

## **КАСКАДИРОВАНИЕ КАК ОСНОВНОЙ ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ ССП ДЛЯ СЕТЕВЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**О. Журавлева**

Красноярский государственный торгово-экономический институт, ole4ka868686@mail.ru

Торговля – это одна из наиболее значимых для общества отраслей экономики страны. На долю торгового сектора экономики России за период 2005-2008 гг. приходилось около 12,9% ВВП. Наиболее динамично развивающимся звеном торговли, как по масштабам деятельности, так и по численности предприятий и занятого персонала является розничная торговля. Ежегодный прирост физического объема оборота розничной торговли в России в 2005–2008 гг. составлял около 10%.

Подход к организации и управлению торговыми структурами за последнее десятилетие коренным образом изменился. Современный рынок, характеризующийся высокой конкуренцией и повышенными требованиями потребителя к уровню предоставляемого сервиса и качеству товара, требует от предприятий данной сферы постоянного поиска ресурсов для повышения эффективности всех своих внутренних и внешних бизнес-процессов. Последние годы российский розничный рынок показывает один из самых высоких темпов роста в мире, а по индексу развития мировой розничной торговли GRDI от А.Т.

Keamey Россия несколько лет подряд находится на лидирующих позициях. Лидерство в данном индексе гарантирует интерес к стране крупных инвесторов, так как он основан на оценке привлекательности рынка по таким важнейшим критериям как риски, насыщенность рынка торговыми площадями, наличие сильных конкурентов, экономическая и политическая стабильность и т.д. [3]

В условиях стабильного роста конкуренции и постоянного поиска путей повышения эффективности приходят более цивилизованные и эффективные фирмы организации торговли - торговые сети. Создание крупных торговых сетей позволяет получать экономию от масштабов, конкурентные преимущества за счет максимизации выручки, ценовые скидки на оптовые закупки у производителей, а также предлагать собственные торговые марки. Несомненно, на сегодняшний день торговые сети – это наиболее совершенная форма объединения крупного капитала, которая нацелена на эффективное выражение интересов собственников, органов управления, управляющих и наемного персонала. Это требует от всех участников рынка эффективного управления предприятием, проведение стратегии, соответствующей типу и размеру предприятия. Одной из наиболее распространенных концепций управления реализацией стратегии является сбалансированная система показателей (ССП) (Balanced Scorecard, BSC).

Целью данной статьи является изучение отраслевых особенностей СПП розничных торговых сетей в зависимости от их размеров и выбранной стратегии.

Сбалансированная Система Показателей – наиболее популярная, признанная в мире концепция управления реализацией стратегии, разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом (США) в 1990г. Данная система обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (KPI) предприятия. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (KPI), которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников.

Авторы СПП предложили четыре направления оценки эффективности, отвечающие на самые значимые для успешной деятельности компании вопросы: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост. Однако данные перспективы являются общими и не могут учесть специфику отрасли торговли. В некоторых работах была предложена модификация направлений оценки эффективности с учетом особенностей функционирования торговых предприятий [4]. Так, были выделены следующие направления:

- финансы;
- клиенты;
- поставщики;
- внутренние бизнес-процессы.

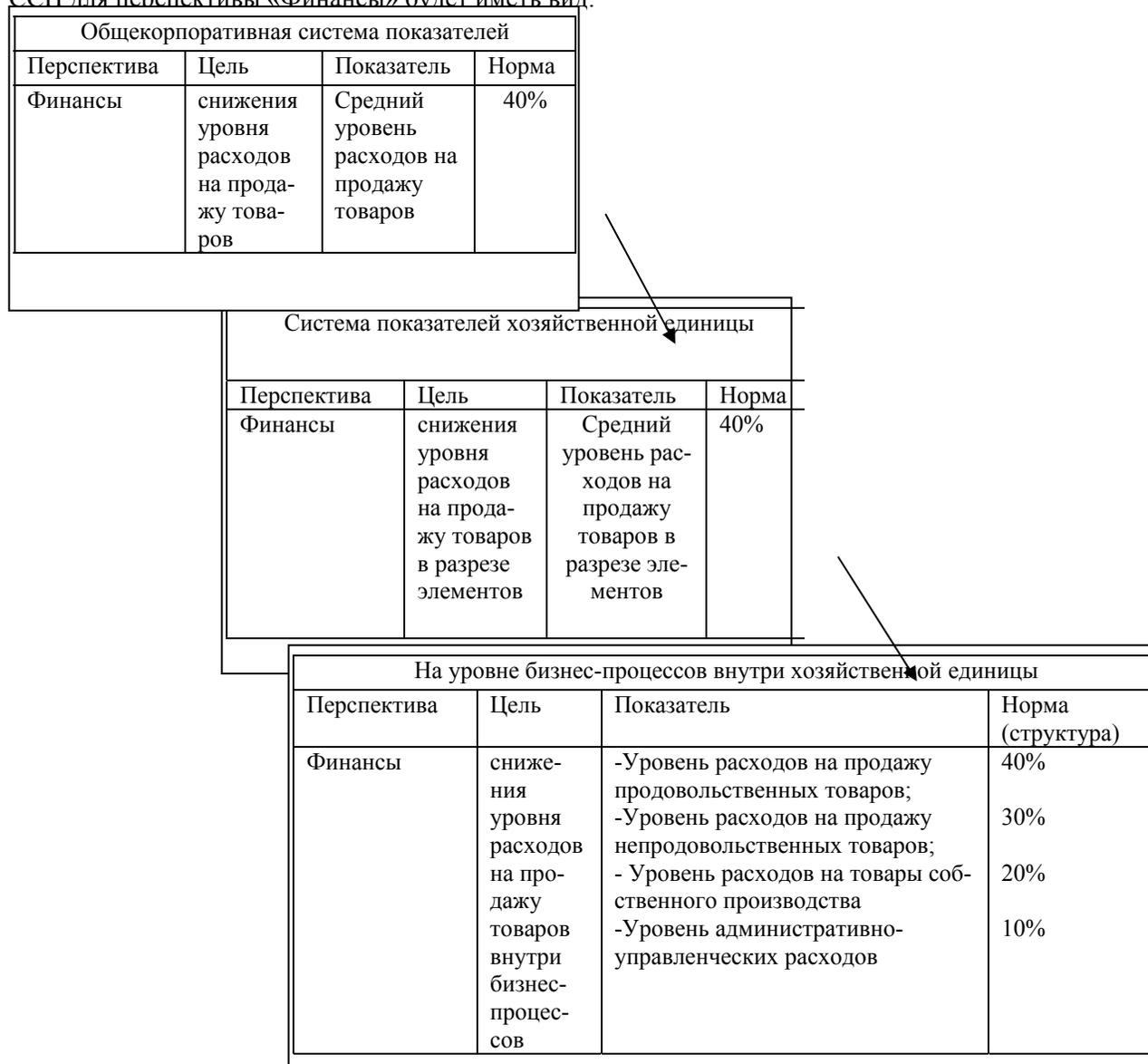
Однако СПП в классическом представлении не учитывает организационные особенности торговых сетей, которые представляют объединение предприятий, чья предпринимательская деятельность управляется из единого центра. В связи с этим является целесообразным разработка сбалансированных систем для каждого уровня организации. Это позволяет перевести стратегию и распространить информацию о ней на все уровни предприятия, укрепляя тем самым понимание стратегии в широком смысле и всесторонне развивая знания о ней. Методом, позволяющим добиться этого, является каскадирование.

