

сбалансированная система показателей как эффективный метод управления реализацией продукции

Аннотация

В работе показана эволюция основных показателей эффективности управления организацией. Раскрывается термин сбалансированной системы показателей как синтеза бухгалтерской ретроспективной отчетности и плановых ориентиров будущего, выделяется ряд основных характеристик сбалансированной системы показателей. Также в работе показано влияние принципов построения стратегии организации как базиса сбалансированной системы показателей на изменение управленческого мировоззрения в компании.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, построение стратегии организации, управленческий учет

Стремительное изменение экономического климата страны, сопровождаемое процессами жесткой конкуренции и постоянно изменяющейся внешней среды, приводит к затруднениям руководителей и собственников предприятий в процессе принятия стратегических решений. Проблема большинства предприятий в управлении эффективностью связана с тем, что они рассчитывают и анализируют слишком большое количество показателей и только небольшая их часть может показать реальную финансовую эффективность организации. В этой связи в современных условиях нахождение оптимального количества показателей, характеризующих эффективность управления реализацией алкогольной продукции, становится особенно актуальным.

Метод сбалансированной системы показателей

Для решения вышеизложенной проблемы предлагаем использовать современный метод управ-

Салуков

Вячеслав Николаевич

слушатель программы «Доктор делового администрирования», ВШКУ РАНХиГС при Президенте РФ, г. Москва, генеральный директор ООО «ФОРЕСТЕР», Кыргызстан
v.salukov@forester.kg

**система
сбалансированных
показателей
представляет собой
не что иное,
как систему
управления
предприятием...**

ления, ставший в последнее время популярный в нашей стране - *сбалансированная система показателей (ССП)*.

Данный метод разработан профессорами Р. Капланом и Д. Нортеном. В экономической литературе встречается огромное количество вариантов перевода оригинального американского названия «Balanced Scorecard»: «Сбалансированная система оценочных показателей», «Карта бальных оценок», «Сбалансированная система оценочных показателей», «Карта сбалансированных показателей», «Сбалансированный счет очков», «Ведомости сбалансированных показателей» и т.д. В своей работе предлагаем использовать наиболее приемлемый вариант перевода - *сбалансированная система показателей*.

Система сбалансированных показателей представляет собой не что иное, как систему управления предприятием, связывающую общие стратегические ориентиры предприятия с его оперативными функциями и возможностью оперативного контроля за реализацией долгосрочных и среднесрочных целей организации на основе систематического анализа комплексных показателей. Основными преимуществами ССП являются возможности постоянного измерения и корректировки деятельности всей организации по достижению своих стратегических ориентиров за счет структурного подхода к формированию показателей управления предприятием и их сбалансированности [9].

Более того ССП можно с уверенностью назвать историей стратегии организации, т.к. она возникает в процессе постановки долгосрочных ориентиров, формирующих основные цели компании, которые, в свою очередь, перетекают в определенный алгоритм взаимосвязанных действий для достижения желаемого результата.

По мнению экономистов Д. Нортена и Р. Каплана, система сбалансированных показателей есть сочетание объективных результатов и субъективных параметров потенциального роста. Более того, в описании системы сбалансированных показателей авторы отмечают факт того, что она раздвигает горизонт целей далеко за пределы только финансовых показателей каждого предприятия. В данном случае происходит сочетание финансовых показателей и перспектив краткосрочных и

долгосрочных проектов с качественными характеристиками вовлеченных участников процесса создания стоимости.

Следует отметить, что информационная доступность для сотрудников всех должностей в организации является концептуальным базисом системы сбалансированных показателей, где наряду с топ-менеджерами компаний, полностью осознающими основные показатели долговременного финансового успеха, сотрудники «переднего края» должны понимать и оценивать последствия собственных решений и действий в рамках своих компетенций. Основная задача ССП сводится к некой трансформации миссии компании в конкретные и осязаемые показатели деятельности, которые, в свою очередь, должны представлять баланс между внутренними характеристиками основных бизнес-процессов и внешними, выходными данными для владельцев бизнеса и клиентов компании [4].

Определение термина системы сбалансированных показателей

Говоря об определении термина системы сбалансированных показателей, выделении ее основных преимуществ, стоит отметить, что она неоднократно рассматривалась и анализировалась в трудах отечественных и зарубежных авторов.

