

СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СИСТЕМУ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Проблема реализации стратегии для российских предприятий сегодня одна из самых актуальных. Ее эффективную реализацию можно обеспечить посредством применения сбалансированной системы показателей. В данной статье рассматривается процесс создания и внедрения сбалансированной системы показателей в систему планирования и контроля предприятий машиностроительного комплекса.

Ключевые слова: планирование; стратегия; сбалансированная система показателей; система планирования и контроля.

Современная мировая тенденция в экономике и бизнесе показывает, что организации:

1) становятся ориентированными на контроль выполнения стратегических целей;

2) переходят от финансовых индикаторов к комплексной системе показателей, включающей все системообразующие элементы результатов.

В связи с этим одной из основных инициатив, принимаемых большинством динамично развивающихся предприятий, является построение:

- организации, ориентированной на потребителя;
- организации, сфокусированной на рост;
- бизнеса, ориентированного на стратегию [1].

Исследования показывают, что реализация стратегии происходит в большинстве предприятий недостаточно эффективно, но всегда самобытно, в связи с этим многие компании используют метод сбалансированной системы показателей (ССП).

Методология сбалансированной системы показателей апробирована на опыте большого числа организаций, который говорит о том, что:

1) хорошо продуманная и организованная реализация стратегий имеет более высокое значение, чем качество самих стратегий;

2) использование в управлении фирмой только показателей финансовой деятельности не позволяет успешно следовать цели долгосрочной максимизации стоимости организации.

Немалое значение СПИ имеет также в связи с тем, что она направлена на построение многоаспектной системы планирования и контроля, т.е.:

- перевод перспективных планов и стратегии в форму конкретных показателей оперативного управления;
- повышение эффективности принятия управленческих решений;
- обеспечение связи стратегии с системой бюджетирования;
- оценка деятельности подразделений в рамках достижения стратегических целей компании;
- создание эффективной системы мотивации;
- обязательность внедрения системы мониторинга и контроллинга [1].

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) в качестве оценки деятельности организации была разработана Р. Капланом и Д. Нортон. В 1990-х гг. она предлагалась как средство преодоления тех ограничений, которые возникают при управлении с использованием только финансовых показателей. Идея данной системы основывается на двух ключевых положениях:

1. Использование в управлении одних только финансовых показателей не позволяет успешно достигать

долгосрочной цели максимизации стоимости предприятия.

2. Хорошо организованная реализация выбранных стратегий гораздо важнее, чем качество самих стратегий.

Сбалансированная система показателей снабдила предприятия механизмом выработки стратегии создания стоимости, который базируется на четырех составляющих [2]:

1. *Финансы*. Стратегия роста прибыльности и управления рисками с точки зрения акционеров.

2. *Клиенты*. Стратегия создания стоимости и дифференцирования с позиции удовлетворения потребностей потребителя.

3. *Внутренние бизнес-процессы*. Эффективная организация бизнес-процессов и их операционная эффективность.

4. *Обучение и рост*. Способность организации к изменениям, к восприятию новых идей, гибкость и ориентация на постоянные улучшения.

Данная система одновременно и четко выявляет факторы, которые создают предпосылки для достижения целей организации, увязывая эффективное использование материальных активов с нематериальными, становится важным источником повышения эффективности и конкурентоспособности.

Таким образом, современный менеджмент все более склоняется к тому мнению, что способность претворить стратегию в жизнь более важна, чем сама стратегия. Одной из проблем при реализации стратегий является то, что стратегии, являясь уникальным и эффективным способом создания стоимости компании, постоянно изменяются, но инструменты, с помощью которых они оцениваются, за этими изменениями не успевают. Становится очевидным, что при создании стоимости происходит сдвиг от управления материальными активами к управлению стратегиями, которые строятся на использовании нематериальных активов компании: взаимоотношениях с клиентами, инновационных продуктах, высокоэффективных операционных процессах, информационных технологиях, а также на мотивации персонала [2]. Сегодня, когда нематериальные активы стали основным источником конкурентного преимущества, необходимы такие инструменты, с помощью которых можно оценить эти активы, которые являются залогом успеха создания стоимости организации. Сбалансированная система показателей позволила компаниям, которые первыми внедрили ее, сориентировать и сосредоточить на выполнение стратегии руководство, бизнес-единицы, персонал, информационные технологии и финансовые ресурсы. СПИ предлагает модель, с помощью которой можно сформули-

ровать стратегию и довести ее до сведения всех сотрудников наиболее доступным и последовательным способом. Общей формой для описания и воплощения стратегии и явилась «стратегическая карта» – «некая логическая, всеобъемлющая архитектура построения стратегии». Построенные на основе причинно-следственных связей стратегические карты наглядно показывают, как нематериальные активы трансформируются в финансовые результаты [2].

