



Синявец Т.Д., Скобелкина Н.Г.

*Институт дизайна и технологий ФГБОУ ВО «Омский государственный технический университет»
Омск, Россия*

doi: 10.18411/spc-8-02-2017-12

idsp 000001:spc-8-02-2017-12

Управление эффективностью предприятий розничной торговли на основе сбалансированной системы показателей

Аннотация

В данной статье рассмотрена концепция системы сбалансированных показателей и приводится перечень показателей системы BSC, конкретизирующих деятельность предприятий розничной торговли и формирующих информационное обеспечение управления эффективностью их деятельности.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, стратегия, эффективность, предприятия розничной торговли, система BSC.

Abstract

This article describes the concept of a balanced scorecard, and a list of indicators of the BSC system, specifying the activities of retailers and forming information support of performance management of their activities.

Keywords: Balanced scorecard, BSC, strategy, efficiency, retailers.

Оптовая и розничная торговля являются одной из важнейших отраслей экономики Российской Федерации, так, в 2015 году доля оптовой и розничной торговли в ВВП России составила 17,4%, что является наивысшим показателем среди всех видов экономической деятельности.

Таким образом, розничная торговля Российской Федерации характеризуется высокими оборотами, большим количеством предприятий и их широким разнообразием. В то же время деятельность предприятий розничной торговли характеризуется особенностями функционирования, которые отличают торговые организации от предприятий других отраслей. Среди них:

- высокая скорость внутренних и внешних бизнес-процессов;
- сложность логистических взаимосвязей;

- разнообразие спроса как по товарному ассортименту, так и по ценовому диапазону, что позволяет существовать большому количеству предприятий, которые специализируются на различных сегментах рынка;
- широкое использование географического фактора (близость к потребителю) для приобретения конкурентных преимуществ [3];
- низкие входные барьеры на рынок;
- высокое значение маркетинговой деятельности;
- непосредственное взаимодействие с клиентами и значительное влияние деятельности персонала на результаты работы торгового предприятия;
- высокая степень конкуренции [1].

Все эти особенности требуют от руководства предприятий розничной торговли особого внимания при разработке стратегии развития предприятия, главной целью которой должен стать рост стоимости торгового предприятия, достигнутый за счет повышения эффективности его деятельности. И для достижения указанной цели одним из наиболее действенных инструментов является использования сбалансированной системы показателей.

Для того, чтобы определить основные показатели деятельности предприятий розничной торговли, следует в начале выделить основные виды деятельности, характерные для данных предприятий, их цели и задачи.

Так, Т.А. Никулина предлагает следующее распределение целей и задач предприятий розничной торговли по основным видам деятельности (табл. 1.):

Таблица 1.

Цели и задачи розничного торгового предприятия по основным видам деятельности [5]

Вид деятельности	Цель	Задачи
1. Финансовая деятельность	Долгосрочное увеличение объема прибыли и рентабельности хозяйственной деятельности на основе оптимизации использования финансовых ресурсов	- повышение рентабельности активов; - повышение рентабельности акционерного капитала.
2. Торговая деятельность	Увеличение объема продаж в натуральном и стоимостном выражении	- оптимизация процесса закупок товаров; - управление товарными запасами; - оптимизация торгового ассортимента; - повышение эффективности использования торговых площадей; - повышение рентабельности продаж.
3. Маркетинговая деятельность	Увеличение объемов продаж за счет увеличения количества клиентов, частоты и размеров их покупок	- увеличение количества лояльных клиентов; - привлечение новых покупателей; - увеличение количества покупок.
4. Деятельность по управлению персоналом	Повышение производительности труда	- повышение производительности труда торгового персонала; - повышение уровня обслуживания клиентов; - повышение эффективности обучения торгового персонала; - снижение текучести персонала.

5. Инновационная деятельность	Увеличение объемов продаж за счет применения различных инновационных методов, инструментов, технологий управления	- привлечение всего персонала предприятия розничной торговли к выработке инновационных предложений; - увеличение числа альтернативных предложений в различных функциональных областях деятельности торгового предприятия; - внедрение и повышение эффективности инноваций.
-------------------------------------	---	--

Показатели деятельности предприятий розничной торговли согласно сбалансированной системе показателей

Исходя из выделенных видов деятельности предприятий розничной торговли, следует определить основные ключевые показатели по четырем основным составляющим сбалансированной системы показателей: финансам, клиентам, бизнес-процессам и персоналу. Для этого воспользуемся работами Э.М. Кафиатуловой, А.Б. Смирнова, А.Е. Адушкина и др.

Отметим, что в работах указанных авторов описывается максимальный набор показателей, из которого в практической деятельности конкретного торгового предприятия, может использоваться лишь та часть, которая наиболее точно соответствует стратегическим целям предприятия розничной торговли. При этом количество показателей не должно превышать 30, они должны отражать как материальные, так и нематериальные стороны торгового бизнеса и быть взаимосвязаны между собой [1].

Итак, воспользовавшись классификацией показателей сбалансированной системы показателей из работ указанных авторов, конкретизируем их для предприятий розничной торговли (см. табл. 2).

