

УДК 339.138

*Н. В. Федорова*

Сибирский государственный университет науки и технологий  
имени академика М.Ф. Решетнева, Красноярск, e-mail: nvfed@mail.ru

*Ю. В. Данильченко, Е. Г. Корепанова*

Сибирский государственный университет науки и технологий  
имени академика М.Ф. Решетнева, Красноярск, e-mail: danilchenko@sibsau.ru

## **КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**Ключевые слова:** производственное предприятие, стратегическое управление, стратегическая маркетинговая деятельность, сбалансированная система показателей.

В статье рассматриваются современные требования к методам разработки стратегии предприятия, включающей не только этапы детального анализа среды, описания бизнес-процессов и стройной системы функциональных целей и программ, но и учет их взаимного влияния. Обосновывается важность процесса стратегической маркетинговой деятельности как интегрирующей функции, повышающей эффективность взаимодействия всех целенаправленных действий по достижению необходимого результата. Раскрывается необходимость внедрения системы сбалансированных показателей достижения целей в рамках реализации стратегии, как ключевого инструмента оценки эффективности предприятия. Рассматриваются условия успешной реализации системы и требования объективности оценки для ключевых индикаторов функционирования. Исследуется сбалансированная система показателей стратегической маркетинговой деятельности и ее совместимость с уже существующими системами на предприятии для исключения противоречий и достижения синергетического эффекта между ними. Рассматриваются способы связи сбалансированной системы показателей стратегической маркетинговой деятельности и общей сбалансированной системы показателей. Предлагается концепция внедрения и применения сбалансированной системы показателей стратегической маркетинговой деятельности. Проведена верификация предложенных ключевых индикаторов достижения результатов стратегии на предприятии строительной отрасли.

*N. V. Fedorova*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk,  
e-mail: nvfed@mail.ru

*Yu. V. Danilchenko, E. G. Korepanova*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk,  
e-mail: danilchenko@sibsau.ru

## **INTEGRATED EVALUATION OF THE STRATEGIC MARKETING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE USING A BALANCED SCORECARD**

**Keywords:** manufacturing enterprise, strategic management, strategic marketing activities, balanced scorecard.

The article discusses modern requirements for methods of developing an enterprise strategy, which includes not only the stages of a detailed analysis of the environment, a description of business processes and a coherent system of functional goals and programs, but also taking into account their mutual influence. The importance of the process of strategic marketing activities as an integrating function that increases the efficiency of interaction of all targeted actions to achieve the required result is substantiated. The article reveals the necessity of introducing a balanced scorecard for achieving goals within the framework of strategy implementation, as a key tool for assessing the efficiency of an enterprise. The conditions for the successful implementation of the system and the requirements for the objectivity of the assessment for key performance indicators are considered. A balanced system of indicators of strategic marketing activity and its compatibility with existing systems at the enterprise are investigated in order to eliminate contradictions and achieve a synergistic effect between them. Methods of communication between the balanced scorecard of strategic marketing activities and the general balanced scorecard are considered. The concept of implementation and application of a balanced scorecard of strategic marketing activities is proposed. The verification of the proposed key indicators of achieving the results of the strategy at the enterprise of the construction industry was carried out.

## Введение

Современным предприятиям приходится работать не только в условиях экономии, но и в условиях быстро меняющейся внешней среды. Быстро меняющиеся условия внешней среды для выживания и конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе требуют стратегического подхода к управлению развитием.

Классические подходы к разработке успешной стратегии предприятия включали детальный анализ среды функционирования предприятия (внешней и внутренней), описание бизнес-процессов, и формулирование системы целей и стратегических программ развития функциональных подсистем предприятия. Взаимодействие всех функциональных подсистем и внешней среды функционирования предприятия обеспечивается маркетинговой деятельностью.

Интегрирующая функция маркетинга позволяет осуществлять координацию всех подфункций предприятия и повысить эффективность взаимодействия всех целенаправленных действий по достижению необходимого результата, то есть обеспечивает синергетический эффект. Однако развитие рынка требует учета изменяющихся условий и своевременного реагирования и корректировки стратегии. Ключевым инструментом оценки эффективности предприятия является Система сбалансированных показателей, ССП (англ. – Balanced Scorecard, BSC), которая позволяет отслеживать достижение целей в рамках реализации стратегии предприятия.

**Цель** исследования заключается в разработке сбалансированной системы оценки стратегической маркетинговой деятельности предприятия. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие основные задачи: разработать методику формирования сбалансированной системы показателей стратегической маркетинговой деятельности промышленного предприятия; разработать методику определения ключевых индикаторов достижения результатов маркетинговой службы предприятия; провести апробацию методики системы оценки эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия с использованием концепции сбалансированной системы показателей.

### Материал и методы исследования

По мнению большинства исследователей, в идеале показатели оценки эффектив-

ности должны соответствовать определенным требованиям. Это:

- минимальность. Необходимо выбрать относительно небольшое число показателей оценки эффективности. В противном случае будут исчерпаны естественные лимиты освоения информации, и она будет потеряна;

- полезность для прогнозирования. Нефинансовые показатели должны предсказывать будущие финансовые результаты, иначе говоря, нефинансовые показатели должны служить определяющими показателями эффективности, а финансовые – лаговыми показателями, то есть они должны суммировать результаты по мере их поступления. Нефинансовые показатели, не проявившие себя как определяющие, могут быть отвергнуты, если только они не являются для корпорации обязательными контрольными показателями с точки зрения регулирования, этики и контроля безопасности;

- всеобъемлющий характер. Идеальные показатели охватывают как бы все предприятие, то есть могут использоваться повсеместно. В этом случае показатели эффективности маркетинговой деятельности предприятия имеют три основных преимущества перед узкоспециализированными показателями. Их можно последовательно проследить от низших до высших уровней корпорации. Тем самым люди смогут увидеть взаимосвязи между собственными результатами и результатами компании;

- стабильность. Система управления должна быть стабильной. Показатели должны меняться постепенно, чтобы персоналу предприятия было известно о его долгосрочных целях и чтобы их собственное поведение было предсказуемым;

- применимость к компенсации. Идеальные показатели должны лежать в основе компенсации, получаемой персоналом за свою деятельность (в соответствии с финансовыми результатами или на основе влияющих на финансовые результаты показателей нефинансового характера) [1,6].