В целом, среди авторов присутствует определенный плюрализм мнений, который можно обобщенно разбить на две группы. Экспертов, которые рассматривают систему сбалансированных показателей как систему управления, можно отнести к первой группе. Здесь можно выделить таких известных экономистов, как Д. Нортон, Р. Каплан, П.Р. Нивен, Х. Рамперсад и С. Силбигер. На основе анализа и обобщения трудов данных автором можно систематизировать ряд основных характеристик ССП, а именно:

- система в оперативном режиме позволяет эффективно оценивать и оптимизировать хозяйственную деятельность организации в целом;
- концептуальным базисом является информация, доступная всем иерархическим слоям организации;
- основные показатели системы определяются общей стратегией компании;
- основные финансовые и иные параметры системы представляют собой баланс между внутренни-

институт профессиональных бухгалтеров США рассматривает ССП как подход, обеспечивающий руководство предприятия информацией, необходимой для определения стратегической политики и целей его функционирования

**...система
сбалансированных
показателей
обеспечивает
менеджмент компании
аналитическими
данными для
формирования
информации
по достижению
планируемых
результатов
хозяйственной
деятельности...**

ми бизнес-процессами и внешними выходными данными;

– основным отличием ССП от других систем управления является наличие обратной по стратегическим вопросам [3].

Ко второй группе экспертов, рассматривающих ССП как систему, обеспечивающую процесс управления информацией, следует относить В.П. Фомина и участников Института профессиональных бухгалтеров США.

Институт профессиональных бухгалтеров США рассматривает ССП как подход, обеспечивающий руководство предприятия информацией, необходимой для определения стратегической политики и целей его функционирования.

Известный российский экономист В.П. Фомин отмечает, что само понятие сбалансированности используется довольно давно, но преимущественно в макроэкономическом контексте.

На уровне экономики фирмы показатели сбалансированности применяются для оценки общего состояния хозяйствующих субъектов, анализа перспектив рациональности вариантов развития производства, в оценке состояния и эффективности использования производственного потенциала. Более того, автор отмечает, что сама сбалансированность как целевой экономической ориентир предполагает опережающий рост результатов производства над затратами при их получении и преобладание интенсивных факторов над экстенсивными, где повышение конечных результатов сопровождается снижением удельного расхода ресурсов в процессе их достижения. Приведенные В.П. Фоминым особенности ССП раскрывают сущность самого термина «сбалансированность» [9].

На основании вышеизложенного можно сделать определенный вывод, что система сбалансированных показателей обеспечивает менеджмент компании аналитическими данными для формирования информации по достижению планируемых результатов хозяйственной деятельности организации. В основу этого положено четкое видение и понимание целей и задач организации и, немаловажно, методов и инструментов по их реализации на практике. Систематический мониторинг и оценка показателей всей системы позволяет сотрудникам

принимать качественные решения на всех этапах производства, реализации, а в отдельных случаях и сервисного обслуживания продукции. Здесь можно с уверенностью заявить, что ССП является целой базой управленческих методик с индикативной системой, показывающей отклонения в различных текущих ситуациях от запланированных показателей, с возможностью своевременного принятия управленческих решений по управлению хозяйственной деятельностью организации.

В целом, говоря об управленческих системах, стоит отметить, что в век информационных технологий появился определенный ряд систем, основанных на ССП. Например, универсальная система показателей деятельности Х. Рамперсада (TSP), объединяющая: ССП, управление результативностью, управление компетенциями и всеобщий менеджмент на основе качества. Сам автор большое внимание придавал изучению моделей организационных перемен и развития. Результатом этого стала выработка модели, где основной идеей является взаимодействие между тремя такими «силами», как совершенствование, развитие и обучение, образующими некое поле сил, которое автор называет циклом универсальной системы показателей деятельности, или циклом TPS. Данная модель будет полезна для успешной реализации личной и организационной сбалансированных систем показателей.

Известный российский экономист В.П. Фомин выделил ряд тенденций в развитии показателей эффективности управления организацией:

- с начала прошлого столетия довольно длительное время использовались такие показатели, как показатели модели Дюпона и рентабельность инвестиций;
- середина 1970-х гг.: коэффициент цены акции на прибыль и чистая прибыль на одну акцию;
- 1980-е гг.: соотношение рыночной и балансовой стоимости акции, рентабельность чистых активов, рентабельность акционерного капитала, денежный поток;
- 1990-е гг.: развитие таких показателей, как прибыль до уплаты налогов, амортизации и выплаты процентов, экономическая добавленная стоимость, рыночная добавленная стоимость, созданная акционерная стоимость, а также денежный поток на инвестированный капитал и показатель совокупной акционерной доходности [9].

