

ИНТЕГРАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Работа представлена кафедрой экономики и менеджмента
Брянского государственного технического университета.
Научный руководитель – кандидат экономических наук, профессор Д. В. Ерохин*

В статье обоснована необходимость нового взгляда на управление компанией в современных условиях. Рассмотрена возможность применения сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении компанией. Предложена методика интеграции сбалансированной системы показателей в систему управления компанией.

The article describes the necessity of a new approach to enterprise management in modern conditions. The opportunity of using Balanced Scorecard in strategy enterprise management is considered. Some methods of integration of Balanced Scorecard into the system of enterprise management are suggested.

В современном мире в настоящее время происходят мощные революционные преобразования. На смену эпохе индустриальной (1850–1975 гг.), в которой залог успеха состоял в умении извлечь максимум прибыли, экономно используя масштабы и объемы производства, приходит эпоха постиндустриальная, определяющая успешность бизнеса способностью мобилизовать и в полной мере использовать свои нематериальные активы. Красноречивым свидетельством данного утверждения является рост стоимости нематериальных активов, доля которых в общей стоимости активов предприятия, по некоторым оценкам специалистов, выросла за последние двадцать пять лет с 38% до 75% .

Таким образом, сегодня гораздо труднее добиться конкурентного преимущества за счет эффективного финансового менеджмента и инвестиций в физические активы. Способность компании мобилизовать и использовать свои нематериальные активы стала более значимым фактором. Стратегия фирмы становится как никогда важной. Стратегия рассматривается как деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить органи-

зации конкурентные преимущества в достижении целей.

Многие компании в современных условиях предпринимают попытки внедрения новых технологий управления и построения бизнеса, ориентированного на стратегию. Однако, согласно статистическим исследованиям, только 10% компаний успешно реализуют собственную стратегию и достигают поставленных целей. Проанализировав причины неудач, было выявлено, что причиной их в большинстве случаев было не низкое качество самих стратегий, а многочисленные ошибки при их реализации, главная из которых – несогласованность стратегических планов с ежедневной деятельностью сотрудников.

Таким образом, практика последних лет показывает, что разработки стратегии корпорации зачастую оказывается недостаточно для эффективного ее функционирования. Для того чтобы стратегическое управление стало гарантом повышения конкурентных позиций предприятия, необходимо располагать также инструментарием реализации выбранной стратегии. Таким новым инструментом стала сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Дейвидом Нортон и Робертом Капланом в 1990 г. Сбалансированная система показателей – это система стратеги-

ческого управления организацией на основе измерения ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты ее деятельности¹. Данная концепция открыла новые перспективы в менеджменте, поскольку наряду с традиционными системами управления также включает в себя нефинансовые показатели как одни из важнейших критериев оценки результатов деятельности, рассматриваемых с точки зрения важнейших взаимосвязанных перспектив: «Финансы», «Клиенты», «Процессы», «Обучение и развитие».

Однако эффективность использования системы определяется качеством ее внедрения, которое характеризуется дифференцированностью и продуманностью структуры. Создание сбалансированной системы показателей предполагает перестройку всей системы менеджмента на предприятии. Такая перестройка, по нашему мнению, для многих предприятий оказывается затруднительной. Для облегчения перехода от бюджетного управления к стратегическому целесообразно воспользоваться методикой построения сбалансированной системы показателей на основе финансового анализа деятельности компании, поскольку использование имеющихся навыков и технологий в данной сфере может упростить работу над созданием стратегической карты и ССП компании, а также определит возможность тестировать разработку системы на реальных данных.

Данную методику можно представить в виде следующего упрощенного алгоритма. Финансовый анализ, проводимый в компании, разбивается на определенные блоки, например:

- 1) оценка состояния внеоборотных активов предприятия;
- 2) оценка состояния запасов и затрат;
- 3) анализ дебиторской задолженности;
- 4) анализ движения денежных средств;
- 5) анализ источников финансовых ресурсов;
- 6) анализ ликвидности баланса;
- 7) оценка финансовой устойчивости;
- 8) оценка рентабельности;
- 9) показатели деловой активности.

Расчетные значения финансовых коэффициентов по каждому из блоков рассматриваются и анализируются в разрезе составляющих ССП. При этом можно воспользоваться классическими перспективами, предложенными авторами концепции сбалансированной системы показателей Капланом и Нортонем, однако этот набор перспектив может быть дополнен и изменен с учетом индивидуальных потребностей и особенностей компании. В рамках выбранных перспектив выявляются и формализуются причины, определяющие значения финансовых коэффициентов в каждом из блоков. Данные причины, если они порождают негативный эффект, могут рассматриваться как проблемы, степень решения которых требует измерения и оценки с помощью ключевого показателя. Работу целесообразно организовать в методической таблице, в которой будут рассмотрены финансовые коэффициенты, их расчетные значения, представлены составляющие ССП, сформулированы выводы и выбраны ключевые показатели.

Например, если интерпретировать значения финансовых коэффициентов первого блока в привязке к перспективам ССП, предлагаемая методическая таблица примет вид:

Показатель	Значение	Составляющие	Выбор ключевого показателя
1. Оценка состояния внеоборотных активов: •коэффициент обновления; •коэффициент выбытия; •коэффициент прироста; •коэффициент годности; •коэффициент износа		Финансовая Клиентская Внутренние процессы Обучение и рост	Наличие средств на закуп оборудования Показатель: чистая текущая стоимость денежного потока Налаженность связей с банками и лизинговыми компаниями Показатель: число продуктивных контактов с финансовыми учреждениями Оптимизация техпроцесса Показатель: доля «мертвого» оборудования Готовность персонала к инновациям Показатель: доля обученного и мотивированного персонала

ОБЩЕСТВЕННЫЕ И ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

Проанализировав первый блок финансовых коэффициентов с точки зрения соответствия расчетных значений целевым, удалось выявить четыре проблемы в рамках каждой из перспектив ССП и подобрать соответственно четыре ключевых показателя. В ходе такой работы, проводимой с использованием инструментов SWOT-анализа, выявляются слабости организации и рассматриваются возможности превращения их в сильные стороны.

Таким образом, SWOT-анализ, разработка стратегии и механизма ее реализации в данной методике слиты в единый процесс,

осуществляемый поэтапно, причем каждым этапом выступают разделы методики финансового анализа. Данная методика стратегического анализа, разработки стратегии и построения ССП сводится к идентификации проблем в составляющих сбалансированной системы показателей и подбору ключевого показателя, измеряющего степень решения каждой из проблем. Проведение такой работы значительно упрощает, по нашему мнению, построение стратегической карты предприятия, которая в дальнейшем составит основу стратегического управления компанией.

ПРИМЕЧАНИЕ

¹Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.