели и учитывает причинно-следственные связи между итоговыми показателями и базовыми факторами, которые на них влияют.

Внедрение сбалансированной системы показателей — это очень трудоемкий процесс, требующий детального изучения большого количества разнородной информации. Для внедрения сбалансированной системы показателей формируется межведомственная команда разработчиков.

Использование сбалансированной системы показателей позволяет получить предприятию определенные выгоды, графически представленные на Рисунке 1.



Рис. 1. Выгоды от использования сбалансированной системы показателей⁷³.

⁷³ Браун М.Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией. М.: «Олимп-Бизнес», 2018. 248 с.

Ключевые показатели сбалансированной системы — это измеритель целей, для достижения которых они и разработаны. Ключевые показатели должны быть, с одной стороны, конкретными, точными и измеримыми, с другой стороны, специфичными для работников каждой сферы. В рамках исследования, результаты которого отражены в данной статье, была разработана система сбалансированных показателей для ООО «БАР» (Таблица 1). Основное направление деятельности этой компании — ресторанная сфера и услуги по доставке продуктов питания. Предприятие работает на региональном рынке с 2015 г.

Имущество ООО «БАР» на 100 % образовано за счет оборотных активов. Текущие активы представлены дебиторской задолженностью и денежными средствами. Наибольший удельный вес имеет дебиторская задолженность — 99,95 % в 2020 г. и 100 % в 2021—2022 гг.

За последние три года стоимость активов компании практически не изменилась: в 2021 г. сократилась на 0,2 %, в 2022 г. осталась на том же уровне. Изменение в 2021-м финансовом году связано с уменьшением денежных средств на 2 тыс. рублей и дебиторской задолженности на 6 тыс. рублей.

Источники формирования собственности предприятия представлены такими статьями, как уставный капитал, нераспределенная прибыль и краткосрочные заемные средства.

Согласно анализу динамики и структуры источников формирования собственности компании, наибольший вес за весь рассматриваемый период имеют статьи краткосрочных заемных средств. Раздел «Капитал и резервы» имеет отрицательное значение, что обусловлено убыточной деятельностью предприятия.

Согласно анализу финансовых результатов ресторана «БАР», в 2020—2021 гг. были получены убытки в размере 5 тыс. и 8 тыс. рублей соответственно, после чего в течение указанного периода наблюдалось увеличение стоимости. В 2022 г. компания не вела никакой финансовой деятельности. Убыточность предприятия в 2020—2021 гг. была обусловлена отсутствием выручки и прочих доходов и наличием «прочих расходов».

К финансовому блоку системы сбалансированных показателей относится анализ таких показателей, как ликвидность и платежеспособность; финансовая устойчивость; доходность собственных средств; политика финансирования.

Анализ ликвидности рассматриваемого предприятия показал, что ликвидность ресторана за весь рассматриваемый период отличается от абсолютной. Наблюдается нарушенная ликвидность. Одних только наиболее ликвидных и немедленно реализуемых активов недостаточно для финансирования срочных и краткосрочных обязательств, а одних только постоянных обязательств недостаточно для создания трудно-

реализуемых активов. В данном состоянии предприятие испытывает сложности с оплатой обязательств. Динамика почти всех показателей ликвидности, за исключением коэффициента критической оценки, не соответствует рекомендуемым значениям, при этом коэффициент обеспеченности собственными средствами имеет отрицательное значение.

Табл. 1. Система сбалансированных показателей для ресторана «Бар».

