

УДК 65.012.23: 65.011.2

НЕОБХОДИМОСТЬ И ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Поповиченко И.В., д.э.н.

Зинченко Н.А.

Алхамед А.С.

*ГВУЗ «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры»
г. Днепропетровск*

У статті розглянуто створення та впровадження Збалансованої Системи Показників, що є необхідним для компанії в сучасних умовах ринкової економіки та є невід'ємною частиною успіху компанії, її ефективного функціонування. Висвітлено теоретичні аспекти Збалансованої Системи Показників (ЗСП), складові ЗСП, а саме фінанси, бізнес-процеси, клієнти та персонал, та їх ув'язка зі стратегією компанії. Проаналізовано проблеми впровадження ЗСП в вітчизняних економічних умовах та шляхи їх вирішення. Відображено позитивні сторони впровадження Збалансованої Системи Показників. Наведено приклади показників, що характеризують складові ЗСП.

Ключові слова: Збалансована Система Показників, ЗСП, стратегія, фінанси, бізнес-процеси, клієнти, персонал

The article deals with the creation and implementation of the Balanced Scorecard, which is necessary for the company in the current market economy situation and as an integral part of the success of the company, its effective functioning. Theoretical aspects of the Balanced Scorecard (BSC), BSC components, such as: finance, business processes, customers and staff, and their linkage with corporate strategy are shown. The problems of implementing BSC in domestic economic conditions and the way of solving them have been analyzed. Positive aspects of implementing the Balanced Scorecard have been displayed. Examples of indicators which characterize components of the BSC have been given.

Key words: Balanced Scorecard, BSC, strategy, finance, business processes, customers, employees

Актуальность проблемы. В настоящее время национальная экономика переживает времена кризиса, происходит ужесточение конкуренции и выход на украинский рынок международных компаний. В сложившейся ситуации адаптация и внедрение новых методик управления и анализа

является необходимостью для хозяйствующих субъектов в Украине.

Актуальность изучения Сбалансированной Системы Показателей обусловлена необходимостью увязки финансовых и нефинансовых показателей для анализа и выявления возможных путей улучшения стратегии компании и отслеживания процесса ее реализации. Данная система дает возможность оценить различные аспекты деятельности компании, а также наметить и обосновать дальнейшие результаты, обеспечивающие увеличение будущей стоимости компании. Но в отечественных условиях проблемы и трудности использования ССП менеджментом предприятий связаны с сопротивлением и инертностью персонала. Такое скрытое или пассивно-открытое сопротивление обусловлено тем, что применение ССП делает работу персонала более прозрачной и контролируемой, а также рядом других объективных и субъективных причин.

Анализ последних научных исследований. Теоретические аспекты и проблемы внедрения ССП, практика анализа эффективности деятельности компаний изначально рассматривалась в экономически высокоразвитых странах. Среди зарубежных исследований и книг необходимо отметить работы творцов методики ССП – Роберта Каплана и Дэвида Нортон, а также Петера Хорвата, Пола Нивена, Питера Друкера и др. ученых [1,2,3,4,5,7]. Среди отечественных ученых следует отметить А. Гершуна, О. Вихарского, О. Маслигана [8] и др.

Однако, вопросы решения проблем преодоления сопротивления и инертности персонала при внедрении ССП через прозрачную систему компенсаций и стимулирования работы операционных исполнителей в увязке с мотивацией функциональных руководителей на основе четкого выявления причинно-следственных связей между затратами их труда (их вкладом в реализацию принятой стратегии) и получаемым вознаграждением на сегодняшний день проработаны недостаточно.

Цель работы: проанализировать теоретические аспекты Сбалансированной Системы Показателей, выявить положительные результаты и проблемы внедрения данной методики, наметить пути решения выявленных проблем, делая особый акцент на способах преодоления сопротивления персонала (как исполнителей, так и менеджеров) внедрению ССП.