Эти требования не являются исчерпывающими. В данном контексте важно иметь в виду следующее.

Во-первых, информация, представленная в системе показателей эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия, должна быть такой, чтобы ее можно было быстро и просто применять, а также легко преобразовывать. Поэтому особое внимание уделяется такой

характеристике системы, как ясность. Такое свойство системы показателей должно помешать тому, чтобы данные выпадали из поля зрения только потому, что их нет в наличии, или тому, чтобы некоторым данным придавалось слишком большое значение в ущерб другой информации.

Во-вторых, система показателей эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия должна поддерживать стратегические решения на оперативном уровне и информировать о соответствующих актуальных способах достижения цели. При этом она должна отделять действительно необходимую информацию от несущественной.

В-третьих, система показателей эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия должна быть индивидуальной. В сфере маркетинга это играет существенную роль, так как речь идет о дифференциации по отношению к конкурентам и потребителям.

В-четвертых, – и это самое главное, – система показателей эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия должна включать факторы, выделяемых в качестве ключевых для маркетинговой деятельности предприятия. Ключевой индикатор функционирования есть фактор, критичный для обеспечения будущего успеха предприятия. При этом ключевые индикаторы функционирования (ключевые факторы успеха) отбираются по принципу гармоничности, уравновешенности, то есть сбалансированности [4].

Наиболее известным набором ключевых индикаторов функционирования является сбалансированная система показателей, предложенная Капланом Р. и Нортоном Д. Сбалансированная система показателей (далее ССП) – это эффективный и универсальный инструмент управления для последовательного направления действий (деятельности, мероприятий) группы людей (организаций, предприятий, институтов, областей, подразделений, проектных групп и т.д.) на достижение общей цели.

Направления ССП. ССП имеет два основополагающих направления. Во-первых, она действует вертикально, то есть связывает руководство предприятия и остальные иерархические уровни. Во-вторых, она действует горизонтально, то есть переводит финансовые задачи на «язык» конкретной сферы деятельности [2,3,4].

В ССП учитывается в общем виде ряд показателей, связанных с четырьмя координатами бизнеса:

- рынок/клиенты (потребители) – как потребители воспринимают предприятие;
- внутренние бизнес-процессы (внутренняя координата) – в чем предприятие превосходит конкурентов;
- инновации и обучение – может ли предприятие продолжать совершенствоваться и создавать ценности;
- финансовая координата – как предприятие выглядит в глазах акционеров и конкурентов.

Условием успешной реализации ССП для целей оценки маркетинговой деятельности организации в процессе взаимодействия с потребителями является динамичный мониторинг ключевых индикаторов функционирования. Взаимодействие с потребителями по своей сути явление реактивного типа: действие – реакция – корректировка – действие. Решающим фактором является ответственность за успех. Именно указанные составляющие позволяют обеспечивать эффективность проводимого мониторинга [7].

Для объективности оценки ключевые индикаторы функционирования должны отвечать следующим основным требованиям.

Во-первых, четкое и недвусмысленное определение критериев, позволяющее каждому сотруднику понимать их одинаково. Во-вторых, опора на точные данные от сотрудников, которые не всегда могут осознавать важность поступающей информации, передающей огромный объем информации о потребителях. В-третьих, ориентация на данные, которые легко получить. Там, где это возможно, ключевые индикаторы функционирования должны основываться на данных, которые получаются в ходе обычного процесса управления взаимоотношениями. В-четвертых, приемлемый уровень аккуратности, при котором не появляется никаких возможностей для мошенничества, что особенно важно, если ключевые индикаторы функционирования выступают в качестве целевых показателей или являются частью схемы стимулирования взаимодействия. В-пятых, системность, которая проверяется немедленно в точке получения информации для гарантированного учета данных, требуемых для индикаторов, в месте их получения. В-шестых, установка базовых характери-

стик по фактическим показателям с привлечением более низких уровней первичной информации.

Перечисленные требования обеспечивают ССП следующие достоинства.

Во-первых, ССП позволяет избежать избытка информации, так как акцент делается только на те параметры, которые действительно считаются основными.

Во-вторых, ССП, соответствующая требованиям, практически исключает субоптимизацию, побуждая менеджеров учитывать операционные показатели всесторонне.

В-третьих, ССП требует от менеджеров преобразования заявлений об общей миссии организации в серию конкретных параметров, которые отражают стратегические факторы развития.

Основы концепции сбалансированной системы показателей общеизвестны. Наряду с другими важными факторами огромное значение имеет совместимость ССП маркетинговой деятельности (далее ССПМД) с уже имеющимися системами показателей, которые используются в других подразделениях предприятия. Таким образом, необходимо обеспечить, чтобы цели ССПМД совпадали с целями, определенными в вышестоящих системах. Кроме того, необходимо следить за тем, чтобы показатели ССПМД не противоречили показателям, установленным в других системах на том же уровне. Здесь речь может идти, к примеру, о системах маркетинговых показателей других подразделений организации или о системах показателей других функциональных областей [8].

Во многих публикациях по рассматриваемой проблематике ССПМД разрабатывают в рамках перспективы предприятия «Отношения с клиентами». Реализация этой перспективы достаточно часто рассматривается как задача маркетингового отдела предприятия. Следует согласиться с мнением А. Прайснера, который отмечает, что «...такой подход из-за своей упрощенности не всегда является рациональным. Можно было бы подумать, что целью маркетинга является исключительно более детальный анализ контрольных параметров, касающихся взаимодействия с клиентами. Тогда, по аналогии, перспектива «Внутренние бизнес-процессы» относилась бы исключительно к производственным отделам, перспектива «Обучение и рост» – к кадровому отделу,

а перспектива «Финансы» – к финансовому департаменту и руководству компании. При таком подходе упускаются из виду важные взаимосвязи, существующие между данными отделами. Например, сбытовая деятельность может влиять на сокращение общих временных затрат на бизнес-процессы (перспектива «Внутренние бизнес-процессы»), а более гибкое производство способно обеспечить рост потребительской удовлетворенности и т.д.

Использование ССП, в том числе для оценки маркетинговой деятельности, предполагает, что в каждом конкретном случае может быть использовано большее или меньшее количество перспектив (направлений оценки эффективности маркетинговой деятельности) с изменением их содержания. Не существует такой математической теоремы, которая могла бы доказать, что четыре составляющие ССП необходимы и достаточны. Гораздо важнее в каждом конкретном случае проверить, какие перспективы являются наиболее значимыми. Таблица 1 дает интерпретацию ССП в современном ее толковании.