Таблица 2

Сбалансированная система показателей предприятий розничной торговли

Показатель	Тип показателя/ Экономический смысл	Формула, выражение	Целевой критерий	Работники, для которых предназначен показатель
1. Финансовые показатели				
1.1. Рентабельность деятельности	Соотношение чистой прибыли к объему выручки	$R = \frac{ЧП}{ВР}$ где ЧП - чистая прибыль; ВР - выручка от реализации продукции.	$R \rightarrow \max$	Директор компании
1.2. Чистая прибыль	Суммарная оценка результативности всей текущей деятельности	$ЧП_i = ВР - СП$, где СП - себестоимость продаж.	$ЧП \rightarrow \max$	Директор компании Бухгалтер
1.3. Объем выручки	Общий объем финансовых средств, полученных от продаж	$ВР = \sum C_i \times Q_i$, где C_i - цена i-го вида продукции; Q_i - количество i-го вида продукции, реализованного за отчетный период	$ВР \rightarrow \max$	Директор компании Менеджеры по работе с клиентами
1.4. Чистая рентабельность продаж	Отношение чистой прибыли к себестоимости продаж	$R_{пр} = \frac{ЧП}{СП}$	$R_{пр} \rightarrow \max$	Директор компании Бухгалтер
2. Показатели клиентской составляющей				
2.1. Количество клиентов	Количество клиентов, совершивших покупку в салоне	N - количество клиентов	$N \rightarrow \max$	Директор компании Менеджеры по работе с клиентами

2.2. Объем выручки от одного клиента	Средний размер покупки одного клиента	$BP_{cp} = \frac{BP}{N}$.	$BP_{cp} \rightarrow \max$	Директор компании Менеджеры по работе с клиентами
2.3. Количество новых клиентов	Количество клиентов, совершивших покупку в первый раз	$N_{нов}$ - количество новых клиентов	$N_{нов} \rightarrow \max$	Директор компании Менеджеры по работе с клиентами
2.4. Доля постоянных клиентов	Соотношение числа клиентов, которые совершили повторную покупку, к общему их числу	$N_{пост\%} = \frac{N_{пост}}{N} \times 100$, $N_{пост}$ - количество постоянных клиентов	$N_{пост\%} \rightarrow \max$	Директор компании Менеджеры по работе с клиентами
2.5. Себестоимость единицы продукции	Цена закупки плюс транспортные и складские затраты на единицу продукции	C_i - себестоимость единицы i-го вида продукции	$C_i \rightarrow \min$	Директор компании Бухгалтер
3. Показатели бизнес-процессов				
3.1. Эффективность маркетинговых мероприятий	Соотношение прироста чистой прибыли и затрат на маркетинговые мероприятия	$\mathcal{E}_{марк} = \frac{\Delta ЧП}{\mathcal{Z}_{марк}}$, где $\Delta ЧП$ - прирост чистой прибыли за отчетный период; $\mathcal{Z}_{марк}$ - затраты на маркетинговые мероприятия	$\mathcal{E}_{марк} \rightarrow \max$	Директор компании Бухгалтер
3.2. Увеличение качества консультаций	Повышение времени, уделяемого одному клиенту для консультации, доступность и простота объяснений	Качественный показатель	\max	Ортопед
4. Показатели обучения и развития персонала				
4.1. Количество персонала, прошедшего обучение	Число менеджеров по работе с клиентами, окончивших курсы эффективных техник продаж	$N_{об.перс}$ - количество обученного персонала	$N_{об.перс} \rightarrow \max$	Директор компании Менеджеры по работе с клиентами
4.2. Снижение текучести кадров	Снижение доли выбывшего персонала в общем количестве персонала по сравнению с предыдущим отчетным периодом	$\Delta N_{тек} = \frac{N_{выб1}}{N_{перс1}} - \frac{N_{выб0}}{N_{перс0}}$, где $N_{выб1}$ - число выбывших сотрудников в отчетном периоде; $N_{выб0}$ - число выбывших сотрудников в предыдущем периоде; $N_{перс1}$ - общее количество персонала в текущем периоде; $N_{перс0}$ - общее количество персонала в предыдущем периоде.	$\Delta N_{тек} \rightarrow \min$	Директор компании
4.3. Эффективность обучений персонала	Соотношение роста затрат на обучение персонала и роста чистой прибыли	где $\Delta ЧП$ - прирост чистой прибыли за отчетный период; $\mathcal{Z}_{обуч}$ - затраты на обучение персонала	$\mathcal{E}_{обуч} \rightarrow \max$	Директор компании Бухгалтер

Таким образом, использование системы сбалансированных показателей помогает полностью отразить все аспекты деятельности предприятия розничной торговли, дать количественную и качественную оценку эффективности работы предприятия, установить целевые значения выбранных показателей, достижение которых будет являться залогом успеха предприятия в реализации его стратегии развития.

Приведенный выше перечень показателей наиболее точно соответствует стратегическим целям предприятий розничной торговли и конкретизирует их практическую деятельность в том или ином сегменте рынка.

Литература:

1. Адушкин А.А. Анализ сбалансированных показателей торгового предприятия: автореф. дис. канд. экон. наук / А.А. Адушкин. - М., 2012. - 28 с.
2. Кафиатулова Э.М. Формирование сбалансированной системы показателей для розничной торговой сети / Э.М. Кафиатулова // Российское предпринимательство. — 2011. — № 6-2 (186). — с. 154-159.
3. Кащенко Е.Г. Особенности и тенденции развития розничных торговых предприятий на российском рынке / Е.Г. Кащенко // Вестник ОГУ. - 2010. - №2 (108). - С.73-79.
4. Кощеева Е. С. Эффективность применения сбалансированной системы показателей и экономической добавленной стоимости на примере ОАО «Магнит» [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы междунар. науч. конф. (г. Пермь, июнь 2011 г.). — Пермь: Меркурий, 2011. — С. 57-61.
5. Никулина Т.А. Методика комплексной оценки эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей / Т.А. Никулина // Вестник ТГЭУ. - 2014. - №4 (72). - С.58-80.
6. Смирнов А.Б. Применение сбалансированной системы показателей для анализа бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли / А.Б. Смирнов // Экономика и экологический менеджмент. 2015. №3 С.248-253