

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

*Работа представлена кафедрой финансов Международного банковского института.
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор Н. Н. Погостинская*

Реализация концепции стратегического контроллинга на предприятии требует применения новых инструментов стратегического управления, таких как сбалансированная система показателей, позволяющих создавать единое информационное пространство и осуществлять эффективный контроль показателей реализации стратегических целей.

Realization of the strategic controlling conception in an organization involves using new strategic management instruments such as the balanced scorecard that allows to create a common information field and control measures of strategic performance.

Возникновение и эволюция контроллинга как инструмента управления непосредственно обусловлены развитием и усложнением структуры рыночных отношений. Понятие контроллинга как научной категории возникло в западной экономической науке и впоследствии в 1990-е гг. было воспринято в России в связи с поиском механизмов, способных обеспечить эффективное функционирование хозяйствующих субъектов в рыночных условиях. Истоки российской теории и практики контроллинга лежат исключительно в области западных научных школ. Это тот редкий случай, когда по конкретному зарождающемуся научному направлению полностью отсутствует какой-либо отечественный практический опыт или научные разработки. Отсутствие отечественных корней является тормозом, так как в силу инерции труднее воспринимаются непривычные идеи и концепции. В экономической практике в недостаточной мере подготовлена почва освоения и внедрения метода контроллинга.

Современное состояние контроллинга в России характеризуется явным уклоном в оперативный контроллинг, который в методическом и инструментальном плане хорошо разработан. Как за рубежом, так и в

России в работе служб контроллинга неоправданно много внимания уделяется планированию и контролю оперативных бюджетов. В этой части резервы роста эффективности предприятия, особенно в долгосрочной перспективе, весьма ограничены.

В настоящий момент ввиду развития стратегического управления предприятием на первый план выходит информационная и консультационная поддержка принятия стратегических решений, что и является главной задачей стратегического контроллинга, являющегося подсистемой стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии, контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

Стратегический контроллинг является развитием функции контроля в направлении его соединения с другими функциями и более полной его ориентации на предупреждение отклонений, а не на последующую их ликвидацию, что наиболее полно отражает определение В. Н. Парахиной: «Стратегический контроллинг – это подсистема стратегического менеджмента, кото-

рая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения»¹.

Главное в стратегическом контроллинге – координация и контроль всех этапов стратегического менеджмента как процесса и всех элементов как системы.

В настоящее время в качестве различий в концептуальных представлениях о стратегическом контроллинге можно зафиксировать, с одной стороны, позицию, когда стратегический контроллинг определяется как стратегический контроль², а с другой стороны, стратегический контроллинг рассматривается как элемент системы планирования и контроля (ПиК), где ПиК фактически трактуется как вся система менеджмента коммерческой организации, т. е. стратегический контроллинг приравнивается к стратегическому менеджменту³.

Традиционно выделяют три элемента системы стратегического контроллинга: стратегическое информационное обеспечение, планирование и контроль. Соответственно, в зависимости от представлений о стратегическом контроллинге определяют его функции и задачи. С моей точки зрения, передача слишком большого числа функций в систему стратегического контроллинга негативно сказывается на эффективности работы системы в целом.

Обычно к основным функциям стратегического контроллинга относят:

- контроль процесса реализации общей стратегии;
- становление и развитие системы информационного обеспечения стратегического управления;
- мониторинг системы стратегических индикаторов/показателей, в том числе отдельно по внешней и внутренней среде;
- первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ;

- первичная фиксация критических стратегических позиций организации (внешних и внутренних);

- участие в постановке стратегических целей;

- участие во вторичном стратегическом анализе и стратегической рефлексии;

- координация всех этапов стратегического управления процесса и в целом всех элементов стратегического менеджмента органической системы.

Для реализации возложенных на него функций стратегический контроллинг использует весь накопленный арсенал методов анализа и планирования деятельности предприятия, в том числе SWOT-анализ, анализ конкурентных сил Портера, концепцию акционерной стоимости, портфельный анализ и др.

Столь широкий круг используемых инструментов связан в первую очередь с тем, что сама концепция контроллинга является достаточно гибкой, поэтому в нее можно интегрировать практически любые инструменты управления предприятием. Система контроллинга должна быть гибкой, так как проблемы, стоящие перед организациями, постоянно меняются, появляются новые инструменты управления. Одной из задач контроллинга является методическая поддержка функционирования организации, т. е. внедрение новейших инструментов управления, таких как сбалансированная система показателей, расчет затрат по процессам или расчет целевых затрат. Большое значение при этом имеет долгосрочность внедряемых инструментов управления. Перечисленные концепции как раз предлагают реальные решения конкретных проблем и основаны на реалистичных допущениях, в отличие от утопических концепций, предлагающих решение всех проблем.