Основные принципы использования ССП при оценке эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия:

- ССП – это инструмент управления, связывающий стратегический и оперативный уровни;
- ССП позволяет следить за тем, чтобы разноплановые задачи (прежде всего это касается отношений с клиентами и финансов) выполнялись последовательно;
- ССП является гибкой системой и легко адаптируется для применения в различных компаниях в разнообразных ситуациях;
- успешность применения ССП определяется не соблюдением формальностей, а пониманием целей предприятия всеми сотрудниками.

Соблюдение перечисленных принципов позволит избежать потенциальные конфликтные ситуации как горизонтальные (конфликты системы показателей одного уровня), так и вертикальные (конфликты системы показателей разного уровня) и гармонизировать ССПМД с ССП предприятия.

Союз ССПМД и ССП. Нили Э., Адаме К., Кеннерли М. предлагают гармонизировать ССПМД с ССП предприятия двумя способами.

Интерпретация сбалансированной системы показателей

| <b>Классическая (неправильная) интерпретация ССП</b>   | <b>Правильная интерпретация ССП</b>  |
|--|--|
| ССП – это система показателей  | ССП – это система управления компанией при помощи показателей  |
| Разработка ССП происходит по принципу «сверху-вниз» – от руководства к нижестоящим сотрудникам                                 | ССП – это командо-ориентированная система, которая задействует всех сотрудников компании   |
| ССП – это система контроля   | ССП ориентирована на будущее, то есть является частью системы планирования. Она помогает перевести процесс планирования на уровень оперативного управления           |
| ССП имеет четыре стандартные перспективы: «Отношения с клиентами», «Финансы», «Внутренние бизнес- процессы», «Обучение и рост» | ССП имеет большее число перспектив, включающих различное количество многообразных показателей, для определения которых решающим фактором является специфика компании |
| ССП служит для управления всей компанией   | ССП может применяться на самых разных уровнях компании (бизнес-единица, отдел, подразделение). Для компании в целом разрабатывается некая «пирамида» показателей     |

Во-первых, существует способ «сверху вниз», при котором перспективы общекорпоративной ССП копируются и переносятся на уровень маркетинга. Во-вторых, «естественный» способ, согласно которому, прежде всего, необходимо определить, когда маркетинг находится в своем «состоянии гармонии». Необходимые перспективы определяются на основании критических факторов успеха.

Во всех случаях должен соблюдаться основной принцип построения ССПМД, – все перспективы должны находиться в казуальных отношениях и охватывать большую часть сфер маркетинговой деятельности, важных для успешного развития предприятия. Система лишь в том случае имеет смысл, если показатели перспектив «Внутренние бизнес-процессы» и «Обучение и рост» оказывают влияние на перспективы «Финансы» и «Отношения с клиентами».

Иначе говоря, ССПМД – это набор неких гипотез о причинах и следствиях. Система оценки должна четко и ясно представить соотношения (гипотезы) между целями и критериями их достижения в различных направлениях, чтобы они были реальными, и ими можно было управлять. Каждый показатель, включенный в ССПМД, должен быть звеном в цепи причинно-следственных связей, которая доводит до сведения всех работников предприятия смысл его маркетинговой деятельности. Из изложенного, можно предложить следующую обще методическую

схему построения ССПМД с использованием «естественного» способа гармонизации ССПМД с ССП предприятия. С этой целью вначале необходимо выявить место ССПМД в системе стратегического маркетингового планирования на предприятии (рисунок 1).

В соответствии с рисунком 1 активные маркетинговые действия должны осуществляться постоянно и непрерывно. Это означает, что перед разработкой ССПМД необходимо вывести, маркетинговую стратегию. Главное требование к системе показателей заключается в том, что она всегда должна соответствовать стратегии. Результаты маркетингового аудита интегрируются в процесс разработки и использования системы показателей, чтобы привести цели в соответствие с ситуацией, а возможно, чтобы интегрировать новые цели и новые параметры измерения эффективности в деятельность организации.

С учетом данной зависимости между системой показателей и процессом планирования можно разработать концепцию внедрения и применения ССПМД. При этом систему показателей применительно к маркетингу следует разрабатывать в компании, где, как минимум, существует вышестоящая или общекорпоративная система показателей. Данная концепция состоит из восьми отдельных шагов, которые в определенных случаях можно свести воедино. Важно, однако, чтобы каждый отдельный шаг был принят во внимание (рисунок 2).



Рис. 1. Процесс стратегического маркетингового планирования на основе СПП

|  |
|--|
| <p><b>Этап 1. Определение видения, целей и стратегии в маркетинге</b><br/>                 Что является главной задачей маркетинговой службы предприятия?<br/>                 Каковы цели маркетинговой деятельности предприятия?<br/>                 Какой маркетинговой стратегии следует придерживаться?<br/>                 В чем заключаются особенности позиционирования?<br/>                 Чем отличается позиция предприятия от позиции конкурентов?</p> |
| <p><b>Этап 2. SWOT-анализ</b><br/>                 Какими сильными сторонами обладает предприятие и его маркетинговая деятельность?<br/>                 В чем заключаются слабые стороны предприятия?<br/>                 Какие перспективы имеет предприятие, благодаря своим преимуществам, в сложившейся рыночной ситуации?<br/>                 Какие трудности стоят перед маркетинговой службой и предприятием?</p>  |
| <p><b>Этап 3. Определение ключевых индикаторов функционирования (ключевых факторов успеха)</b><br/>                 Какие действия и решения приведут к завоеванию успеха на рынке?<br/>                 Какими преимуществами обладает предприятие по сравнению с другими?<br/>                 Какие инструменты помогут выиграть в конкурентной борьбе?</p>   |
| <p><b>Этап 4. Определение перспектив для построения ССПМД</b><br/>                 Какие перспективы могут быть выделены с учетом ключевых факторов успеха и имеющихся инструментов для достижения целей?<br/>                 Сколько именно перспектив необходимо?<br/>                 Можно ли посредством выбранных перспектив установить необходимые связи с ССП предприятия?</p>  |
| <p><b>Этап 5. Перевод целевых величин предприятия в ССПМД</b><br/>                 Какие переменные следует учесть, чтобы применить параметры измерения эффективности, обозначенные в системах более высокого уровня, к маркетингу?<br/>                 Какие целевые значения можно вывести из этих данных?</p>  |
| <p><b>Этап 6. Определение и выбор отдельных показателей ССПМД</b><br/>                 Какие показатели необходимы для отдельных перспектив?<br/>                 Существуют ли между ними каузальные связи?<br/>                 Как определить лиц, ответственных за данный процесс?<br/>                 Какие целевые значения актуальны для данных показателей?</p>   |
| <p><b>Этап 7. Разработка ключевых индикаторов достижения результатов (КИДР) для работников маркетинговой службы предприятия</b><br/>                 Для каких организационных единиц необходима разработка КИДР?<br/>                 Какие показатели эффективности должны быть включены в КИДР?<br/>                 Согласованы ли индивидуальные показатели и целевые значения с ССПМД?</p>   |
| <p><b>Этап 8. Внедрение ССПМД</b><br/>                 Разработка масштабной концепции для внедрения системы показателей.<br/>                 Обучение сотрудников и процесс согласования системы показателей.<br/>                 Определение зон ответственности за внедрение, контроль и отчетность</p>   |