Изложение основного материала исследования. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) разработана профессором Гар-

вардской школы экономики Робертом Капланом и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортон в начале 1990-х годов. На основании исследований большого количества американских компаний ученые пришли к выводу, что для анализа эффективности деятельности компании не достаточно только финансовых показателей, так как они не раскрывают все аспекты деятельности компании, а лишь дают возможность оценить нынешнее положение дел в компании, но не отражают будущие перспективы. Следовательно, для решения проблемы оценки и управления эффективностью деятельности компании необходимо свести финансовые и не финансовые показатели воедино, т.е. в одну, увязывающую между собой эти показатели, систему. ССП преобразовывает стратегические идеи в планы мероприятий и реализует стратегию, а не является ее творцом.

ССП представляет собой систему взаимосвязанных показателей, созданную на основании важных составляющих, таких как: - финансы; - клиенты; - внутренние бизнес-процессы; - обучение и развитие персонала. Каждая из составляющих объединяет в себе несколько показателей (измерителей достижения определенной цели). Группировка показателей необходима, так как использование множества неклассифицированных показателей весьма неудобно и не практично.

Выбор необходимых показателей осуществляется в зависимости от выбранной стратегии компании. Стратегия, в нашем понимании, это целенаправленные действия компании и ее структурных единиц направленные на создание отличительных особенностей от конкурентов и реализацию долгосрочных целей. Целью формирования набора показателей является фокусировка менеджмента компании на направлениях, которые более приоритетны в данный момент. Количество показателей на высшем уровне компании не должно превышать 15-25 показателей.

Рассмотрим составляющие системы более подробно.

- **Финансы**

Первым этапом создания системы является выражение стратегических целей компании в финансовых результатах, что позволяет ответить на вопрос «Какие финансовые результаты ожидают инвесторы и акционеры?». Финансовые результаты компании позволяют проанализировать текущее состояние, тенденции, определяют положение компании в глазах

инвесторов и акционеров, а также демонстрируют финансовый эффект от внедрения стратегии.

Для построения финансового уровня необходимы умения прогнозирования, хорошо организованный финансовый и управленческий учет, а также сбор статистических данных по показателям.

Большинство компаний на данном этапе руководствуется показателями, характеризующими рост, прибыльность и стоимость компании, редко выбирают показатели, характеризующие риск.

Например, такие показатели как: ROI, прибыльность, рост операционной прибыли, снижение доли заемного капитала, рост стоимости бизнеса, рост цен акций, снижение затрат на устранение брака и протой – являются целями на финансовом уровне.

При постановке целей нельзя ограничиваться только финансовыми целями. Их необходимо увязывать и с другими, не менее важными, целями.

- Клиенты

На втором этапе главным вопросом для компании является: «Как построить свою работу с клиентами, чтобы достичь финансовых целей?». Главными аспектами деятельности на этом этапе является позиционирование компании на рынке и восприятие ее товаров и услуг клиентами, обеспечение индивидуального подхода к каждому из них. Необходимо знать своих клиентов, разработать систему взаимодействия с ними и способствовать развитию долгосрочных отношений.

Одним из важнейших показателей, часто рассматриваемых на данном этапе, является индекс удовлетворенности клиентов (CSI, Customer value index), состоящий из количественных и качественных частей, т.е. агрегированный. CSI определяет степень удовлетворенности товарами и услугами компании, выступает индикатором будущих продаж.

Цели данного уровня: расширение рыночных позиций, повышение удовлетворённости клиентов товарами и услугами компании, улучшение имиджа, захват нового сегмента рынка, расширение набора товаров и услуг, повышение лояльности клиентов, сокращение времени ответа на запрос клиента, увеличение дохода от продаж в определенном сегменте.

- Внутренние бизнес-процессы

Третий этап определяет приоритетные виды деятельности для инве-

стороров, акционероров, а также клиентов компании. Главный вопрос данного этапа: «Какие бизнес-процессы требуют оптимизации и концентрации внимания на них?»».

