

УДК 658.14/17

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

© 2010 Р.Н. Шумчук

Институт авиационных технологий и управления  
Ульяновского государственного технического университета

Поступила в редакцию 14.05.2010

В статье исследуется методология сбалансированной системы. Также выявлены основные принципы сбалансированной системы показателей с учетом специфики предприятия.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей.

Попытки организовать деятельность компании так, чтобы появилась возможность контролировать и быстро вносить необходимые поправки в работу предприятия, совершались всегда и везде. Был разработан комплекс взаимосвязанных показателей, охватывающий все сферы работы объединения и распространявшийся от балансовой прибыли до показателей использования подвижного состава. Взаимосвязи показателей устанавливались методами статистического или детерминированного факторного анализа. Напомню – это был 1982 год, то есть больше двадцати лет назад. Когда мы говорим о хозяйственной (производственной, финансовой) системе, мы всегда имеем в виду, что система обеспечивает достижение какой-либо цели. Эту цель можно разделить на подцели, соответствующие элементам системы – например, бизнес-процессам.

Основным недостатком показателей, используемых в практике управления предприятием, является их денежное выражение, что не позволяет раскрыть ряд важных аспектов работы. В этой связи американские ученые Р. Каплан и Д. Нортон в 1990 г. исследовали действие систем измерения результатов хозяйственной деятельности 12 крупных компаний. Эти предприятия хотели расширить свои измерительные системы путем включения показателей немонетарного характера, что позволило бы увеличить информативные возможности. Результаты исследований привели к формированию концепции сбалансированной системы показателей. На сегодняшний день эффективное управление финансами и инвестициями в физические активы часто оказываются недостаточными условиями для приобретения стабильных конкурентных преимуществ. Четкая стратегия, продуманная управленческая структура, отлаженность бизнес-процессов и эффективная

система мотивации персонала – вот основные факторы, которые позволяют компании удерживать лидирующие позиции на рынке и окажут положительное влияние на ее стоимость в будущем. Наиболее эффективной управленческой технологией, помогающей решать указанные задачи, является сбалансированная система показателей. На практике исполнение стратегических планов становится самым серьезным испытанием для организации. Масса отдельных мероприятий и действий сотрудников должна быть скоординирована таким образом, чтобы реализовать цели, желательные с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки. Balanced Scorecard создавалась как инструмент, позволяющий согласовать действия подразделений и сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед компанией.

Основной принцип Balanced Scorecard, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления – управлять можно только тем, что можно измерить [3].

Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает.

Настоящему может помочь концепция стратегического развития предприятия среди них особое место сегодня занимает разработанная американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортоном сбалансированная система показателей (ССП). Отечественные предприятия, решая проблемы оценки эффективности своей деятельности, все активнее обращаются к СПП. Более чем за 10 лет предложено немало рекомендаций и способов применения сбалансированной системы показателей на предприятиях разных отраслей. Однако для отечественных предприятий существует достаточно проблем, связанных с ее

*Шумчук Роман Николаевич, аспирант.  
E-mail: avia@ulstu.ru*

применением. Среди них можно выделить такие, как необходимость формирования соответствующего информационного пространства предприятия, безболезненная интеграция ССП в общую систему управления предприятием, разработка механизма оценки эффективности применения ССП, мотивация персонала к применению ССП в текущей деятельности, управление рисками на базе ССП, способы корректировки данных учета для целей ССП [2].

Исследование механизма применения сбалансированной системы показателей представляет интерес не только в прикладном, но и в теоретическом аспектах по причине его недостаточной исследованности в условиях российской экономики.

Сбалансированная система показателей (ССП) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.

Предположим, что главной целью некой компании является увеличение прибыльности. Для достижения этой цели руководство компании принимает решение больше продавать и меньше тратить. Сокращение затрат напрямую связано с учетом и измерением соответствующих показателей. Системы учета затрат превосходно с этим справляются. Но где получить информацию о том, как больше продать? Для этого необходимо оценивать такие нематериальные активы, как продвижение на рынок нового продукта, потенциальные возможности, лояльность клиентов, опыт, заинтересованность и гибкость работников. Все это вряд ли найдет свое отражение в бухгалтерском балансе.