Концепция стратегического контроллинга предполагает создание нового формата управления предприятием путем синтеза существующих элементов стратегического управления: планирования, информа-

ционного обеспечения и контроля. Существует некоторая неопределенность в описании реализации данной концепции в современной теории управления. Данные элементы рассматриваются не совместно, а отдельно, что ставит под сомнение само использование концепции стратегического контроллинга и ее существенное отличие от предыдущих концепций управления. Другой проблемой при описании элементов контроллинга является функциональная и инструментальная перегруженность системы, отсутствие единого информационного пространства, позволяющего эффективно осуществлять контроль и координацию процессов стратегического управления. Новейшие автоматизированные информационные системы позволяют обрабатывать огромные массивы информации, просчитывать множество различных показателей деятельности, выводить полученные данные, но при этом интерпретация полученной информации ограничена несколькими факторами, такими как способности менеджера воспринимать большое количество информации и ограниченное время, необходимое для принятия решения.

Одной из главных задач при внедрении системы стратегического контроллинга на предприятии является создание эффективно функционирующей системы информационного обеспечения процесса стратегического управления, включающей в себя систему контрольных показателей.

Эффективная система контрольных показателей должна строиться на следующих принципах:

- ограниченное количество показателей, наиболее полно отражающих необходимые аспекты деятельности предприятия;
- всесторонний охват деятельности предприятия, дающий целостную картину;
- легкость интерпретации полученных данных.

Система контрольных показателей и связанная с ней система информационного обеспечения должны способствовать реше-

нию ряда проблем стратегического управления, таких как:

- преодоление «барьера непонимания» менеджерами среднего и нижнего звена стратегических целей и задач предприятия, связанного с ориентацией на оперативный результат;
- проблема эффективного распределения ресурсов, связанная с несогласованностью стратегических и оперативных бюджетов и планов;
- проблема мотивации сотрудников, вытекающая из использования в качестве показателей эффективности не долгосрочные результаты, а краткосрочные, и формирование на их основе системы вознаграждения.

Для решения этих проблем в рамках системы стратегического контроллинга необходимо не просто разработать набор контрольных показателей, а создать систему, увязывающую данные показатели с конкретными действиями, целями и задачами.

Эффективным средством решения указанных проблем может стать *Balanced Scorecard (BSC)*, в переводе на русский – сбалансированная карта показателей, созданная Р. Капланом и Д. Нортон⁴, которая в рамках системы стратегического контроллинга позволит решить многие проблемы стратегического управления, описанные выше. BSC – это больше, чем оценочная система для управления производительностью. Она связывает стратегические установки компании и их реализацию, тем самым обеспечивая стратегическое развитие⁵.

BSC интегрируется на всех иерархических организационных уровнях. Эта система является своеобразным языком для распространения стратегии, с помощью системы оценочных критериев она информирует сотрудников о движущих факторах настоящего и будущего успеха.

Модель BSC – это формат описания деятельности организации с помощью некоторого набора показателей для каждой стратегической перспективы (финансы,

процессы, развитие и потребители). Авторы данной концепции предложили рассматривать существующие показатели деятельности предприятия сбалансированно, т. е. с четырех разных ракурсов, что, по их мнению, дает полное описание деятельности предприятия. Она также сбалансирована и с другой точки зрения: она раскрывает как внутренние, так и внешние аспекты бизнеса. Очевидно, что отлаженный механизм внутренних процессов важен для любого бизнеса и не всегда связан с внешними ожиданиями потребителей. С другой стороны, столь же важны мнения потребителей и контакты, установившиеся на рынке. BSC отражает и то и другое.

Другим важным аспектом является то, что показатели в рамках BSC взаимосвязаны причинно-следственными связями. Одной из важнейших задач данной модели является отражение того, насколько эти связи сильны, каков временной разрыв между причиной и следствием.

BSC представляет собой графическое представление (рис. 1), в литературе называемое картой показателей, четырех важных сфер деятельности путем связывания стратегических целей с ключевыми показателями, которые, в свою очередь, делятся на опережающие и запаздывающие, и построение причинно-следственных связей между ними.

