плюс на минус...

преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса

О сбалансированной системе показателей (Balanced Scorecard) в России узнали относительно недавно, всего несколько лет назад. Но и за такой, казалось бы, короткий срок Balanced Scorecard уже успела обратить на себя вполне заслуженное внимание.

Яковлев В.Ю.
ассистент кафедры экономики производства Казанского государственного финансово-экономического института

В странах с развитой рыночной экономикой (США, Англия, Германия и другие) систему Balanced Scorecard вот уже более 10 лет используют десятки наиболее успешных предприятий. Среди них такие известные компании, как ExxonMobil, AT&T, CIGNA, Philips, Motorola, Hilton, Hewlett-Packard, Siemens, DuPont, Avon и другие [2].

Такое понятие, как «стратегическое планирование», для российских предприятий также не ново. Почти в каждой организации составляют долгосрочные, так называемые «стратегические» планы сроком на 3-5 лет [4].

Встречаются и такие компании, в которых присутствует четко сформулированная и документально оформленная миссия, разработаны детализированные стратегические карты (например, ОАО «Северсталь»), но этих предприятий достаточно мало.

И еще меньше компаний, в которых поставлено стратегическое управление полного цикла, то есть от разработки миссии, целей, стратегий до донесения стратегии до каждого сотрудника (перевод стратегии на язык действий) организации. Зачастую это связано с тем, что руководство высшего звена до сих пор воспринимает стратегическое управление как сугубо конфиденциальный процесс,

который не воспринимается на нижних уровнях менеджмента.

Однако многочисленные исследования, основанные на системе Balanced Scorecard (в частности, Роберта Каплана и Дэвида Нортона), доказывают, что эффективность реализации выбранной стратегии зависит в большинстве случаев от низовых уровней организационной иерархии, то есть от конечных исполнителей миссии и стратегических целей организации [3]. Следовательно, можно сделать вывод о важности понимания стратегии всеми сотрудниками, вне зависимости от уровня менеджмента и места в структуре. Именно такую возможность и представляет для организаций России сбалансированная система показателей и мероприятий.

Отметим, что при проведении исследования системы сбалансированных показателей особое внимание было уделено вопросам диагностики ее сильных и слабых сторон, которые можно условно разделить на две части: измеримые и неизмеримые (с финансовой точки зрения) преимущества.

К измеримым преимуществам внедрения системы сбалансированных показателей в условиях российского бизнеса можно отнести:

– оптимизацию доходных и расходных статей как текущей, так и стратегической деятельности организации;

– формализацию стратегии предприятия посредством документального оформления четырех направлений ее деятельности (клиенты, инновации и обучение, внутрифирменные процессы и финансы);

– возможность повышения лояльности как существующих, так и потенциальных клиентов по всем видам деятельности организации.

К неизмеримым преимуществам внедрения системы сбалансированных показателей можно отнести:

– формирование оптимальных или нормативных значений показателей деятельности как всей организации, так и ее частных подразделений;

в странах с развитой рыночной экономикой (США, Англия, Германия и др.) систему Balanced Scorecard вот уже более 10 лет используют многие наиболее успешные предприятия

– возможность автоматизации и ускорения оборачиваемости всех информационных потоков деятельности организации за счет их оптимизации;
– проектирование и формирование сбалансированной организационной структуры предприятия за счет минимизации дублирования должностных обязанностей сотрудников.

Необходимо также указать и на определенные недостатки системы сбалансированных показателей, выявленные в ходе проведения исследования. Их можно дифференцировать на преодолимые и непреодолимые.

К преодолимым недостаткам внедрения системы сбалансированных показателей в условиях российского бизнеса можно отнести:
– увеличение расходов по текущей деятельности организации ввиду модернизации существующей системы управления;
– первоначальное фокусирование лишь на тех показателях, которые носят легко измеримый и однозначный характер (например, рентабельность или оборачиваемость капитала);
– временное непринятие или отторжение философии функционирования системы некоторыми руководящими сотрудниками организации.

К непреодолимым недостаткам внедрения системы сбалансированных показателей относятся:
– невозможность формирования единого и универсального набора показателей для организаций даже одной отрасли;
– невозможность адекватного измерения эффектов от внедрения системы как в текущей, так и стратегической перспективах деятельности организаций;
– повышение трансакционных издержек устранения оппортунистического поведения нелояльных сотрудников организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что применение системы сбалансированных показателей Роберта Каплана и Дэвида Нортона в условиях российского бизнеса может инициировать как определенные преимущества (измеримые и неизмеримые), так

высшее руководство до сих пор воспринимает стратегическое управление как сугубо конфиденциальный процесс, который не воспринимается на нижних уровнях менеджмента

и недостатки (преодолимые и непреодолимые) в текущей и стратегической деятельности организации. Только взвешенное сопоставление данных аспектов функционирования может способствовать ее массовому использованию различными субъектами бизнеса.

эффективность реализации выбранной стратегии зависит в большинстве случаев от низовых уровней организационной иерархии

Литература

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard Translating Strategy Action. – Cambridge Mass. – 1996.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. – 1996, Vol. 74. – N 1. - P. 75 - 85.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvarth and Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес букс, 2006. – 478 с.
4. Хервинг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению. – М. : Омега - Л, 2006. – 267 с.
5. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304 с.

pn

Yakovlev, V.Yu.
Assistant lecturer, Department of Production Economics, Kazan State Finance and Economics Institute

Advantages and Disadvantages of Using a Balanced Scorecard System in Russia's Economic Environment

The paper reviews current issues of using a strategy implementation tool that is relatively new for business in Russia – a Balanced Scorecard System.
The advantages and disadvantages of the new concept are explored in terms of their measurability and amenability to control in the Russian business environment.