Рис. 2. Схема разработки и внедрения ССПМД на промышленном предприятии

Рисунок 2 свидетельствует, что правильно разработанная ССПМД должна быть неким комплексом показателей результатов и факторов маркетинговой деятельности. Без указания этих факторов невозможно понять, какие были достигнуты итоги. Кроме того, с помощью только показателей невозможно оценить на ранних этапах, насколько успешно осуществляется маркетинговая стратегия предприятия. И наоборот, такие факторы, как продолжительность временного цикла без показателей результатов могут способствовать достижению кратковременных операционных улучшений, но не отражают их влияние на состояние клиентской базы и, соответственно, на финансовые результаты. Хорошо разработанная ССПМД должна включать сбалансированный комплекс результатов (индикаторы уже сделанного) и факторов достижения будущих результатов (показатели того, что будет сделано).

При разработке ССПМД встает вопрос о количестве показателей, включаемых в систему. Если считать, что каждая из перспектив ССПМД будет иметь от четырех до семи различных параметров, то в ССПМД будет включено в среднем из 25 показателей. Как показала практика, работники предприятия с недоверием относятся к утверждению, что для эффективной оценки операционной деятельности вполне достаточно не более двух десятков показателей. В каком-то смысле они, может быть, и правы, но проблема в том, что они не делают различия между диагностическими показателями – теми, по которым можно судить, находится ли бизнес под контролем, и которые сигнализируют о неординарных событиях, требующих немедленного принятия мер, и стратегическими, определяющими стратегию развития.

Предприятия могут иметь сотни и тысячи показателей, которые контролируют бизнес-процессы и сигнализируют о любом сбое в системе, но не они являются решающими факторами получения конечных результатов. Такие параметры можно рассматривать как, помогающие предприятию осуществлять текущую деятельность. Это диагностические показатели.

ССПМД включает ключевые показатели реализации стратегии предприятия. Поэтому, если ССПМД рассматривать как совокупность более двух десятков показателей, то работать с ними слишком сложно для любого предприятия.

ССПМД не заменяет систему оценки повседневных параметров. Показатели системы выбираются так, чтобы внимание менеджеров и работников предприятия было сконцентрировано на тех факторах маркетинговой деятельности, которые могут привести к крупным достижениям в конкуренции на рынке.

При разработке и внедрении ССПМД встает вопрос о целесообразности включения в нее финансовых показателей.

Всесторонняя система оценки и управления должна четко указывать, как совершенствование маркетинговой деятельности связано с улучшением финансовой деятельности посредством роста объема продаж, операционной прибыли, ускорения оборачиваемости капитала, сокращения операционных расходов. Система сбалансированных показателей должна сохранить акцент на финансовых результатах. В итоге причинно-следственные связи всех ее показателей должны быть привязаны к финансовым целям. Система сохраняет все преимущества, оставляя финансовые показатели как конечные результаты, однако без тех преувеличений и искажений, которые неизбежно возникают, когда исключительный упор делается на улучшение краткосрочных финансовых показателей.

Как только ССПМД разработана, она становится основой создания сбалансированной системы показателей для подразделений и отдельных работников предприятия. Цель и стратегия каждого из них определяется в рамках системы показателей эффективности хозяйственной единицы.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Для того, чтобы правильно измерить достижения каждого подразделения и каждого работника предприятия, необходимо определить единые, справедливые, понятные и «прозрачные» ключевые индикаторы достижения результатов (КИДР) каждым работником предприятия.

Ключевые индикаторы достижения результатов непосредственно вытекают из миссии, видения и ключевых ролей работников предприятия. По мнению Х.К. Рамперсада [5] они «...связаны с финансовой устойчивостью (насколько вы способны обеспечить свои финансовые потребности), отношениями с окружающими (ваши от-

ношения со спутником жизни, детьми, друзьями, работодателем, коллегами и другими людьми), внутренними процессами (состояние вашего здоровья и психологическая устойчивость), а также знаниями и обучением (ваши способности или навыки и умение учиться)».

Обозначим наиболее важные из факторов, определяющих успех деятельности работника предприятия.

В финансовой сфере – финансовая устойчивость, во внутренних процессах – это поддерживать гармоничные отношения с коллегами, помогать друг другу, вдохновлять других и делиться с ними своими знаниями. В отношениях с окружающими – быть высоко ценимым членами семьи, друзьями, коллегами и работодателем, в области знаний и обучения – проявлять инициативу, учиться на своих ошибках, непрерывно самосовершенствоваться и лично расти, учиться чему-то новому ежедневно и никогда не переставать учиться, достигать высокого качества работы, стараться достичь физического здоровья и психологической устойчивости

Источником этих факторов послужили его миссия, видение и ключевые роли. В сущности, КИДР определяются ответом на следующий вопрос: какие из моих личных стремлений имеют решающее значение для моего личного благополучия и успеха [3].

Можно сказать, что КИДР – это система индикаторов успешности предприятия, так как падение результатов по тому или иному немедленно сигнализирует о проблемах, которые влияют как на текущие результаты предприятия, так и потенциально могут влиять на развитие бизнеса в целом.