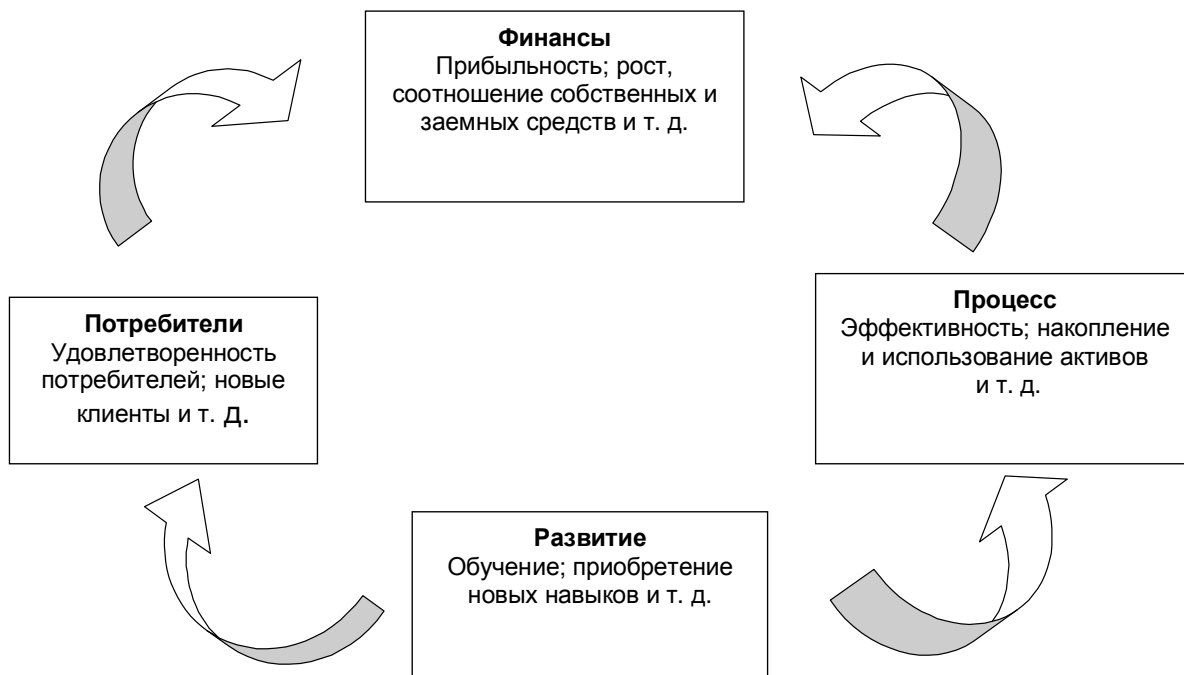


Рис. 1. Базовая модель BSC

BSC позволяет менеджерам и контролерам решать следующие задачи:

- информирования менеджеров и персонала организации о стратегических намерениях, мобилизации их на реализацию намеченных стратегий;
- заострения внимания на деятельности, мотивированной скорее стратегически-

ми, а не текущими целями, такими как развитие компетенции, взаимоотношений с потребителями, информационных технологий, и потенциалом успеха;

- мониторинга и поощрения подобной деятельности.

Компаниям необходимо управление и координация всех внутренних процессов.

Даже для краткосрочного, адаптивного руководства в очень переменчивых обстоятельствах требуется долгосрочная основа, состоящая из видения внешних условий, в которых действует организация. Сотрудники предприятия должны понимать последствия выработанных ими идей, на основе чего они смогут принимать быстрые и эффективные решения. Стратегическое управление касается реализации стратегических намерений, что возможно только в случае, когда каждый сотрудник осознает направление развития организации и работает на будущий успех.

Данная система концентрируется только на самых основных направлениях бизнеса, отбирая для этого ключевые параметры, по которым оценивается то или иное направление, как в количественном, так и в качественном выражении, что является особенно важным. Традиционные же системы показателей дают лишь количественное измерение показателей и эффективности работы компании, что не отвечает требованиям стратегического управления, которое нацелено на потенциал успеха, который не всегда может быть выражен количественными параметрами эффективности. BSC позволяет ускорить

процесс стратегического целеполагания и планирования, улучшить процесс контроля и мониторинга основных показателей реализации стратегии, являясь одновременно элементом стратегической отчетности на предприятии.

Налаживание связи BSC с другими аспектами управления расширяет перспективу использования данного инструмента, особенно в рамках системы стратегического контроллинга. BSC может выступать в роли стандарта в системе стратегического контроллинга, нацеливая всех сотрудников компании на использование ключевых факторов успеха. Возможность широкой интеграции данного инструмента в рамках системы стратегического контроллинга, использование соответствующих IT-решений, гибкость применения различных ключевых показателей на фоне использования и других инструментов стратегического анализа, планирования и контроля позволяют создать на предприятии эффективную систему стратегического контроллинга, быстро реагирующую на изменения внешнего окружения и позволяющую обеспечить стабильное развитие и существование фирмы в будущем.

ПРИМЕЧАНИЯ

- ¹ Парахина В. Н. Стратегический менеджмент: Учебник. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2006.
- ² Стратегический менеджмент / Под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2005.
- ³ Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 2005.
- ⁴ Каплан Р. С., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2006.
- ⁵ Олве Н.-Г., Петри К.-Й., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем. СПб.: Питер, 2005.