

Н.В. Фролова, Д.А. Логачева

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ

В последние годы представление о бизнесе как об инструменте создания финансовых выгод претерпело серьезное изменение. Бизнес все чаще рассматривается как сложная система взаимоотношений между внешними и внутренними контрагентами – государством, инвесторами, кредиторами, деловыми партнерами, потребителями, работниками.

В свете такого изменения появляется необходимость выявления новых способов повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса.

Впервые попытка такого решения была предпринята профессорами Гарвардской школы экономики Д. Нортон и Р. Капланом посредством разработки принципиально иной системы контроля эффективности и выполнения стратегических целей, получившей название Система Сбалансированных Показателей (ССП).

Основной принцип СПП, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления, – управлять можно только тем, что можно измерить.

Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает.

ССП делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить спектр экономико-управленческих показателей, включая степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал организации [1].

В СПП предполагается рассматривать организацию с точки зрения четырех проекций, разрабатывать количественные показатели, собирать данные и анализировать их в соответствии с каждой из этих проекций.

Проекция финансов является одной из ключевых составляющих СПП. Финансовые результаты – это основной критерий оценки результативности текущей деятельности организации. В качестве типичных целей в рамках финансовой проекции выступают увеличение рентабельности продукции и собственного капитала, чистого денежного потока и чистой прибыли. Эти показатели являются основными двигателями эффективности в рамках данной проекции.

В рамках проекции маркетинга определяются ключевые сегменты рынка, на которых организация намеревается сосредоточить свои усилия. Основными двигателями эффективности в данной проекции являются: удовлетворенность покупателей, удержание старых и приобретение новых клиентов, их прибыльность, доля рынка в целевых сегментах. Также в данную проекцию включаются показатели, определяющие ценностное предложение со стороны организации, которое, в свою очередь, во многом определяет лояльность клиентов по отношению к поставщику продукции или услуг.

Проекция внутренних бизнес-процессов идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентного преимущества. Двигателями эффективности здесь являются: количество и частота поломок производственной линии, количество забракованной продукции.

Проекция развития и роста определяет инфраструктуру, которую организация должна построить для обеспечения роста и развития в долгосрочной перспективе. Для того чтобы обеспечить себе долгосрочное присутствие на рынке, бизнес должен инвестировать средства в повышение квалификации своих сотрудников, информационные технологии, системы и процедуры. Основными двигателями эффективности в рамках данной проекции могут выступать удовлетворение и удержание сотрудников, их квалификация, возможность мгновенно получать информацию, необходимую для принятия управленческих решений, генерирование инициатив [2].

В настоящее время СПП широко применяется на практике западный бизнес. Так, например, СПП является основным инструментом исполнения стратегии в таких корпорациях как Coca-Cola, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics [3].

Несмотря на все успехи внедрения СПП в западных корпорациях, российские организации относятся к ней крайне настороженно, поскольку ее внедрение требует полной реорганизации системы

управления. Обусловлена такая осторожность стратегической неопределенностью большинства российских организаций, поскольку топ-менеджмент отдает предпочтение текущему планированию, игнорируя стратегическое управление.

Серьезную дилемму представляет и факт «непрозрачности» ведения бизнеса в российских организациях, что идет в разрез с целями ССП, обеспечивающей полную «прозрачность» деятельности, а слабость финансового и управленческого учета приводит к преобразованию задачи внедрения ССП из формулирования ключевых показателей в постановку системы сбора и анализа информации в организации.

Значительную трудность для внедрения ССП представляет и отсутствие консалтинговых компаний, нацеленных не только на разработку проекта, но и на его внедрение.

Однако, несмотря на все противоречия, некоторые российские организации все-таки рискнули внедрить ССП в качестве основного метода управления. Среди них «Северсталь», «ЛУКОЙЛ», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Результаты, полученные от внедрения ССП, – получение стабильной прибыли, повышение капитализации, завоевание целевых рынков, приобретение опережающих конкурентных преимуществ – полностью оправдали столь рискованный шаг.

Оценивая опыт этих компаний, можно утверждать, что постановка ССП – это оправданный шаг, приводящий к повышению эффективности управления и деятельности в целом, без которого невозможно существование в жестких условиях новой экономики.

Внедрение ССП в отечественных организациях следует осуществлять, используя различные подходы. Применение единого подхода в данном случае невозможно, как невозможно и прямое проецирование западной методики. В качестве критериев выбора того или иного метода внедрения могут выступать масштабы организации, отраслевая специфика, особенности корпоративной культуры, наличие системы бизнес-планирования и стратегического менеджмента, методы управления и инструменты, применяемые руководством, отлаженность бизнес-процессов и охват системы управленческого учета.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Браун, Марк. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Браун Марк. Г. ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
2. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С., Нортон Дэйвид П. ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
3. Каплан, Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Каплан Роберт С., Нортон Дэйвид П. ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.

Кафедра «Бухгалтерский учет, консалтинг и финансы»