На данном этапе главной задачей является построение бизнес-процессов, основываясь на принципе, что бизнес-процессы должны максимально удовлетворять потребности клиентов, а издержки - минимизироваться. Минимизация издержек и продолжительности может быть достигнута за счет бенчмаркинга, реинжиниринга процесса. Бенчмаркинг производит анализ схожих между собой процессов и выявляет возможности улучшения бизнес-процесса. Реинжиниринг же является процессом радикального изменения и улучшения бизнес-процесса. Он позволяет снизить затраты и продолжительность операции на 60-90%.

Примером стратегических целей на уровне бизнес-процессов могут служить: сокращение затрат времени на подготовку тендерной документации, снижение простоев оборудования, снижение косвенных затрат, сокращение продолжительности планирования, своевременность выполнения заказов и др.

- Обучение и развитие персонала

Составляющими четвертого уровня являются: персонал, знания и умения, инновации и креативность, технологии и информационные системы. В быстро изменяющихся технологических условиях персоналу требуется постоянное обучение, повышение квалификации и освоение новых технологий. Мотивация, создание благоприятных условий для труда и обучения в компании приводит к большей эффективности труда, а следовательно и к реализации стратегии. Сотрудник должен быть заинтересован в выполнении стратегических целей компании. Для этого возможно применить процессуальные теории мотивации такие как: Теория ожиданий Виктора Врума, Теория справедливости Стейси Адамса, Комплексная модель Л. Портера - Э. Лоулера [6].

В теории ожидания считается необходимым сопоставить потребности сотрудника и его ожидания, отслеживать степень делегирования полномочий и уровень знаний. Сотрудник уверен в том, что определенные действия приведут его к удовлетворению личных потребностей.

Исходя из теории справедливости, пока сотрудники не будут считать вознаграждение за свою работу справедливым по сравнению с коллегой,

выполняющим аналогичную работу, они будут снижать эффективность и качество своего труда.

В комплексной модели Л. Портера - Э. Лоулера. уровень приложенных усилий и их результативность, роль сотрудника определяется привлекательностью вознаграждения. Основным является то, что эффективная работа приводит к удовлетворению.

Каждая из теорий имеет свои преимущества и недостатки, но объединяет их поиск психологического фактора воздействия на человека, который вследствие приведет к улучшению эффективности работы. Сбалансированная Система Показателей вовлекает в работу и реализацию стратегии каждого сотрудника.

Пример показателей, характеризующих персонал: процент вовлеченности сотрудников в проектную сферу, процент лидеров на стратегических должностях, обеспеченность адекватными и понятными для пользователей ИТ-системами и др.

Все четыре описанные выше составляющие ССП формируют стратегическую карту компании, без которой невозможно внедрить ССП. Она представляет собой карту причинно-следственных связей, графическое изображение стратегии. Причинно-следственные связи способствуют более эффективному выполнению стратегии на всех уровнях компании, восприятию связей между целями.

Контроль над достижением целей выполняется с помощью ключевых показателей результативности - Key Performance Indicators (KPI), которые носят характер индикаторов, т.е. измерителей достижимости.

Сбалансированная Система Показателей разрабатывается на срок от 3 до 5 лет, с учетом изменения целевых значений ежегодно. Следовательно, достигается баланс между долгосрочными и краткосрочными целями компании.

Пути решения проблем и преимущества ССП

Введение ССП способствует устранению проблем с персоналом и его мотивацией, а также с пониманием стратегии. ССП помогает довести конкретизированные цели до менеджеров всех отделов и уровней, детализировать их до такой степени, что они будут ясны конечным исполнителям, делает видение понятным и ясным для всех уровней компании. Детализация реализуется в процессе каскадирования ССП и

согласования с отдельными сотрудниками.