Менеджеры отделов разрабатывают собственные КИДР, полностью соответствующие целям и маркетинговой стратегии всего предприятия и адекватные ССПМД. Ответ на существенный вопрос, нужно ли каждому работнику иметь свой ключевые индикаторы достижения результатов, положителен в том случае, если работник имеет цель, стратегию, а отдел/подразделение, где он работает, – клиентов (внутренних или внешних), а также внутренний бизнес-процесс, которые позволяют достигать эти цели и претворять стратегию в жизнь.

На рисунке 3 представлен пример КИДР промышленного предприятия.

В целом успешность внедрения ССПМД определяется следующими факторами:

- гарантированная поддержка топ-менеджмента (предприятия в целом, а также руководителей подразделений маркетинга);
- привлечение топ-менеджмента к реализации важнейших этапов процесса разработки (создание координационной группы);
- информирование и обучение лиц, ответственных за принятие решений, а также других участников процесса (например, проведение семинаров с обязательным посещением);
- выбор подходящих руководителей проекта и заблаговременная их подготовка;
- тренинги для модераторов, которые будут выступать в роли посредников и внедрять решения в отдельных департаментах (модераторами могут быть специалисты и руководители задействованных подразделений);
- соблюдение установленных обзорных процессов, обозначенных в концепции проекта;
- передача опыта и знаний, полученных в процессе разработки, далее для разработки последующих систем показателей в компании;

– соответствие ССПМД системам показателей других функциональных направлений, а также общекорпоративной ССП.

Следующим шагом к формированию маркетинговой составляющей системы сбалансированных показателей деятельности промышленного предприятия должна стать разработка ключевых индикаторов достижения результатов (КИДР) для маркетинговой службы предприятия.

В соответствии с методическими рекомендациями А. Прайснера можно использовать два подхода для отслеживания результатов маркетинговой деятельности. Во-первых, способ «сверху вниз», при котором перспективы общекорпоративной ССП копируются и переносятся на уровень маркетинга. Этот путь является в некоторой степени консервативным, так как, используя его, мы можем почти не менять первоначальную концепцию и точно ей следовать, – подчеркивает автор. Однако методичная точность этого способа оставляет открытым вопрос о том, насколько реально учесть все особенности маркетинга. Во-вторых, «естественный» способ, согласно которому, прежде всего, необходимо определить, когда маркетинг находится в своем «состоянии гармонии». Необходимые перспективы определяются на основании факторов успеха, выявленных в ходе анализа внешней среды и собственного опыта предприятия.