Фактор	Наименование показателя
Блок «Финансы»	
Ликвидность и платежеспособность	Коэффициент текущей ликвидности
Ликвидность и платежеспособность	Коэффициент платежеспособности за период
Финансовая устойчивость	Коэффициент финансовой устойчивости
Финансовая устойчивость	Коэффициент финансового рычага
Финансовая устойчивость	Коэффициент автономии
Доходность собственных средств	Рентабельность собственного капитала
Политика финансирования	Коэффициент длительности финансового цикла
Блок «Бизнес-процессы»	
Эффективность деятельности	Рентабельность продаж
Эффективность деятельности	Рентабельность продукции
Деловая активность	Оборачиваемость совокупного капитала
Уровень использования основных средств	Фондоотдача основных средств
Техническое состояние производства	Коэффициент обновления основных средств
Блок «Клиенты»	
Конкурентоспособность	Доля предприятия на рынке
Ценовая политика	Уровень цен по сравнению со средними по отрасли
Качество обслуживания	Количество удовлетворительных оценок услуги по отношению к общему количеству оценок
Сбытовая политика	Натуральный показатель роста пользователей услугами предприятия
Блок «Развитие и обучение персонала»	
Соответствие квалификации и образования персонала	Коэффициент соответствия фактической квалификации персонала выбранной стратегии
Развитие и обучение	Доля расходов на развитие и обучение в выручке от реализации
Постоянство персонала	Коэффициент текучести кадров
Эффективность управления	Количество положительных оценок персоналом проводимых мероприятий по отношению к общему числу

Компания не в состоянии выполнить все свои обязательства. У нее нет достаточных денежных средств для оплаты краткосрочных обязательств. У нее нет ликвидных активов для устойчивого функционирования. Коэффициент автономии не соответствует необходимому пороговому значению, что свидетельствует о финансовой неустойчивости и зависимости компании.

Значение коэффициента финансового риска отрицательное и указывает на высокую зависимость ООО «БАР» от внешних инвесторов и кредиторов. Коэффициент достаточности капитала имеет отрицательное значение, что говорит об отсутствии у компании необходимых оборотных средств для обеспечения финансовой устойчивости. Коэффициент финансовой устойчивости показывает, что 100 % активов финансируется за счет заемных средств и предприятие находится в затруднительном финансовом положении.

На следующем этапе исследования был проанализирован блок «Бизнес-процессы» системы сбалансированных показателей. Для этого необходимо было рассчитать такие показатели эффективности, как маржа прибыли от продаж и рентабельность продукции. В связи с тем, что у ресторана «БАР» за рассматриваемый период отсутствует выручка и себестоимость, произвести расчет данных показателей нет возможности. Анализ деловой активности на основе расчета оборачиваемости совокупного капитала за весь рассматриваемый период дал результат равный нулю в связи с отсутствием выручки от реализации продукции, что говорит о неэффективном использовании имущества предприятия.

Оценка уровня использования основных средств на базе расчета фондоотдачи основных средств не проводилась ввиду отсутствия у предприятия внеоборотных активов и выручки от реализации продукции, как и оценка технического состояния производства на основе расчета коэффициента обновления основных средств — также в связи с отсутствием у предприятия внеоборотных активов.

На следующем этапе был проанализирован блок «Клиенты» системы сбалансированных показателей.

Для оценки конкурентоспособности предприятия необходимо рассчитать показатель доли компании на рынке, который определяется на основании полученной годовой прибыли. Поскольку выручка от реализации продукции ресторана «БАР» за рассматриваемый период равна нулю, то и доля предприятия на рынке также равна нулю.

С целью оценки ценовой политики был произведен анализ уровня цен по сравнению со средними по отрасли. Для сравнения были взяты средние цены по России и по региону. Проведенный анализ показал превышение среднего чека в ресторане «БАР» над аналогичными данными по отрасли в России и в регионе.

Для анализа качества обслуживания и ценовой политики необходимо рассчитать такие показатели, как количество удовлетворительных оценок услуги по отношению к общему количеству оценок и натуральный показатель роста клиентов, пользующихся услугами предприятия. Данные показатели рассчитать было невозможно в связи с отсутствием сбытовой деятельности ООО «БАР» в 2020—2022 гг.

Далее в рамках исследования был проведен анализ блока «Развитие и обучение персонала».

Рассчитанный коэффициент квалификации работников за рассматриваемый период больше 1, что говорит о высоком профессионализме кадрового состава предприятия. Анализ постоянства персонала показал, что в ресторане «БАР» коэффициент текучести кадров равен 0. Это позволяет сделать вывод о постоянстве персонала данной компании и его высокой квалификации. При этом необходимо отметить, что численность персонала не вполне достаточна для проведения подобного рода анализа.