***...ССП является
целой базой
управленческих
методик
с индикативной
системой,
показывающей
отклонения
в различных
текущих ситуациях
от запланированных
показателей...***

...в процессе перехода к информационной эре возникают новые принципы информационной конкуренции, тем самым отодвигая на задний план принципы промышленной эпохи

Стоит отметить, что в процессе перехода к информационной эре возникают новые принципы информационной конкуренции, тем самым отодвигая на задний план принципы промышленной эпохи. Информационная эра характеризуется разрушением таких веяний прошлого, как координируемые государством сервисные предприятия [2]. Все это приводит к тому, что предприятиям становится все труднее занимать устойчивое конкурентное положение на рынке посредством простого внедрения технологий в процесс производства.

В новых рыночных реалиях использование традиционной финансовой отчетности для удовлетворения потребностей в информации в процессе управления хозяйственной деятельностью предприятия становится недостаточным залогом успеха. Все это привело к созданию такого явления, как сбалансированная система показателей, которая, в свою очередь, синтезирует в себе как традиционные бухгалтерские (финансовые) показатели прошлого периода деятельности, так и плановые ориентиры будущих периодов. Многие хозяйствующие субъекты применяют ССП в качестве центральной системы управления процессами в организации. Как отмечают Д. Нортон и Р. Каплан, использование системы сбалансированных показателей в своей деятельности все большим количеством компаний позволяет последним четко сформулировать миссию и цели компании, выработать единое мнение при выработке стратегии развития, а также довести ее до всех сотрудников, согласовывая цели и задачи каждого работника с целями и задачами подразделений и организации в целом [4].

Принципы построения сбалансированной системы показателей

На основе изучения российского и зарубежного опыта можно выделить ряд принципов построения сбалансированной системы показателей на предприятии:

– при разработке и формировании стратегии компании необходим охват всех ключевых факторов успеха организации. При этом должна учитываться обязательная взаимосвязь всех основных показателей, используемых при анализе и оценке ключевых аспектов деятельности;

– на всех участках и во всех структурных подразделениях компании должна присутствовать однозначность трактовки содержания и методик расчета основных показателей;

– необходимость в наличии простоты при расчете показателей, а также возможность сравнения показателей (сопоставимость данных);

– должна присутствовать экономическая обоснованность расчета показателей [5].

На основании результатов исследований можно сделать вывод о том, что положительный эффект от внедрения ССП на предприятии можно увидеть уже через полгода. Хотя здесь стоит отметить, что первые результаты будут заметны гораздо раньше. Например, формальное четко выраженное определение стратегии компании позволит нивелировать возможное ее непонимание работниками предприятия. Говоря об оперативном управлении в компании, стоит выделить то, что поиск и определение основных стратегических показателей позволит выделить наиболее эффективные среди них, а сам процесс формирования стратегии (стратегических карт) зачастую позволяет найти решения многих оперативных задач.

Выводы

Подводя итоги, можно с уверенностью заявить, что в непростых современных рыночных условиях сбалансированная система показателей может оказать существенную помощь в решении основных вопросов по управлению производством и реализацией продукции на предприятии, выработке механизмов сервисного обслуживания, что ведет к формированию лояльности со стороны потребителя продукта компании.

Литература

1. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.

2. Зорин М.В. Формирование стратегического конкурентного преимущества сервис-компаний на основе клиентоориентированного подхода // Креативная экономика. — 2012. — № 12 (72). — с. 103-110. — <http://www.creativeeconomy.ru/articles/26617/>

многие хозяйствующие субъекты применяют ССП в качестве центральной системы управления процессами в организации

3. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 416 с.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320 с.
5. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. – М.: Баланс-Клуб, 2004. – 328 с.
6. Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления / Э. Нили, К. Адаме, М. Кеннерли – М.: Баланс-Клуб, 2003. – 398 с.
7. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
8. Силбигер С. МВА за 10 дней: пер. с англ. Э.В. Шустера // Консультант-плюс. – 2001.
9. Фомин В.П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия: научно-прак. издание. – Самара: ООО «ИПК «Содружество», 2008. – 208 с.
10. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб, 2006. – 288 с.

pn

Vyacheslav N. Saliukov

*Course participant in Doctor of Business Administration Open-enrollment Program of Graduate School of Corporate Management's, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow,
General Director of Forester ООО (Ltd), Kyrgyzstan*

Balanced Scorecard as an effective method of sales control

Abstract

The paper shows the evolution of the main indicators of the effectiveness of management of the organization. The term «balanced scorecard» is explained as a synthesis of the retrospective accounting reporting and planning guidelines of the future. A number of key characteristics of the balanced scorecard are indicated in the article. The author also shows the impact of the principles of design of organizational strategy as a basis of the balanced scorecard on the change of the management philosophy of the Company.

Keywords: Balanced Scorecard, design of organizational strategy, management accounting