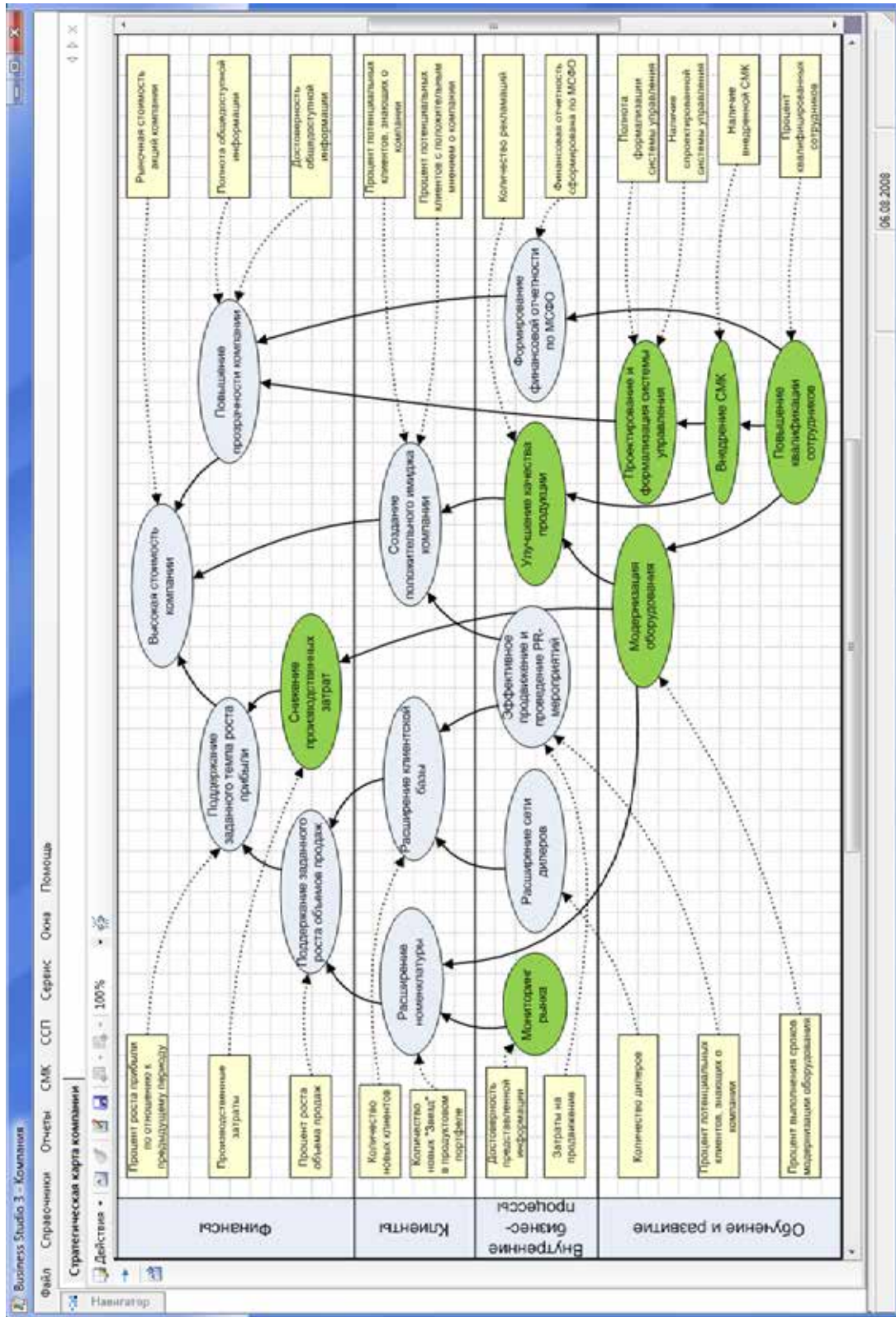


Рис. 3. КИДР промышленного предприятия

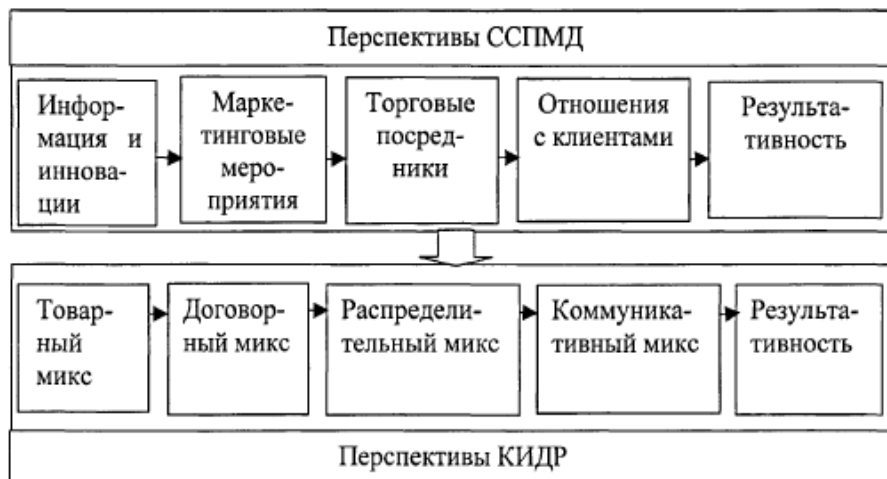


Рис. 4. Перспективы ключевых индикаторов достижения результатов в сбалансированной системе показателей маркетинговой деятельности промышленного предприятия

В конце концов, каждое предприятие находит собственный способ решения задачи, поэтому предложить единую для всех схему невозможно.

Используя второй подход, в диссертации предлагается следующая взаимосвязь перспектив ССПМД и перспектив КИДР (рисунок 3). Комментируя рисунок 3, следует отметить следующее. Как известно разработка и принятие маркетинговых решений в системе предпринимательства базируются на учете различий и общности понятий маркетинга как философии, способа организации деятельности фирмы и как инструментария, воздействующего на процесс обмена, в который вступают и в котором непрерывно взаимодействуют субъекты этой системы. Теория маркетинговой деятельности требует интегрированного применения на практике этих трех аспектов понимания маркетинга. Такой подход позволяет определить маркетинг как совокупность идей, которые должны на предприятии составлять единое целое и которыми необходимо управлять. Однако знание философии маркетинга, умение управлять бизнес-идеями не могут быть достаточными для организации эффективной маркетинговой деятельности. Необходимо еще и инструментарий, то есть совокупность способов, методов, с помощью которых можно было бы воздействовать на покупателей и другие субъекты системы маркетинга для достижения поставленных целей. Таким инструментарием является маркетинг-микс или комплекс маркетинга.

Комплекс маркетинга был назван методом (моделью) «4Р»: товар; цена; распределение; продвижение.

Несмотря на ограниченность применения, модель «4Р» можно использовать для разработки КИДР маркетинговой службы предприятия. В этом случае маркетинг-микс должен включать четыре субмикса маркетинга (рисунок 4). Варьирование факторами (инструментами) маркетинга-микса позволяет найти оптимальное их соотношение для решения конкретной тактической или стратегической задачи разработки КИДР. Каждый субмикс – это перспектива КИДР, которая включает самостоятельный комплекс мероприятий, проведение которых формирует соответствующую политику по отслеживанию результатов деятельности работников маркетинговой службы предприятия.

Для отдела маркетинга АО «Кульбитстрой» рекомендуется использовать пять перспектив: «товарный микс»; «договорной микс»; «распределительный микс»; «коммуникативный микс»; «результативность». Для каждой перспективы КИДР необходимо определить ключевые факторы успеха. Каждый ключевой фактор успеха связан с личными целями деятельности работника. Цели описывают конкретные результаты, которых необходимо достичь.

Для каждой из перспектив, исходя из ключевых факторов успеха и личных целей работника, рекомендуется сформировать набор показателей результативности и эффективности деятельности для каждого

работника отдела маркетинга в виде набора финансовых и нефинансовых показателей деятельности, с помощью которых производится количественная и качественная оценка степени реализации работником запланированных мероприятий и его вклада в успех маркетинговой деятельности предприятия в целом.

Например, к числу показателей результативности и эффективности деятельности руководителя службы маркетинга предприятия рекомендуется отнести следующие показатели.

1. Группа показателей перспективы «товарный микс».

1.1. Прибыль от новых видов товаров ( $\Pi_n$ ). Показатель рассчитывается исходя из объема продаж новых видов товаров ( $O_n$ ) и совокупных затрат на эти товары ( $Z_n$ ):

$$\Pi_n = O_n + Z_n \quad (1)$$

$$Z_n = Z_{пр} + Z_p \quad (2)$$

где  $Z_{пр}$  – затраты на производство новых видов товаров;

$Z_p$  – затраты на разработку и реализацию новых видов товаров.

1.2. Объем продаж новых видов товаров ( $O_n$ ). Показатель может быть определен как количество проданных новых видов товаров ( $K_n$ ) либо как произведение количества проданных новых видов товаров ( $K_n$ ) на цену единицы новой продукции предприятия ( $\Pi_{ед.н.пр}$ ):

$$O_n = K_n \times \Pi_{ед.н.пр} \quad (3)$$

1.3. Количество потребителей ( $K_n$ ). Это число предприятий, покупающих или купивших продукцию АО «Культбытстрой».

2. Группа показателей перспективы «договорной микс».

2.1. Стоимость обслуживания одного потребителя ( $C_{оп}$ ). В общую стоимость могут входить все затраты предприятия по обслуживанию потребителей: затраты на рекламу, мероприятия по стимулированию сбыта (например, участие в специальных выставках), на командировки, транспортные и прочие расходы. Отсюда стоимость обслуживания одного потребителя ( $C_{оп}$ ) может быть рассчитана как отношение общей стоимости обслуживания потребителей ( $C_{об.оп}$ ) к общему количеству потребителей предприятия ( $K_n$ ):

$$C_{оп} = C_{об.оп} / K_n \quad (4)$$

2.2. Уровень цены по отношению к среднему в отрасли ( $Y_n$ ). Показатель может быть определен как отношение цены

единицы продукции предприятия ( $\Pi_{ед.пр}$ ) к среднеотраслевой цене единицы аналогичного товара ( $\Pi_{ср.отр}$ ):

$$Y_n = \Pi_{ед.пр} / \Pi_{ср.отр} \quad (5)$$

Количество рекламаций. Данный показатель определяется путем подсчета числа обращений потребителей с претензиями по поводу дефектов продукции.

