

Секция «7. Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике»

Сбалансированная система показателей как инновационный инструмент стратегического управления компаний

Пухова Елена Владимировна

Студент

Финансовый университет при Правительстве РФ, Факультет менеджмента и маркетинга, Москва, Россия

E-mail: puhova@yandex.com

Научный руководитель

д. э. н. Тютюкина Елена Борисовна

Переход к рыночной экономике России потребовал переподготовки специалистов в области экономики и менеджмента. И конечно, на помощь пришло огромное множество западной литературы, просто на просто переведенные западные учебники и учебные материалы. Своих методик обучения и книг по рыночной экономике у нас не было. Поэтому в этот период было много дилетантизма и необдуманного копирования, соответственно существовала тенденция: разработка сложных концепций и сложных проектов на основе заимствованных зарубежных методов. Менталитет российского бизнеса построен на конкурировании: у кого-то есть, а у меня нет. Многие компании услышав новые модные слова, в начале нового тысячелетия приступили к внедрению не разобравшись в сути вопроса. Стоит ли говорить, что этим не могли не воспользоваться различные консалтинговые компании, которые распяляли интерес бизнеса и создавали ситуацию, в которой российские бизнесмены решат купить их продукт. К настоящему времени былой «шум» вокруг системы сбалансированных показателей (ССП) угас и на глаза попадают все реже публикации о ее внедрении, нет оценки ее реального применения в российской практике. Несмотря на это в настоящее время Система сбалансированных показателей является самой известной и наиболее проработанной концепцией стратегического управления КРІ, но прежде чем принимать опрометчивые решения и гнаться за модой, необходимо разобраться, что такое ССП и понять, что даст внедрение этой системы вашему бизнесу. В рамках статьи будет совершена попытка не только указать сложности адаптации ССП к специфике российского бизнеса, но и дать основные рекомендации по их преодолению. Для объяснения сути системы сбалансированных показателей, поможет очень наглядное сравнение с приборной панелью управления ракетой, направленной в цель. Системе управления ракетой задана цель и расчетная траектория. В ходе полета датчики системы управления ракетой определяют ее положение относительно заданной траектории. Вычислительная система определяет отклонение ракеты от курса. После этого приводятся в действие двигатели, корректирующие направление полета ракеты. При этом система стратегического контроллинга обеспечивает контроль траектории движения нашей «ракеты» к цели, а система оперативного контроллинга отвечает за информирование «центра управления» о состоянии всех систем нашего «корабля» и параметрах внешней среды.[1] Стоит так же отметить, что ССП не заменит существующую в организации систему оперативного контроллинга, не нужно воспринимать ССП как решение «два в одном». ССП отражает модель

стратегии и служит для управления развитием компании. Важно понимать, что ССП может гарантировать, что выбранная стратегия будет поддерживаться на оперативном уровне, но не утверждает, что выбранная стратегия наилучшая. Тем не менее, согласно исследованию, которое легло в основу методики ССП, в большинстве случаев, когда реализация стратегий не принесла ожидаемых результатов, причиной неудач было не качество самих стратегий, а их плохая реализация (по данным исследований, это большинство составляет до 70 неудачных реализаций). Серьезной проблемой для российских компаний, является низкое качество управленческой отчетности и отсутствие слаженной системы бизнес процессов. Использование искаженной информации является нецелесообразным и может привести к значительным трудностям при разработке и внедрении ССП. Этот факт подтверждают результаты исследования Официального представителя Balanced Scorecard Collaborative в России, компании «МАГ КОНСАЛТИНГ», свидетельствующие о том, что для стратегической карты на уровне компании в российских компаниях в среднем используется до 15 показателей, в некоторых крупных компаниях это число возрастает до 20. Данные значения ниже рекомендованных разработчиками концепции Нортон и Капланом. Существующая статистика обусловлена проблемами российских компаний, возникающих при сборе адекватных ССП данных из существующей отчетности, что в следствие оказывает влияние на процесс реализации стратегии с помощью ССП. Невозможность получить достоверные данные об изменениях значений показателей, входящих в ССП, неизбежно скажется на результатах контроллинга. Всегда есть опасность, что при разработке ССП компания возьмет те показатели, которые умеет измерять, заменяя ими показатели, который направлены на достижение стратегии. Эффективность использования ССП напрямую зависит от начального этапа, который практически нереально в силу множества факторов передать на разработку даже самым квалифицированным специалистам, этот этап самый трудоемкий и важный, речь идет о правильном, хорошо продуманном выборе показателей, количество показателей в каждой перспективе не должно быть большим, лучше выбрать меньше показателей, но с наибольшей степенью корреляционной связи. Кроме того, помним о главных критериях: 1. Все показатели должны иметь значение в системе анализа деятельности компании и сильную взаимосвязь с стратегической целью компании; 2. Все показатели должны быть измеримы и четко определены (в большей части относится к немонетарным показателям); 3. Все показатели должны быть реалистичны в рамках масштабов и специфики компании, и соответственно достижимы; 4. Показатели должны иметь зону ответственности конкретных сотрудников компании; 5. По всем выбранным показателям необходима оценка динамики изменения, которая должна быть наглядной и удобной в целях использования для принятия управленческого решения, Говоря о первом критерии, отметим важность правильного выбора метода оценки силы связи между показателями, для этого особое внимание следует обратить на непараметрические методы корреляционного анализа, которые используются для определения связи между показателями, хотя бы один из которых – качественный. Правильный выбор метода корреляционно-регрессионного анализа во многом предопределяет эффективность внедрения ССП в целом, так как вся концепция ССП основана на идее использования в стратегическом управлении не только финансовых показателей (количественных), к которым российские управленцы так привыкли. ССП принуждает нас прибегнуть к качественным показателям и отдать им приоритет-