В ходе проведенного исследования было определено, что все рассчитанные показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия имеют негативную тенденцию. Поскольку основная цель деятельности любого предприятия заключается в обеспечении постоянной платежеспособности и финансовой устойчивости, можно утверждать, что данная цель компанией не достигнута. Еще одним негативным аспектом является отсутствие нефинансовых показателей для оценки деятельности предприятия. К ним можно отнести показатели, характеризующие достижение целей подсистем «Клиенты», «Развитие и обучение персонала» и «Бизнес-процессы».

При изучении деятельности ООО «БАР» были выявлены следующие проблемы: недостаточное количество специалистов, обеспечивающих полноценную деятельность предприятия; отсутствие материальных запасов, являющихся ресурсным звеном основной деятельности предприятия; отсутствие выручки и себестоимости реализации; убыточная деятельность предприятия.

Рассмотрение выявленных проблем в качестве одного из основных направлений деятельности по совершенствованию системы управленческого контроля позволяет вносить постоянные коррективы в управленческие действия и управленческую деятельность.

Внедрение системы сбалансированных показателей в существующую систему предприятия требует значительных затрат времени и непрерывности процесса, а используемая на сегодняшний день система показателей для внутреннего контроля предприятия является несовершенной и требует определенных корректировок. Это лишь подчеркивает актуальность внедрения в деятельность предприятия

разработанной системы сбалансированных показателей, отражающих не только текущее финансовое положение, но также захватывающее все бизнес-процессы компании.

Система должна отражать стратегические цели компании (финансовые, клиентские, обучение и развитие, внутренние бизнес-процессы). Основной стратегической целью ООО «БАР» является дальнейшее развитие компании, повышение ее финансовой устойчивости и платежеспособности.

При выборе показателей необходимо установить соответствующую взаимосвязь между целями и показателями их реализации. Одним из способов выражения этой взаимосвязи является схема стратегических целей системы управленческого контроля, которая может быть сформирована как для каждой составляющей в отдельности, так и для общей главной цели (получение стабильной и растущей чистой прибыли).

При построении сбалансированной системы показателей должны применяться стратегические карты, которые значительно облегчают выявление причинно-следственных связей в системе, без чего функционирование сбалансированной системы показателей невозможно.

Сбалансированная система показателей позволяет использовать показатели разных аспектов деятельности предприятия с целью определения общей эффективности его работы, а также учесть приоритетные сферы деятельности.

Список литературы

1. Браун М.Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией. М.: «Олимп-Бизнес», 2018. 248 с.

2. Дарьин Р.С. Сущность системы сбалансированных показателей в менеджменте организации в условиях цифровизации // Вектор экономики. 2022. № 11 (77).

3. Дацьшин Д.А. Методика внедрения системы сбалансированных показателей (ССП) в организации // Молодой ученый. 2018. № 22 (208). С. 393—396.

4. Душмов М.Р. Стратегические направления развития компании в условиях цифровизации // Актуальные вопросы техники, науки, технологии. Брянск: Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2022. С. 181—183.

5. Кемнев Д.С. Сущность сбалансированной системы показателей с точки зрения стратегического финансового контроля // Вестник Московской международной академии. 2023. № 1. С. 102—104.

6. *Куприянова Т.А.* Стратегия развития как элемент системы сбалансированных показателей // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. 2020. № 25. С. 98—102.

7. *Сидорин А.В.* Применения сбалансированной системы показателей для экономической оценки организационных изменений // Научный диалог: экономика и управление. Чебоксары: ЦНС «Интерактив-плюс». [Электронный ресурс]: https://interactive-plus.ru/ru/article/462255/discussion_platform (дата обращения: 02.11.2023).

8. *Уткин А.И.* Финансовая проекция инновационной системы сбалансированных показателей как результат глобальной платформенной трансформации кластерообразующих предприятий в условиях цифровизации // Качество в производственных и социально-экономических системах. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. С. 403—406.

Сведения об авторе

Тарасова Ольга Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный университет путей сообщения.

Information about the author

Tarasova Olga Valeryevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Railway Engineering.