3. Группа показателей перспективы «распределительный микс».

3.1. Доля потерянных потребителей ( $D_{потер.п}$ ). Показатель может быть определен как отношение количества потерянных потребителей ( $K_{потер.п}$ ) к общему количеству потребителей предприятия ( $K_n$ ):

$$D_{потер.п} = K_{потер.п} / K_n \quad (6)$$

Значение показателя определяется за год, то есть если потребитель не сделал ни одного заказа на продукцию в течение года, то он считается потерянным для предприятия.

3.2. Доля повторных покупок ( $D_{пп}$ ). Данный показатель определяется отношением количества повторных заказов ( $K_{пз}$ ) к общему числу заказов предприятия ( $K_3$ ):

$$D_{пп} = K_{пз} / K_3 \quad (7)$$

3.3. Количество новых рынков сбыта. За новый рынок сбыта может быть принят город, область или регион, в котором не была ранее, но в настоящий момент представлена продукция предприятия. Значение показателя определяется простым подсчетом «освоенных» за определенный период времени (например, за один год) территорий.

4. Группа показателей перспективы «коммуникативный микс».

4.1. Удовлетворенность потребителей ( $Y_n$ ). Данный показатель может быть рассчитан как отношение количества покупателей, оставшихся довольными приобретенным товаром или сопровождавшим покупку обслуживанию ( $K_{д.п}$ ), к общему количеству покупателей продукции фирмы ( $K_n$ ):

$$Y_n = K_{д.п} / K_n \quad (8)$$

Также показатель может быть определен как количество покупателей, которые высказали чрезвычайную удовлетворенность купленной продукцией и обслуживанием при специальном исследовании ( $K_{уд.п}$ ).

4.2. Доля постоянных потребителей ( $D_{пост.п}$ ). Показатель может быть определен как отношение количества постоянных по-

требителей ( $K_{\text{пост.п}}$ ) к общему количеству потребителей предприятия ( $K_{\text{п}}$ ):

$$D_{\text{пост.п}} = K_{\text{пост.п}} / K_{\text{п}} \quad (9)$$

Постоянным считается потребитель, делающий заказы на продукцию каждый месяц.

4.3. Доля новых потребителей ( $D_{\text{нп}}$ ). Показатель можно определить отношением числа новых потребителей (потребители, ранее не покупавшие продукцию фирмы,  $K_{\text{нп}}$ ) к общему количеству потребителей продукции фирмы ( $K_{\text{п}}$ ):

$$D_{\text{нп}} = K_{\text{нп}} / K_{\text{п}} \quad (10)$$

5. Группа показателей перспектив «результативность».

5.1. Годовой объем продаж на одного потребителя ( $O_{\text{пп}}$ ). Данный показатель определяется простым подсчетом количества закупленной продукции каждым потребителем, что отмечается в специальном журнале. Усредненный показатель может быть вычислен как отношение годового объема продаж организации ( $O_{\text{п}}$ ) к общему количеству потребителей фирмы ( $K_{\text{п}}$ ):

$$O_{\text{пп}} = O_{\text{п}} / K_{\text{п}} \quad (11)$$

5.2. Доля рынка ( $D_{\text{р}}$ ). Данный показатель можно рассчитать как отношение объема продаж данного товара определенной фирмы ( $O_{\text{п}}$ ) к общему объему продаж аналогичных товаров на рынке ( $O_{\text{общ}}$ ):

$$D_{\text{р}} = O_{\text{п}} / O_{\text{общ}} \quad (12)$$

5.3. Расходы на маркетинг. В сумму расходов на маркетинг могут быть включены следующие расходы: на рекламу; на командировки; транспортные расходы; затраты на почтовые, телефонные услуги и др. Значение данного показателя рассчитывается каждый месяц.

Возможен расчет еще множества других показателей эффективности и результативности деятельности службы маркетинга. Однако следует избегать выбора слишком большого количества показателей во избежание неправильного их сочетания, излишней загруженности КИДР и, следовательно, усложнения работы с данной системой.

Для каждого показателя результативности устанавливается конкретное (целевое) значение, которого необходимо достичь. Это значение зависит от того, насколько высок статус работника на предприятии.

Показатели результативности и целевые значения должны отвечать системе правил,

известной как SMART. В соответствии с этой системой показатели должны быть: конкретными (Specific); измеримыми (Measurable); достижимыми (Achievable); ориентированными на результат (Result-oriented); привязанными ко времени (Time-specific).

По окончании планового периода проводится оценка в процентном выражении эффективности маркетинговой деятельности каждого работника маркетинговой службы предприятия. Это можно осуществить, рассчитав итоговый коэффициент КИДР.

Для этого по ранее предложенным показателям выбираются оперативные цели работника службы маркетинга, которые ранжируются с точки зрения их важности для предприятия. Затем определяется уровень достижения данной цели. Формат шкалы в данном случае выбран от 1 до 3 (цель не реализована ... цель реализована). Далее рассчитываются взвешенные оценки по каждой цели как произведение важности на уровень достижения. Сумма произведений по каждому направлению делится на максимально возможную оценку. Полученная величина в процентах характеризует степень реализации перспектив КИДР; итоговый коэффициент характеризует степень реализации целей службы маркетинга (формула).

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n a_i \times b_i}{\sum_{i=1}^n a_i \times b_{\text{max}}} \times 100\% \quad (13)$$

где  $K$  – итоговый коэффициент КИДР, характеризующий степень реализации потенциала работника службы маркетинга;  $n$  – количество показателей результативности и эффективности деятельности работника по каждой перспективе;  $a$  – уровень приоритета  $i$ -того показателя результативности и эффективности деятельности работника по каждой перспективе;  $b_i$  – экспертная оценка степени достижения работником целевых значений показателей результативности и эффективности деятельности работника по каждой перспективе (баллах);  $b_{\text{max}} = 3$  – максимально возможная степень достижения работником целевых значений показателей результативности и эффективности деятельности работника по каждой перспективе (баллах); В качестве примера рассмотрим методику формирования и реализации КИДР для руководителя службы маркетинга предприятия, осуществляющем деятельность на строительном рынке Красноярского края (таблица 2).