ное значение, к бальной, ранговой оценке внутренних бизнес-процессов; в противном случае, компания не сможет успешно следовать цели долгосрочной максимизации стоимости компании. Распространенной ошибкой при внедрении ССП является так же и то, что компании пытаются существующие КРІ сгруппировать в систему, либо прочитав мнение одного из модных экспертов, к примеру, решить сразу начать увязку ССП с существующей системой бюджетирования. Не стоит спешить усложнить задачу экспертам, ведь главное неоспоримое достоинство ССП – простота, которая выражена в том числе и в своей лаконичной и логичной формулировке. Необходимо строить сверху вниз идеальную систему, и только потом уже идти на разумные компромиссы. Модель и так усложнится при разработке стратегических карт, при учете конкретного этапа бизнес-цикла, на котором находится сейчас компания. Переход на каждый новый этап должен вызывать пересмотр стратегий. В рамках успешного внедрения ССП на предприятии следует так же вести разделение по видам деятельности компании и прочие нюансы, данный аспект широко освещен существующими учебными пособиями и научными публикациями, в том числе и переведенными на русский язык трудами самих основателей концепции. Соответственно, чем сложнее структура компании, тем сложнее проработка показателей из каждой проекции ССП, поэтому рекомендательно для российских компаний – максимально систематизировать перед внедрением ССП внутреннюю организацию, обеспечить наличие четкой, формализованной системы бизнес-процессов. Подводя итоги вышесказанному, повторим, что разработанный в начале 1990-х гг. Д. Нортоном и Р. Капланом инструмент, для решения задачи стратегического управления, охватывает различные аспекты деятельности компании и позволяет контролировать факторы, которые непосредственно влияют на успешность реализации стратегических целей, но требует высокой степени понимания, осмысления каждого шага на пути внедрения. Сбалансированность используемых показателей реализуется с помощью взаимосвязей между стратегическим и тактическим уровнями управления, финансовыми и нефинансовыми показателями, внутренними и внешними эффектами деятельности компании. Предложенная система является универсальной (подходит для бизнеса любого масштаба и отрасли, в том числе и для государственных администраций и некоммерческих структур). ССП помогает проследить как нематериальные активы (например, наличие удовлетворенных клиентов) трансформируются в материальные результаты (например, рост доходов). Сбалансированная система показателей, как любая технология управления, разработанная на основе западной бизнес-практики, требует определенной адаптации для повышения эффективности ее использования в российских условиях. [1] Кочнев А. Ф. BSC, KPI ...: Запутали в трех буквах! [Электронный ресурс] // Консалтинговая компания ITeam [Официальный сайт]. URL: <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section27/article4226/> (дата обращения : 12.02.2011)

Литература

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath Partners; Пер. с нем. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005

3. Статистика: учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. В.Н. Салина, Е.П. Шпаковской. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2014. – 504 с.
4. Кочнев А. Ф. BSC, KPI ...: Запутали в трех буквах! [Электронный ресурс] // Консалтинговая компания ITeam [Офиц. сайт]. URL: <http://www.iteam.ru/publications/strategy/12.02.2011>)
5. Официальный представитель Balanced Scorecard Collaborative в России, компании «МАГ КОНСАЛТИНГ» [Офиц. сайт]. URL: <http://mag-consulting.ru/p/march2006/page1.html>