



УДК 665.32/03

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КАК СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

БЕРДЫКУЛОВА К.А.
izvestiya@ktu.aknet.kg

Многие компании в своей деятельности ориентируются до сих пор преимущественно на текущие финансовые цели, которые слабо увязываются с долгосрочными целями компании. Как правило, это приводит к разрыву между разработкой стратегии компании и ее практической реализацией. В данной статье дается представление о концепции сбалансированной системы показателей (СПС) – об одном из инструментов контроллинга, сущности, структуре и особенностях СПС. Как показывает практика, внедрение СПС обеспечивает концентрацию усилий менеджеров на достижение успехов в оперативном производстве и реализацию стратегии компании.

Many companies in the activity are guided till now mainly by the current financial purposes which poorly coordinate with company long-term objectives. As a rule, it leads to rupture between working out of strategy of the company and its practical realization. In given article representation about the concept of the balanced system of indicators, – about one of tools of controlling, essence, structure and feature of Union of Right Forces is given. As practice shows, introduction of Union of Right Forces provides concentration of efforts of managers on achievement of successes in operative manufacture and realization of strategy of the company.

В современных условиях управление предприятием, когда его функционирование и развитие осуществляются в жестких рамках конкурентной среды, требует нового подхода к ведению бизнеса.

Одной из основных задач управления в современных условиях является необходимость непрерывного, обособленного наблюдения за текущими процессами на предприятии, их оценки и прогнозирования изменений и отклонений от заданных параметров в целях повышения эффективности управленческого решения по достижению запланированных целей деятельности предприятия.

Данная проблема может быть решена посредством формирования комплексной системы контроллинга, являющейся одним из важнейших направлений в развитии теории и практики управления, реализация которой позволяет в нужные сроки овладеть экономической ситуацией и определить направление и величину приложения управленческого воздействия для достижения поставленных целей. [1]

Внедрение в управление предприятиями такого инструмента контроллинга, как *система сбалансированных показателей (СПС)*, обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетая уровни стратегического и оперативного управления, обеспечивая тем самым конкурентоспособность предприятия.

Сбалансированная система показателей (ССП)

ССП в английском варианте – Balanced Scorecard ([BSC](#)) – сравнительно новая технология. Balanced Scorecard разработана на основе выводов исследования, проведенного в начале 1990-х годов профессором Harvard Business School Робертом Капланом (Dr. Robert S. Kaplan) и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортоном (David P. Norton). Исследование проводилось с единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса

ССП – это концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. По сути СПС – это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение.

На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ), в английском варианте – Key Performance Indicator (КПИ). КПИ являются, по сути, измерителями достижения целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления. [2]

Преимущество ССП состоит в том, что организация, внедрившая эту систему, получает в результате «систему координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления, связывающую различные функциональные области, как, например, управление персоналом, финансы и т.д. Неверно рассматривать ССП односторонне, с позиции какой-либо функциональной области. Такие попытки делают крайне затруднительным успех применения и дискредитируют концепцию.

Система сбалансированных показателей – это:

- новая система управления компанией
- механизм реализации стратегии и ее корректировки
- инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач
- надежный инструмент контроля показателей будущего
- Система мотивации персонала
- Система обратной связи, обучения и постоянного развития

Особенность системы сбалансированных показателей

Отличие этой системы от других систем управления:

- ССП управляет не только финансовыми показателями, но и нефинансовыми;
- ССП – это система управления с помощью показателей, а не система измерения показателей;
- ССП управляет компанией, объединяя все процессы воедино;
- ССП – это система управления не только для руководителей компании, но и для всех сотрудников;
- ССП работает, а не просто разрабатывается и кладется в стол.

Сущность концепции ССП

Суть этой системы коротко формулируется двумя основными положениями:

- одних финансовых показателей недостаточно для того, чтобы полностью и всесторонне (сбалансированно) описать состояние предприятия, их нужно дополнить другими показателями;
- данная система показателей может быть использована не просто как комплексный индикатор состояния предприятия, а как система управления, которая обеспечивает связь между стратегическими начинаниями собственников или топ-менеджмента и операционной деятельностью менеджмента предприятия.



Рис.1. Структура сбалансированной системы показателей

Основная структурная идея BSC состоит в том, чтобы сбалансировать систему показателей в виде *четырёх групп*.

Первая группа включает традиционные финансовые показатели. Как бы мы ни доказывали важность рыночной ориентации предприятия и совершенства внутренних процессов, собственника всегда, в первую очередь, будут интересовать показатели финансовой отдачи на вложенные средства. Поэтому сбалансированная система должна начинаться (в классификации) и



заканчиваться (в конечной оценке) финансовыми показателями.

Вторая группа описывает внешнее окружение предприятия, его отношение с клиентами.

Основными фокусами внимания здесь выступают:

- способность предприятия к удовлетворению клиента;
- способность предприятия к удержанию клиента;
- способность приобретения нового клиента;
- доходность клиента;
- объем рынка;
- рыночная доля в целевом сегменте.