Каскадированием называется процесс разработки сбалансированных систем для каждого уровня организации. Эти системы приводятся в соответствие с системой показателей для высшего уровня организации на основе определения стратегических целей и показателей, которые отделы и группы нижних уровней будут использовать для отслеживания своего вклада в достижение общих целей компании. Хотя некоторые из применяемых показателей будут такими же, какие используются во всей организации, большинство систем нижних уровней могут содержать показатели, отражающие конкретные возможности и проблемы их уровня [5].

В настоящее время торговые организации выполняют специфические функции на потребительском рынке, как производственные (закупка, хранение, переработка, фасовка, упаковка), так и непосредственно реализация товаров. Исходя из особенностей сетевых торговых предприятий, были выделены следующие уровни организации: предприятие в целом, отдельная хозяйственная единица (по типам магазинов: универсам, магазин у дома (дискаунтер), супермаркет, гипермаркет и

т.д.), отдельные бизнес-процессы (продажа продовольственных, непродовольственных товаров, собственное производство).

Разберем принцип каскадирования на примере перспективы «Финансы». В качестве основных целей в данной перспективе розничные торговые организации могут ставить задачи увеличения товарооборота, снижения уровня расходов на продажу товаров и повышения рентабельности активов, что приведет к относительной экономии ресурсов и снижению издержек. Каскадирование начинается с высшего уровня или общеорганизационной системы показателей. Первый уровень каскадирования образуется, когда хозяйственные единицы рассматривают систему показателей высшего уровня с точки зрения тех целей и показателей, на которые она способна обратить свое внимание. После того, как хозяйственные единицы разработали свои ССП, группы, находящиеся на уровне ниже изучают систему показателей хозяйственной единицы, которой они подчинены, и определяют, на какие из поставленных целей они могут влиять. Таким образом, каскадирование ССП для перспективы «Финансы» будет иметь вид:



**Рисунок 1 – Каскадирование ССП для перспективы «Финансы»**

Таким образом, сбалансированная система показателей сетевых торговых организаций имеет ряд особенностей:

- для торговли характерно выделение такой перспективы как «Поставщики», поскольку от уровня налаженности хозяйственных связей с поставщиками зависит ассортимент товаров, ритмичность и комплексность поставки и прочее;
- торговые сети представляют объединение предприятий, чья предпринимательская деятельность управляется из единого центра;

- в торговых сетях целесообразно разрабатывать сбалансированную систему показателей для каждого уровня предприятия, то есть использовать метод каскадирования.

Каскадирование позволяет разработать сбалансированные частичные цели для нижестоящих организаций и подразделений, отразить вклады отдельных подразделений в реализацию стратегий, делегировать задачи и ответственность, поощрять самостоятельную ответственность деятельности сотрудников в отношении реализуемой стратегии, фокусировать внутренние процессы на стратегически важных целях.

#### Литература:

1. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath &Parters; Пер.с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 478с.
2. Нивен Пол Р. Процесс разработки ССП для каждого уровня организации. [Электронный ресурс]/ Пол Р. Нивен. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>
3. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление : учеб. пособие для вузов / ред. А. А. Есютин, Е. В. Карпова. - М. : КноРус, 2007. - 423 с.
4. Сацук Т.П. Управление финансами предприятий торговли на основе контроллинга: монография/ Т.П. Сацук, Т.В. Игнатова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2009. 204с.
5. Paul R/ Niven, Balanced Scorecard Step by: Maximizing Performance and Maintaining Results (New York, NY John & Sons Inc., 2002)