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

Возможности использования сбалансированной системы показателей на российских предприятиях

Аннотация

Создание систем эффективного управления предприятиями и организациями самого разного характера и сферы деятельности – одна из важнейших проблем стоящих перед современными менеджерами. Поскольку существующая система управления не всегда соответствует поставленным целям и задачам, основными факторами успеха становятся процессы пересмотра деятельности предприятия в целом, использования эффективного инструментария, позволяющего достаточно полно оценить результаты реализации выбранной стратегии.

Ключевые слова: стратегическое управление, сбалансированная система показателей

В современных условиях рынка при наличии жестокой конкуренции, изменений в запросах потребителей, колебаниях экономической конъюнктуры необходима разработка достаточно гибких систем управления организациями. Сложившиеся в России системы стратегического управления на сегодняшний день не соответствует динамике внешней среды, быстрой смене рыночных взаимоотношений, т.к. научно-технический прогресс развивается стремительными темпами и законы, действующее еще вчера, сегодня уже не работают. Современная система стратегического управления должна рассматривать деятельность любой организации комплексно, с учетом всех факторов, влияющих на компанию извне.

Стратегическое управление на предприятии

Реализация на предприятии системы стратегического управления предусматривает создание, помимо системы стратегического менеджмента, систем управления производством, ресурсами предприятия, в том числе персоналом, а также

современная система стратегического управления должна рассматривать деятельность любой организации комплексно, с учетом всех факторов, влияющих на нее извне

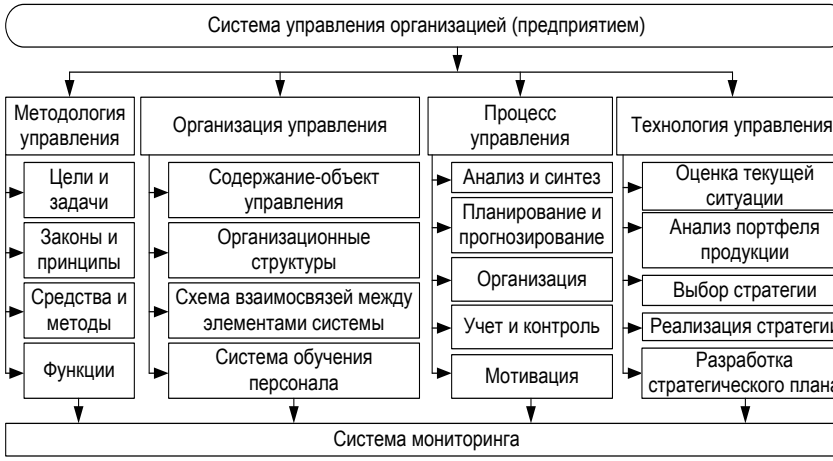
систем управления рисками, управленческого учета и т.д., и, в конечном счете, соответствующей организационной структуры компании, ориентированных на реализацию стратегии компании, достижении целей, выполнении миссии компании. У организации, использующей концепцию стратегического управления, вырабатывается способность быстро реагировать на изменения в окружении, что повышает конкурентоспособность компании, а также принимать более взвешенные решения, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

При стратегическом планировании и последующем управлении возникает ряд сложностей:

– новая стратегия нарушает сложившиеся взаимоотношения и может войти в противоречие с политикой руководства;

– стратегические планы могут противоречить прежним критериям, нормативам, целям и принципам управления (например, перестройка производства в ущерб прибыли).

Стратегическое управление проявляется в процессе выполнения выбранной стратегии. Основные элементы системы стратегического управления организацией (предприятием) представлены на *рисунке* (*см. ниже*). Методология управления включает в себя цели и задачи, законы и принци-



Источник: составлено автором по материалам исследования (1,2,3)

Рис. 1. Элементы системы стратегического управления организацией

пы, средства и методы, а также функции управления.

Об организации управления можно говорить только тогда, когда выделены цель и объект управления. Поэтому эффективность организации управления зависит в большой степени от четкости формулирования целей управления.

Процесс управления – часть управленческой деятельности, включающая основные управленческие функции, известные из теории классического менеджмента: планирование, прогнозирование, анализ, организация, учет и контроль.

Технология управления состоит из ряда взаимосвязанных этапов от оценки текущей ситуации до разработки и внедрения стратегических планов.

При этом постоянно необходимо проводить мониторинг результатов реализации действующей на предприятии системы управления для своевременного выявления и устранения имеющихся недостатков, вплоть до корректировки управленческих структур.

Одна из основных задач стратегического управления – создание постоянно действующего механизма перераспределения стратегических ресурсов. Необходимо так же, что бы руководство обеспечивало не только своевременное поступление всех нужных для реализации стратегии ресурсов, но и имело план регистрации стратегии ресурсов в виде целевых установок, а так же фиксировало достижение каждой цели.

Стратегическое управление на предприятиях в России

На сегодняшний день большинство российских компаний продолжает использовать в своей деятельности директивный стиль управления, тогда как современные экономические взаимоотношения требуют использования принципиально новых подходов к управлению. Использование финансовых показателей как единственного ориентира успешного функционирования предприятий является в данный момент крайне не эффективным и не дает возможности руководителям в полной мере использовать возможности стратегического управления компаниями. Тактическая составляющая управления должна тесно сочетаться со стратегической составляющей, в связи с чем особое значение приобретает стратегия развития компаний, которая является для многих оторванной от реальной работы.