Третья группа характеризует внутренние процессы предприятия, в частности:

- инновационный процесс;
- разработка продукта;
- подготовка производства;
- снабжение основными ресурсами;
- изготовление;
- сбыт;
- послепродажное обслуживание.

Четвертая группа позволяет описать способность предприятия к обучению и росту, которая фокусируется в следующие факторы:

- люди с их способностями, навыками и мотивацией
- информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени
- организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками процесса и определяющие систему принятия решения.

К настоящему времени компания Balanced Scorecard Collaborative (BSCol), которую возглавляют Р. Каплан и Д. Нортон, разработала функциональные стандарты – минимальный набор требований, которому должно соответствовать программное обеспечение, поддерживающее корпоративную систему ССП. Эти функциональные стандарты также дают базовые ориентиры в методологии ССП тем организациям, которые задумываются о построении подобных систем или приобретении соответствующего ПО.

Дизайн ССП должен включать шесть обязательных элементов.

1. Перспективы (perspectives) – компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации. Обычно используются четыре базовые перспективы, однако их список можно дополнить в соответствии со спецификой стратегии компании. Базовыми перспективами являются: Финансы (получение стабильно растущей прибыли – как видят нас акционеры компании), Клиенты (улучшение знания каждого клиента – как видят нас клиенты), Процессы (внутренние процессы компании – чем мы выделяемся среди конкурентов), Персонал (обучение и развитие) и инновации (как мы создаем и увеличиваем ценность для наших клиентов).

2. Стратегические цели (objectives) определяют, в каких направлениях будет реализовываться стратегия.

3. Показатели (measures) – это метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели. Показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операциональном уровне.

4. Целевые значения (targets) – количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель.

5. Причинно-следственные связи (cause and effect linkages) должны связывать в единую цепочку стратегические цели компании таким образом, что достижение одной из них обуславливает прогресс в достижении другой (связь по типу «если-то»).

6. Стратегические инициативы (strategic initiatives) – проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей.

Следует отметить, что каждый из шести необходимых элементов системы BSC обычно формулируется с большей детализацией. Так, показатели и целевые значения могут задаваться при помощи формул, объектов измерения, источников данных, периодов предоставления отчетности, плановых дат достижения целевых показателей и т.п. Инициативы также требуют документирования графиков работ, определения ресурсов, потенциальных рисков и преимуществ.



Накопленные, функциональные стандарты BSCol предписывают графическое представление стратегии компании в виде карт стратегических целей, а также визуальную индикацию текущего состояния компании (в настоящее время такие возможности имеются в программных приложениях для создания менеджерских панелей показателей). При достаточно четкой проработанности и структурированности концепция BSC остается открытой для изменений и нововведений и позволяет компаниям тем или иным образом адаптировать заложенный в ней инструментарий к своим нуждам. Зарубежные источники в настоящее время изобилуют примерами построения систем BSC – как вполне успешными, так и вскрывающими определенные проблемы реализации этой концепции на практике. Российские предприятия только начинают присматриваться к данному инструменту реализации стратегии, и потому убедиться воочию в ее действенности пока затруднительно. Тем не менее присмотреться к опыту компаний, которые в настоящее время внедряют BSC для стратегического управления, все же имеет смысл.

Технологически построение ССП для отдельно взятой компании включает несколько необходимых элементов:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями
- непосредственно карту сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность бизнес-процессов, «точку достижения цели» и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты)
- целевые проекты (инвестиции, обучение и т.п.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений
- «приборные панели» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

Примеры внедрения

В мире бизнеса существует целый ряд примеров успешного внедрения сбалансированной системы показателей. Именно благодаря этим успешным примерам методология постоянно развивается и совершенствуется за счет накопления различного опыта. Консорциум «Balanced Scorecard Collaborative» (BSCol) работал с более чем 200 клиентами по разработке и внедрению систем управления, базирующихся на ССП. Среди наиболее известных и хорошо документированных примеров – американские корпорации «Mobil U.S. Marketing and Refining» и «Cigna Property and Casualty». Первая переместилась по показателю прибыльности с последнего места в отрасли на первое, а «Cigna P&C» превратилась из убыточной фирмы в специализированную страховую компанию, имеющую годовой оборот более 3 млрд. долл. Есть данные о внедрении системы ССП на предприятиях компании Coca-Cola, Elektrolux, Volvo, Skandia, British Telecom. [3], [4], [5]

Стратегический контроль на основе ССП дает возможность получить полную и динамичную картину бизнеса всем сотрудникам компании, определить действительно стратегические цели, описать возможности применения полученной информации для адаптации компании к условиям быстро изменяющейся деловой среды.

Литература

1. Майер Э., Манн Р. Контроллинг для начинающих / Пер. с нем. под ред. В.Б.Ивашкевича. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 302 с.
2. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
3. Ольве Н.Г., Рой Ж., Ветер М. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 304 с.: ил.
4. <http://www.iteam.ru/>
5. <http://ru.wikipedia.org/>