Самое сложное - объяснить людям, ради чего они должны повышать интенсивность своего труда, а во многих случаях и быть в эпицентре изменений привычного устоя работы. Самый эффективный и убедительный мотивирующий фактор здесь - материальное стимулирование. Достиг запланированных значений требуемых показателей - получил вознаграждение, задержал - вознаграждение уменьшается вплоть до нуля. На наш взгляд, в такой схеме премирования должны участвовать и функциональный руководитель, и непосредственный исполнитель. Показатели должны быть измеримыми либо в индексном, либо во временном и/или стоимостном выражении. Например, стоимость выполнения задачи в 10-ти дневной срок по оптимистической версии плана реализации определенного проекта - 100 ден. ед. При выполнении задания вовремя исполнителю начисляется 80 %, а его непосредственному функциональному руководителю – 20 % этой суммы. Если задача будет выполнена за 20 дней, то начисляется 40% и 10% от стоимости выполнения задачи соответственно, если за 30 дней - вознаграждение не выплачивается, а если сроки затягиваются и дальше, то применяются взыскания.

ССП сосредотачивает внимание менеджмента на стратегически приоритетных целях и распределяет их между уровнями компании, связывает систему мотивации и достигнутые результаты.

Одной из также немаловажных проблем внедрения Сбалансированной Системы Показателей в Украине является нежелание руководства менять стиль управления. Для решения этой проблемы руководство должно прийти к пониманию того, что авторитарный стиль управления не дает необходимой эффективности деятельности компании, также необходимо, чтобы менеджмент среднего звена стремился к поиску более результативного подхода к стратегии.

Также ССП сокращает общую продолжительность времени, затрачиваемого на процесс планирования, вследствие весомого сокращения затрат времени на этап оперативного планирования.

Внедрение ССП в некоторых случаях весьма затратный процесс, но довольно результативный. Руководство при использовании ССП в компании получает более структурированную и полную информацию о текущем состоянии, а также о возможных будущих перспективах. По-

является возможность заранее предотвратить нежелательную ситуацию, воздействовать на факторы, влияющие на стоимость компании, повысить капитализацию компании, быстрее реагировать на изменения во внешней среде. Также сотрудники имеют более доступную к пониманию информацию.

Выводы. Популярность Сбалансированной Системы Показателей в Украине растет. Данная тенденция подкреплена огромным количеством книг и конференций, посвященных данной теме, увеличением количества компаний, использующих методику и желающих ее ввести.

ССП может использоваться различными компаниями, независимо от их размера, т.к. носит универсальный характер. Во всем мире тысячи компаний, множество правительственных организаций работают по методике СПП. Создано множество программных продуктов для реализации СПП.

Украинские специалисты имеют доступ к большому количеству информации по данной тематике, что значительно упрощает возможность ознакомления с методикой и сутью СПП.

Внедрение СПП в Украине характерно для больших компаний металлургической, нефтегазовой, телекоммуникационной, банковской отраслей.

Необходимо также подчеркнуть, что СПП не дает быстрых результатов. Система ориентирована на достижение долгосрочных целей.

Внедрение данной методики целесообразно для украинских компаний, т.к. это позволит им управлять собственной конкурентоспособностью, эффективно удовлетворить потребности потребителей, выйти на международные рынки соответствующих отраслей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / Проблемы теории и практики управления/ П. Хорват 2000. - №4. - с.108-113.
2. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом, максимальное повышение эффективности: Пер. с англ. / Пол Р. Нивен. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. - 328 с.
3. Друкер П. Эффективное управление/ П. Друкер; Пер. с англ - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. - 288 с.
4. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде

- преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/ Р. Каплан, Д. Нортон - М.: Олимп-Бизнес., 2004 – 258 с.
5. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Р. Каплан, Д. Нортон - М.: Олимп-Бизнес., 2003. - 304 с.
 6. Мескон М.Х. Основы менеджмента./ М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.: “Дело”, 1993. – 702 с.
 7. Внедрение сбалансированной системы показателей/ [Horvath & Partners] Пер. с нем. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 478 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)
 8. Маслиган О.О. Розробка збалансованої системи показників / О. О. Маслиган // Вісник Хмельницького національного університету. - 2008. - № 6. С. 74-78.