Сосредоточенное внимание только на финансовых показателях не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. И поэтому необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и приводиться в логической связи с ними. Соответственно, необходимо использовать систему комплексного учета всех показателей – сбалансированную систему показателей.

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого, а также:

указывает, откуда берется рост доходов; указывает, какие клиенты его обеспечивают и почему;

выявляет те ключевые бизнес-процессы, на совершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя; помогает направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата.

Оригинальная схема сбалансированной системы показателей, которую предлагают авторы разработки данной концепции, имеет следующий вид:

финансы;  
клиенты;  
внутренние бизнес-процессы;  
обучение и развитие [4].

Суть ССП заключается в формулировании стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей. Слово “сбалансированный” (Balanced) в названии методологии означает одинаковую важность всех показателей. ССП проецируется на всю организацию путем разработки индивидуальных целей в рамках уже разработанных корпоративных стратегий и стимулирует понимание работниками своего места в стратегии компании.

Сбалансированная Система Показателей может использоваться в различных отраслях: в банковском деле, здравоохранении, правительственных учреждениях, страховании, телекоммуникациях, неприбыльных организациях и др.

Время разработки Сбалансированной системы показателей зависит от размера компании, ее структуры, отрасли и специализации. Первоначальный период обычно занимает от двух месяцев до полугода. Вместе с тем, однажды определенная, Сбалансированная система показателей не остается неизменной на долгие годы. Она продолжает постоянно развиваться и совершенствоваться, поскольку изменяется и стратегия предприятия. Фактически планирование стратегии становится непрерывным, постоянно улучшаемым процессом.

Отраслевая специфика предприятия – особенности организации производственной и хозяйственной деятельности, свойственные предприятиям определенной отрасли. К таковым могут относиться применяемые методы планирования и учета, специфика нормативно-справочной информации, структура внутренней и внешней логистики и многое другое. Чаще всего отраслевая специфика проявляется в организа-

ции планирования и учета производственной деятельности предприятия.

Примеры такой специфики мы можем видеть на предприятиях всех отраслей. Например, если мы возьмем для рассмотрения предприятия авиастроения, то увидим, что авиастроение сильно отличается от автомобилестроения, и более того, производство автомобильных комплектующих это совсем не то же самое с точки зрения информационных систем, что и автосборочное производство. Аналогично в нефтяной промышленности, нефтедобыча сильно отличается от нефтепереработки.

Проекция классической схемы носят универсальный характер, т. е. применимы для большинства организаций. Для учета же специфики той или иной отрасли, в которой функционирует компания, не следует останавливаться на предложенной классической схеме из четырех перспектив показателей, необходимо дополнить ее перспективами, которые значимы для руководства компании, например, Экология или Связи с общественностью. На практике выделяют четыре-восемь проекций, затем производится выбор, формирование и обоснование количества ключевых показателей эффективности по направлениям деятельности (перспективам) и их соотношение со структурой стратегических целей компании.

В процессе построения карты показателей отдельных подразделений и центров ответственности происходит определение явных (вычисляемых) и неявных причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности. Явные (вычисляемые) связи отражают порядок расчета показателей более высокого уровня на основании показателей нижних уровней, причинно-следственные связи отражают взаимное влияние показателей из различных групп. На этапе разработки концепции управления по КПЭ необходимо ограничивать количество основных показателей карты уровня управления (например, их количество должно соответствовать 15–20 для одного уровня управления) с целью обеспечения сбалансированности и непротиворечивости показателей. Данный тезис основывается на допущении необходимого и достаточного количества управляемых показателей и на их разумной оптимизации по балансу “необходимый минимум — наибольшая репрезентативность (отображаемость) достигаемых целей”. Практика большинства компаний относительно к отраслевым особенностям показывает, что ССП может дополняться необходимой проекцией и в среднем четыре-пять показателей на каждую проекцию обеспечивают нижний порог управляемости.

При этом должна быть учтена специфика предприятия, классическая схема носит универсальный характер, то есть применима для большинства организаций. Для учета же специфики той или иной отрасли, в которой функционирует компания, не следует останавливаться на предложенной классической схеме из четырех перспектив показателей, необходимо дополнить ее перспективами, которые значимы для руководства компании.

