Кайль Виктор Викторович
соискатель кафедры экономики производства,
Южно-Российский государственный технический университет, г. Новочеркасск
econom.npi@mail.ru

Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях

Аннотация

В фокусе внимания автора – проблемы, связанные с внедрением сбалансированной системы показателей на предприятиях отечественной промышленности. Представлена возможная структура внедрения сбалансированной системы показателей в систему стратегического управления предприятия.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стратегическое управление, эффективность, внедрение системы сбалансированных показателей, корпоративная культура, интегрированная структура управления компанией

Результаты исследования проблем управления различного рода предприятиями говорят о том, что зачастую перспективные управленческие технологии, разработанные на Западе, достаточно сложно эффективно применить в российских компаниях. На результативность адаптации управленческих технологий к российским условиям влияют исторические и национальные особенности ведения бизнеса, различия в корпоративной культуре, подходы к стратегическому управлению.

Внедрение сбалансированной системы показателей (далее ССП) (1) в российских компаниях имеет свою специфику, которая в значительной степени влияет на успешность реализации ССП. Отсутствие во многих компаниях регулярного менеджмента, полной и достоверной информации, необходимой для принятия управленческих решений по всем направлениям деятельности, несовершенство бизнес-процессов и ряд других проблем не позволяет в полной мере использовать рассматриваемый нами инструмент реализации стратегических целей как ССП. Следует отметить, что и в самой концепции ССП содержатся внутренние факторы, ограничивающие применение концепции. Для их преодоления требуется интегра-

ция концепции ССП с другими управленческими концепциями, что позволит снизить влияние ограничений на эффективность внедрения системы сбалансированных показателей в России и обеспечит дополнительный экономический эффект.

Условия внедрения сбалансированной системы показателей в России и за рубежом

Проблемы, которые возникают у российских компаний, решивших внедрить у себя данную методологию реализации стратегии, заключаются в методе автоматического сбора значений показателей ССП. Большинство организаций считает, что есть готовый набор типовых показателей ССП, которые позволят им достигать желаемых результатов, однако эксперты в этой области отмечают, что сбалансированная система показателей требует творческого стратегического мышления и серьезных решений, уникальных для каждой организации.

Кроме того, ССП основывается на лидерстве, обучении, коммуникациях и является серьезной инновационной системой управления, способной изменить ситуацию в большой компании. Создать эффективную и результативную ССП в большой компании – это долгосрочная, дорогостоящая и достаточно сложная задача. Внедрение такой системы требует поддержки высшего руководства компании. Поэтому в данной ситуации важнейшими качествами выступают именно лидерство, готовность к переменам, сложностям и т.д.

Таблица

Условия для внедрения сбалансированной системы показателей

В зарубежной экономике	В российской экономике
Основными показателями в системе Нортона и Каплана являются показатели перспективы «Финансы»: – уровень доходности капитала; – рентабельность инвестиций; – рост стоимости акций по курс.	Используются краткосрочные и среднесрочные финансовые показатели: – выручка; – прибыль; – рентабельность продукции
Наличие достоверных данных бухгалтерской отчетности для принятия решений по каждой перспективе	Отсутствие полной и достоверной информации в финансовых документах, нецелесообразность их использования в планировании
Повышение эффективности работы компании за счет роста производительности труда	Мотивация сотрудников осуществляется исключительно на основе размера выручки
Система финансового учета позволяет оценить прибыльность отдельных сегментов рынка	Отсутствие систематизированной и достоверной маркетинговой информации
Внедрение ССП по системе «снизу-вверх», высокий уровень кадровой подготовки	Несогласованность в организации бизнес-процессов, реализация ССП «сверху-вниз», что характеризуется несогласованностью в системах учета
1-й этап внедрения ССП – оценка внешней среды компании	На 1-м этапе проводятся семинары, изучаются западные теории, составляется дерево целей

В *табл.* (*см. на с. 69*) представлены условия внедрения ССП, имеющиеся в России и за рубежом.

Помимо этого, в России еще не до конца сформировалось бизнес-пространство и класс профессиональных менеджеров. Большинство отечественных предпринимателей прошли начальную подготовку в условиях еще так называемой «плановой» экономики и их восприятие бизнеса заканчивается вопросами необходимости иметь начальный капитал. На российском рынке вопросы традиций и преемственности в бизнесе не актуальны, так как компании со сложившейся корпоративной культурой отсутствуют из-за недолговечности их существования.

Планы руководителей предприятий являются в основном краткосрочными, а любые рассуждения о стратегических перспективах в условиях отечественной экономики являются не более чем теорией.

Проблемы при внедрении сбалансированной системы показателей

Большинство руководителей уделяют недостаточно внимания проблемам, возникающим на этапе внедрения ССП. Компании, применяющие сбалансированную систему показателей, обязаны иметь представление о многочисленных подводных камнях, которые встречаются при осуществлении проектов такого масштаба, и обладать эффективным инструментарием для того, чтобы преодолеть эти сложности. Достаточно серьезные проблемы могут возникнуть на любом этапе проекта. Важно уметь их идентифицировать и знать, как они решаются (2). Только так компания сможет избежать разочарования в технологиях ССП и использовать ее возможностями.

