

Секция «Эффективный менеджмент — важнейший фактор формирования экономики
знания»

**Система сбалансированных показателей как способ совершенствования
финансового планирования в субъектах малого и среднего
предпринимательства (на примере ресторанного бизнеса)**

Хан Вадим Мюнсунович

Студент (бакалавр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа
современных социальных наук (факультет), Кафедра экономики знания, Москва, Россия
E-mail: vadim.han5615105@gmail.com

Рассматриваемые в научной литературе инструменты, включая внедрение управленческого учета, выделение ЦФО, упрощенное бюджетирование, безусловно, являются действенными механизмами по совершенствованию финансового планирования на малых и средних предприятиях. Тем не менее, указанные меры не направлены на решение одной из ключевых, на наш взгляд, проблем внутрифирменного планирования, характерных для большинства отечественных субъектов МСП, а именно - ориентации на приоритетное составление краткосрочных (оперативных) финансовых планов. Последние, несмотря на возможность достижения "сиюминутных" целей, например, снижения издержек, зачастую не учитывают стратегические установки, вызывая негативные последствия в долгосрочном развитии организации (падение доверия покупателей, партнеров).

Одним из способов устранения разрыва между стратегией и оперативными планами, является система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) - это концепция управления, предполагающая декомпозицию стратегических целей в плоскости краткосрочного планирования операционной деятельности в целях последующего контроля их достижения [n1].

Сбалансированность данной системы, прежде всего, проявляется в отказе от оценки и планирования результативности деятельности организации на основе сугубо финансовых показателей. Для этого предполагается дополнительно использовать 3 группы нефинансовых индикаторов, которые, как правило, ориентированы на начальные стадии операционных процессов [n2] и находятся с финансовыми показателями в причинно-следственных отношениях. К ним относятся:

- 1) показатели, характеризующие взаимоотношения с клиентами,
- 2) показатели внутриорганизационных бизнес-процессов,
- 3) показатели, отражающие обучение и развитие персонала,

Анализ научной литературы и практики по использованию системы сбалансированных показателей позволяет сделать вывод, что одной из существенных проблем данной концепции является ее изначальная разработка применительно к функционированию крупных предприятий. Так, в частности, в связи с тем, что не учитывается ряд ключевых особенностей, присущих отечественным субъектам малого и среднего предпринимательства (искажения в бухгалтерской отчетности, отсутствие достоверной калькуляции себестоимости), возникают сложности с определением как самих финансовых КПЭ (КРІ), так и их нормативных значений.

В результате проведенного исследования в рамках действующего ресторана было выявлено, что вышеназванный недостаток можно преодолеть благодаря внедрению системы управленческого учета на предприятии, а также определению целевых значений рентабельности при нормировании финансовых показателей (выручки, себестоимости).

Применительно к ресторанному бизнесу в систему Balanced Scorecard целесообразно включать такие индикаторы, как

- 1) объем кредиторской задолженности, рентабельности продаж, чистой прибыли (финансы);
- 2) показатели NPS, коэффициент удержания, «средний чек» (клиенты),
- 3) среднее время подачи блюд клиентам, число произведенных блюд на одного повара, доля испорченных блюд (бизнес-процессы),
- 4) средний стаж работы поваров, текучесть кадров (персонал).

Таким образом, система сбалансированных показателей является не только эффективным способом обоснования составляемых финансовых планов, но и фактором успеха в достижении стратегических целей компании.

Источники и литература

- 1) Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003. С.214.
- 2) Кулик О.С. Стратегическое бюджетирование на основе balanced scorecard как направление совершенствования финансового планирования // Финансовые исследования. 2007 . №3. С. 71-78.