Ограниченность финансово ориентированных систем показателей, чаще всего используемых предприятиями, состоит в следующем:

Во-первых, отсутствие влияния к нематериальным возможностям предприятий (компаний) обуславливается краткосрочностью планирования. Финансовые показатели не учитывают такие факторы внешней среды, как конкуренция, интересы инвесторов, состояние рынка сбыта и т.п. Руководители направляют максимум усилий на получение краткосрочной прибыли, тогда как долгосрочные цели компании остаются в стороне. Инвестиции же, направ-

стратегическое управление проявляется в процессе выполнения выбранной стратегии

ленные на краткосрочные результаты, будут эффективными лишь ненадолго, без гарантии долгосрочной перспективы успешной деятельности предприятия.

Во-вторых, показатели финансовой деятельности учитывают события только в прошедшем периоде, а нас интересуют сегодняшнее положение на рынке, удовлетворение интересов потребителей, мотивация сотрудников. Изменения на предприятии и вокруг него не имеют отражения в финансовых отчетах предыдущих лет. Поэтому финансовые и нефинансовые показатели должны рассматриваться в комплексе и быть взаимодополняемыми при разработке стратегии компании. Впервые данная методология возникла во Франции 70 лет назад и носила название tableau de bord. До настоящего времени 100% французских компаний используют данную методологию в своей деятельности.

Другая методология под названием Balanced Score Card появилась позже, и поскольку она стала более популярной среди российских маркетологов, мы в своих исследованиях обратимся именно к ее рассмотрению.

технология управления состоит из ряда взаимосвязанных этапов от оценки текущей ситуации до разработки и внедрения стратегических планов

Концепция Сбалансированной Системы показателей

Концепция Сбалансированной Системы показателей – ССП (BSC) – впервые была описана в начале 1990-х годов американскими учеными Р. Капланом и П. Нортоном (1). Большинство фирм в тот период отказались от ее использования, так как считали ССП разновидностью TQM, EVA или BPR (2), а в настоящий момент ССП используется слабо из-за неадекватности ее применения: руководители используют новые термины, не пытаясь применить новую концепцию действительно по назначению.

По мнению Нортона и Каплана, ССП предоставляет менеджеру инструмент для получения желаемых результатов в сложных условиях конкуренции, характерных сегодня для всех компаний и фирмы. С помощью ССП можно не только анализировать финансовые результаты, но и одновременно создавать новые возможности и регулировать приобретение нематериальных активов для дальнейшего роста.

Нематериальные активы дают возможность:

– одновременно сохранить существующую клиентскую базу и заниматься поиском новых потребителей;

– внедрять на рынки новые виды продуктов либо услуг;

– увеличить качество производимой продукции либо услуг в соответствии с запросами потребителей;

– создавать условия для использования информационных технологий и других видов инноваций;

– мобилизировать работающий персонал и правильно мотивировать их деятельность в целях достижения успехов компании.

ССП придает большое значение интегрированному комплексу критериев, связывающих финансовую составляющую с такими показателями, как клиентская база, внутренние бизнес-процессы, работа персонала в компании.

Персонал нуждается в точных, полных и своевременных данных от их взаимодействий с компанией. Для работников, занятых в операционном процессе, необходима быстрая и точная обратная связь по поводу произведенной продукции или оказанных услуг. Повышение производительности предприятия возможно лишь при условии наличия обратной связи. Поэтому необходимо создание безупречных информационных систем, обеспечивающих постоянное улучшение всех процессов организации. По мнению автора, сбалансированная система показателей организации должна стать неотъемлемой частью ее системы управления.

Результаты проведенного исследования 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 ССП на отечественных предприятиях является достаточно затруднительным, поскольку специфические особенности российской экономики в значительной степени влияют на успешность реализации данного инструментария.

на результативность адаптации управленческих технологий к российским условиям влияют исторические и национальные особенности ведения бизнеса

Использовать рассматриваемый нами инструмент реализации стратегических целей (ССП) не позволяет в полной мере отсутствие во многих организациях регулярного менеджмента, полной и достоверной информации, необходимой для принятия управленческих решений по всем направлениям деятельности, несовершенство бизнес-процессов и ряд других проблем. Следует отметить, что и в самой концепции ССП содержатся внутренние факторы, ограничивающие применение концепции. Чтобы их преодолеть, необходимо объединить концепцию ССП с другими управленческими концепциями; это позволит снизить влияние ограничений на эффективность внедрения системы сбалансированных показателей в России и обеспечит дополнительный экономический эффект.

Вывод

Проблемы, которые возникают у российских компаний, решивших внедрить у себя такую методологию реализации стратегии, заключаются в основном в автоматизации сбора

значений показателей для функционирования сбалансированной системы. Большинство организаций считает, что есть готовый набор типовых показателей для такой системы, которые позволят им достигать желаемых результатов, но при этом эксперты в этой области отмечают, что сбалансированная система показателей требует творческого стратегического мышления и конкретных решений, индивидуальных для каждой компании.

Литература

1. Мишин В.М. Исследование систем управления. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2005. – 527 с.
2. Мухин В.И. Исследование систем управления. – М.: Экзамен, 2006. – С. 65.
3. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления. Уч. пособие / под ред. Ю.В. Гусева. – М.: Омега – Л, 2008. – 367 с.
4. Пашанин И. Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления // Финансовая газета. – 2007. – № 11 (795).
5. Каплан Роберт, С. Нортон, Дейвид П. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 436 с.

рп

Viktor V. Kail
Applicant of the Chair of Production Economics,
South Russian State Technical University

Possible use of Balanced Score card at Russian enterprises

Abstract

The paper proposed a mechanism for the organization of corporate management companies in the financial crisis. Paid particular attention to regulatory and structural issues allows optimal control of the enterprise

Keywords: financial crisis, corporate governance, the mechanism of the organization