Игнорирование отраслевой специфики при внедрении ССП может повести предприятие по тупиковому пути.

Простота и наличие четких логических взаимосвязей между перспективами ССП позволяют добиться понимания процессов, происходящих в компании, на уровне всех исполнителей.

Сбалансированная система показателей является инструментом, с помощью которого может быть ускорено внедрение системы менеджмента качества.

Интеграция ССП в СМК позволяет:

перейти от стратегии к совокупности бизнес-процессов, требующих внимания, и обоснованно применить к этим процессам всю мощь методов улучшения деятельности;

связать политику в области качества со стратегией;

определить причинно-следственную совокупность целей в области качества для процессов и показатели выполнения этих целей;

определить мероприятия, ресурсы, сроки и ответственность, необходимые для реализации установленных целей.

При успешном внедрении ССП у персонала появляется четкий ориентир в деятельности. Причем не просто в виде плана, спущенного сверху, а в осознании своей роли в организации, и через это осознание они приходят к сознательному вовлечению в выполнение стратегических целей компании в целом, как своих личных.

ССП оказывает влияние на улучшение системы мотивации, поскольку сформулированные для сотрудников цели влияют на их поведение. При правильном определении целей сотрудники начинают понимать свой вклад в достижение стратегических целей компании, тем самым повышается вероятность реализации разработанной стратегии.

В основе построения ССП лежат основные принципы функционирования организации, такие как миссия, видение и стратегия. Методика ССП позволяет топ-менеджерам и собственникам перевести цели компании на уровень операционной деятельности; четко понять, как отдельные подразделения, проекты и даже сотрудники компании влияют на достижение поставленных

перед компанией целей и каким образом следует корректировать ежедневную деятельность, ориентируя ее на реализацию стратегии. Суть методики состоит в сбалансированности набора показателей – в ССП равное внимание уделяется как традиционным финансовым, так и нефинансовым показателям эффективности. Так, в классическом наборе из 20-25 показателей только пять относятся к финансовым, а остальные – к таким плохо формализуемым областям, как отношение с клиентами, внутренние бизнес – процессы, обучение и развитие персонала. То есть, внедряя ССП, компания должна рассмотреть свою стратегию с четырех разных и, тем не менее, взаимосвязанных точек зрения [5].

И все же в чем основное преимущество данного метода, какая польза (эффективность) от внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии.

Преимущество данного метода, в том что, ССП предлагает универсальный набор рычагов, с помощью которых можно привести в движение многоходовые механизмы реализации стратегии. Также данная методика дает ответ на вопрос как оценить стоимость важнейших нематериальных активов, таких как интеллектуальный капитал, отношения с клиентами и т.д.

Эффектом от внедрения сбалансированной системы показателей будут следующие результаты:

- проработка и формализация стратегии предприятия, которая производится в начале проекта, часто помогают решить проблему непонимания стратегии сотрудниками предприятия;
- обсуждение стратегических показателей может также привести к выявлению эффектив-

ных показателей, удобных для оперативного управления;

- знания, полученные в результате разработки ССП, могут стать основой других проектов по реорганизации предприятия, таких как постановка управленческого учета, системы бюджетирования, системы мотивации и внедрения ERP-системы;

- в процессе формирования стратегии и составления стратегических карт зачастую находят решения многих оперативных задач.

Таким образом, сегодня высокая конкуренция на рынке и снижение нормы прибыли делают необходимым решение не только оперативных, но и стратегических задач силами каждого отдельного сотрудника компании.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Внедрение сбалансированной системы показателей. Horvath&Partners [пер. с нем.]. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 478 с.
2. 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”, 2005. 320 с.
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [пер. с англ.]. М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005. 416 с.
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [пер. с англ.]. М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005. 320 с.
5. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. 2-е изд., расшир. [под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой.] М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005.128 с.

## AN INCREASE OF EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF THE BALANCED SYSTEM OF PARAMETERS

© 2010 R.N.Shumchuk

Institute of Aviation Technologies and Management  
Ulyanovsk State Technical Miversity

In clause the methodology of the balanced system of parameters on aircraft constructing the enterprise is investigated. Also main principles of the balanced system of parameters in view of specificity of the enterprise are revealed.

Key words: balanced system of parameters