Таблица 2

Расчет КИДР для руководителя отдела маркетинга АО «Кульбытстрой»

| Перспектива КИДР          | Показатели результативности и эффективности деятельности работника и их целевые значения | Уровень приоритета, $a_i$ | Степень реализации (от 1 до 3 баллов) |                | Интегральная оценка      |                                | Максимально возможная оценка | Степень реализации перспектив      |                     | Итоговый показатель КИДР (в %) |
|---------------------------|--|---------------------------|---------------------------------------|----------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
|                           |  |                           | Оценка, $b_i$                         | МАХ, $b_{max}$ | Оценка, $a_i \times b_i$ | Итог, $\Sigma(a_i \times b_i)$ |                              | Итог, $\Sigma(a_i \times b_{max})$ |                     |                                |
| Перспектива Товарный микс | Увеличить количество потребителей  | 6                         | 3                                     | 3              | 18                       |                                | 18                           |                                    |                     |                                |
|                           | Увеличить прибыль от новых видов товаров до 12 %   | 3                         | 3                                     | 3              | 9                        |                                | 9                            |                                    | 33/33=100%          |                                |
|                           | Увеличить объем продаж новых видов товаров до 12 %                                       | 2                         | 3                                     | 3              | 6                        |                                | 6                            |                                    |                     |                                |
| Договорной микс           | Снизить стоимость обслуживания 1 потребителя на 10 %                                     | 2                         | 2                                     | 3              | 4                        |                                | 6                            |                                    |                     |                                |
|                           | Обеспечить уровень цены на продукцию на 10% ниже по отношению к среднему в отрасли       | 1                         | 3                                     | 3              | 3                        |                                | 3                            |                                    | 9/12=0,75 75%       |                                |
|                           | Уменьшить количество рекламаций до 3-4 шт./мес   | 1                         | 2                                     | 3              | 2                        |                                | 3                            |                                    |                     |                                |
| Распределительный микс    | Снизить долю потерянных потребителей до 3%   | 4                         | 2                                     | 3              | 8                        |                                | 12                           |                                    |                     |                                |
|                           | Увеличить долю повторных покупок до 80%  | 3                         | 3                                     | 3              | 9                        |                                | 9                            |                                    | 26/30=0,807 80,7 %  |                                |
|                           | Увеличить количество новых рынков сбыта на 15%   | 3                         | 3                                     | 3              | 9                        |                                | 9                            |                                    |                     | 83,3 %                         |
| Коммуникативный микс      | Снизить долю неудовлетворенных потребителей до 3% от сделок                              | 4                         | 3                                     | 3              | 12                       |                                | 12                           |                                    |                     |                                |
|                           | Увеличить долю постоянных потребителей до 40%  | 5                         | 2                                     | 3              | 10                       |                                | 15                           |                                    | 28/33 =0,848 84,8 % |                                |
|                           | Увеличить долю новых потребителей на 60%   | 2                         | 3                                     | 3              | 6                        |                                | 6                            |                                    |                     |                                |
| Результативность          | Увеличить долю рынка до 18%  | 4                         | 1                                     | 3              | 4                        |                                | 12                           |                                    |                     |                                |
|                           | Увеличить годовой объем продаж на 1 потребителя до 35 т.р./мес                           | 1                         | 2                                     | 3              | 2                        |                                | 3                            |                                    | 9/18=0,5 50%        |                                |
|                           | Увеличить расходы на маркетинг на 20 %   | 1                         | 3                                     | 3              | 3                        |                                | 3                            |                                    |                     |                                |

В соответствии с таблицей можно сделать вывод о том, что в наибольшей степени руководителем службы маркетинга был реализован потенциал в рамках перспективы «Товарный микс» (100,0%). Менее всего реализованы показатели по перспективе «Результативность» (50%). Итоговый показатель КИДР составляет 83,3%.

Анализ необходимо провести для всего отдела маркетинга предприятия. Таким образом, разработанная система КИДР как маркетинговая составляющая сбалансированной системы показателей на АО «Культбытстрой» позволяет в рамках ССПМД определить степень успеха реализации потенциала комплекса маркетинга на основе расчета интегрального показателя эффективности

### Заключение

В ходе исследования были проанализированы множество нюансов ССП и ССПМД и особенностей внедрения данных систем в промышленные предприятия. Рассмотрены

этапы внедрения, а так же то как оценивать получившуюся систему. Маркетинг – очень сложная и комплексная наука, а потому способов ее изучения множество, однако есть определенные аддитивности и корреляции для использования определенных систем для определенных предприятий.

Были проанализированы идеи и концепции многих авторов, работавших над системами и на их основе разработана собственная ССПМД. Также оценивались способы оценки данных систем.

Разработана методика формирования сбалансированной системы показателей маркетинговой деятельности промышленного предприятия. Разработана методика определения ключевых индикаторов достижения результатов маркетинговой службы предприятия. Проведена апробация методики системы оценки эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия с использованием концепции сбалансированной системы показателей.

### Библиографический список

1. Гучетль Р.Г. Комплексная оценка результативности маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей // Наука и бизнес: пути развития. 2013. №7 (25). С. 64-67.
2. Лобков К.Ю., Мухаметшина А.М. Обоснование использования сбалансированной системы показателей для оценки деятельности организации // Актуальные проблемы менеджмента в образовании: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием в рамках IV Международного научно-образовательного форума «Человек, семья и общество: история и перспективы развития»; Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева. 2015. С. 40-43.
3. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2013. 328 с.
4. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. М.: Издательский Дом Гребенникова, 2013. 304 с.
5. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / пер. сангл. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с.
6. Соловьева Ю.Н. Теория и методология обеспечения маркетинговой компетентности в системе управления стратегического альянса: монография. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. 259 с.
7. Сыроватко Е.В. Сбалансированная система показателей: инновационная система измерения эффективности и управления промышленным предприятием // Актуальные вопросы инновационного развития Арктического региона РФ: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. 2020. С. 596-599.
8. Татенко Г.И. Сбалансированная система показателей и система менеджмента организации. Экономика и менеджмент в условиях глобальной конкуренции: проблемы и перспективы. Труды научно-практической конференции с международным участием / под редакцией А.В. Бабкина. 2016. С. 404-411.