Перечислим проблемы, которые необходимо учесть при внедрении ССП:

– отсутствие убедительных аргументов для персонала компании о необходимости внедрять ССП в компании. Следует правильно объяснить сотрудникам их функции, поскольку сопротивление любым переменам является очень важным препятствием в любом начинании и новой идее;

– отсутствие связи между стратегическими целями компании и сбалансированной системой показателей деятельности;

– несопоставимость ряда показателей и акцентирование только на финансовом аспекте деятельности организации;

– несбалансированность долгосрочных и краткосрочных целей;

– слабая поддержка со стороны руководства;

– недостаточная информированность персонала о целях внедрения проекта и принципах ССП;

– плохо налаженная связь с системой оперативного контроля;

– отсутствие эффективной системы мотивации.

Внедрение системы сбалансированных показателей и стратегическое управление предприятием

Многие компании, внедряющие ССП на своих предприятиях, оказываются в условиях, когда данная система перестает работать, несмотря на то что стратегия формализована, стратегическая карта разработана, система показателей сформирована. И, тем не менее, налицо отсутствие желаемых результатов реализации поставленных целей и руководству компании, как и ранее, не удается получать информацию по всем

направлениям деятельности предприятия и найти ответы на появляющиеся вопросы.

Такого рода ситуация возникает, поскольку ССП, как правило, существует самостоятельно и какая-либо связь с остальными элементами управления компании отсутствует. Поэтому необходима адаптация ССП к другим, уже существующим элементами системы управления (3). Интегрированная структура управления компаний должна включать в себя все возможные виды таких взаимосвязей.

В целях эффективной работы любой компании необходимо сочетать имеющуюся методику внедрения ССП с системой стратегического управления. На *рис.* (*см. ниже*) представлена разработанная автором структура внедрения ССП в систему стратегического управления на предприятии.

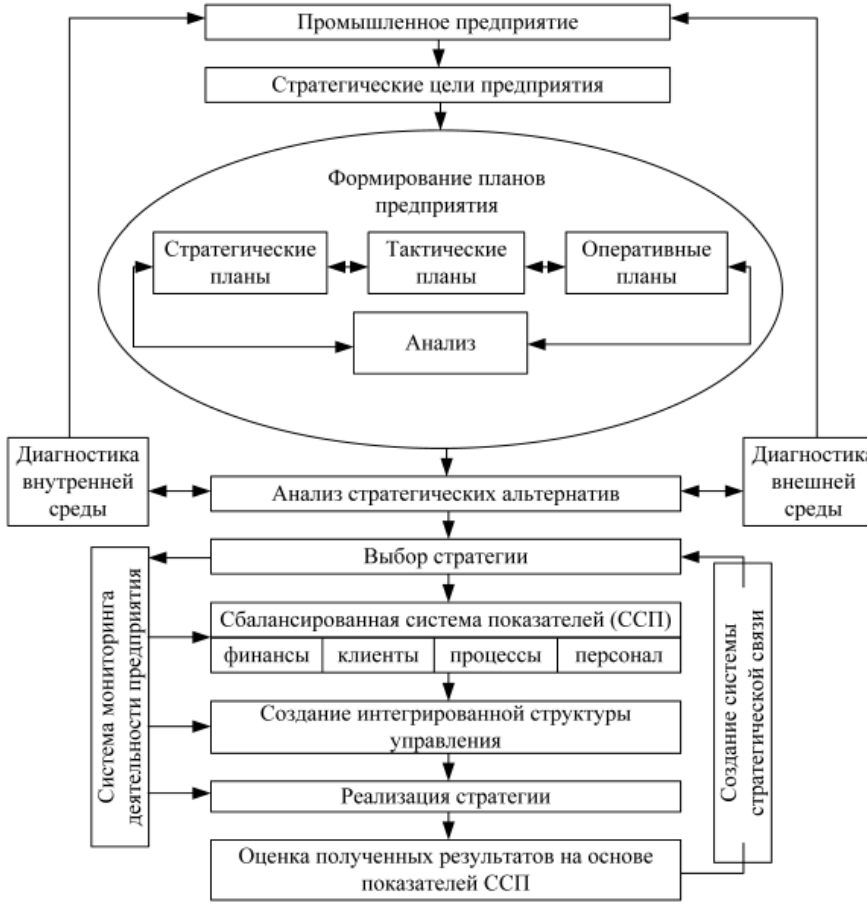


Рис. Структура внедрения ССП в систему стратегического управления предприятия

При этом считаем целесообразным включение в организационную структуру любой компании отдела стратегического развития, в функции которого будет входить интеграция ССП с системой планирования внутри компании, постоянный мониторинг каждого этапа внедрения ССП (в соответствии с предлагаемой методикой), а также обеспечение обратной связи и стратегического информационного процесса.

Вывод

Все описанные мероприятия дадут возможность руководству сфокусировать усилия сотрудников не на тактике, а на стратегии и перенести стратегические усилия в область конкретных действий.

Литература

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
2. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности» (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения // Управление компанией, № 2, 2003.
3. Малова И.И. Интеграция сбалансированной системы показателей во внутрифирменное планирование на химическом предприятии. Автореф. дис на соиск. уч. степ. кан. экон. наук. – М., 2010.

рп

Victor V. Kayl
Applicant for a Degree of the Chair of Economics of Production,
South-Russian State Technical University, Novocherkassk

Problems of Implementation of the Balanced Scorecard at Russian Enterprises

Abstract

The article focuses on the problems associated with the implementation of the balanced scorecard at enterprises of the domestic industry. It shows a possible structure of implementation of the balanced scorecard in the system of strategic management of the enterprise

Keywords: balanced scorecard, strategic management, efficiency, implementation of a balanced scorecard, corporate culture, integrated structure of the company's management