Предложенная Капланом и Нортеном система из четырех координат («финансы», «клиенты», «внутренние процессы», «обучение и рост») не может полностью описать всю производственную и коммерческую деятельность предприятия. Авторы лишь указали на то, что данная система достойна современной организации и должна включать в себя не только указанные четыре измерения, а в зависимости от ситуации могут быть приняты и другие дополнительные измерения. Причем базовый набор перспектив должен быть адаптирован к специфике конкретной отрасли или предприятия.

Таким образом, перспективы ССП призваны сформулировать такую модель мышления, которая обеспечит сбалансированное рассмотрение всех существующих аспектов бизнеса. Формулирование стратегических целей и определение стратегии, подбор показателей и разработка стратегических мероприятий по выбранным перспективам призваны обеспечить всестороннее рассмотрение деятельности предприятия.

В России о применимости ССП существуют различные мнения, в том числе и такие, которые говорят о малоприменяемости ССП в подвижном российском бизнес-климате и отсутствии в России организаций, в которых ССП была бы выведена на уровень корпоративной отчетности.

В данной работе рассмотрим создание и внедрение ССП на примере предприятия машиностроения. Четвертой перспективой включаем перспективу «потенциал», поскольку это понятие позволяет включить в ССП как имеющийся, так и будущий потенциал предприятия. Финансовые цели для предприятия всегда будут конечным мериллом успеха. Важно понимать, что эти цели будут достигаться с помощью перспективы «потенциал», с точки зрения сотрудников предприятия – алгоритма их работы, производительности труда, реакции на изменения потребностей потребителя.

Методология внедрения ССП содержит следующие этапы:

1. *Обозначение корпоративной цели.* Повышение стоимости предприятия.

2. *Выделение перспектив сбалансированной системы показателей.*

2.1. Перспектива «финансы»: увеличение объема продаж; увеличение доли рынка; увеличение чистой прибыли.

2.2. Перспектива «клиенты»: создание марки; соответствие международным стандартам; создание эффективной системы продвижения; развитие каналов распределения.

2.3. Перспектива «внутренние бизнес-процессы»: повышение эффективности производства (снижение себестоимости, улучшение качества); применение со-

временного оборудования и технологии; снижение затрат на сырье, комплектующие.

2.4. Перспектива «потенциал»: повышение квалификации персонала; создание эффективной программы мотивации и стимулирования; снижение показателя текучести персонала; развитие инновационного потенциала.

3. *Определение стратегии, ее разбивка на задачи.* Доведение стратегии до сотрудников. ССП базируется на уже разработанной стратегии и служит инструментом ее внедрения.

4. *Разработка дерева целей.* Проводится многоуровневая декомпозиция корпоративной цели до структурных подразделений.

5. *Создание организационных условий для разработки ССП:*

– определение (структурных) функциональных подразделений, для которых будет разрабатываться ССП;

– определение концептуальных правил и принципов определения ССП;

– введение системы контроллинга для корректировки.

6. *Разработка ССП.* Подразделение, для которого разрабатывается ССП, осуществляет ряд мероприятий:

– конкретизирует стратегические цели;

– определяет требования к сбалансированной системе показателей;

– соединяет стратегические цели причинно-следственными цепочками;

– строит стратегическую карту, которая отражает взаимосвязи и зависимости между отдельными целями, а также объясняет взаимные эффекты, возникающие при достижении целей (рис. 1).

7. *Каскадирование.* Интеграция ключевых стратегических аспектов в процесс планирования и контроля позволяет ориентировать текущую деятельность структурных подразделений на достижение стратегических целей, сформулированных в ССП.

8. *Внедрение ССП в систему планирования и контроля предприятием* (рис. 2). В процессе внедрения ССП можно выделить следующие этапы:

8.1. *Определение стратегии.* На данном этапе происходит определение стратегии, ее разбивка на задачи. Определяются цели, перспективы (измерения, направления показателей).

8.2. *Доведение стратегии до всех сотрудников предприятия.*

8.3. *Определение целевых значений показателей.* На данном этапе для каждой из целей выбираются показатели – измерители целей. Определяются критериальные значения показателей с учетом их взаимосвязей.

8.4. На этапе непосредственного внедрения проводятся следующие мероприятия: обучение людей; привязка ССП к системе мотивации; привязка ССП к бюджетной системе; привязка ССП к системе контроля; введение показателей в корпоративную отчетность; интеграция ССП в систему планирования и контроля предприятием.

После начала функционирования ССП проводятся периодические обзоры, контроль выполнения, поддерживается обратная связь для возможного пересмотра ССП.

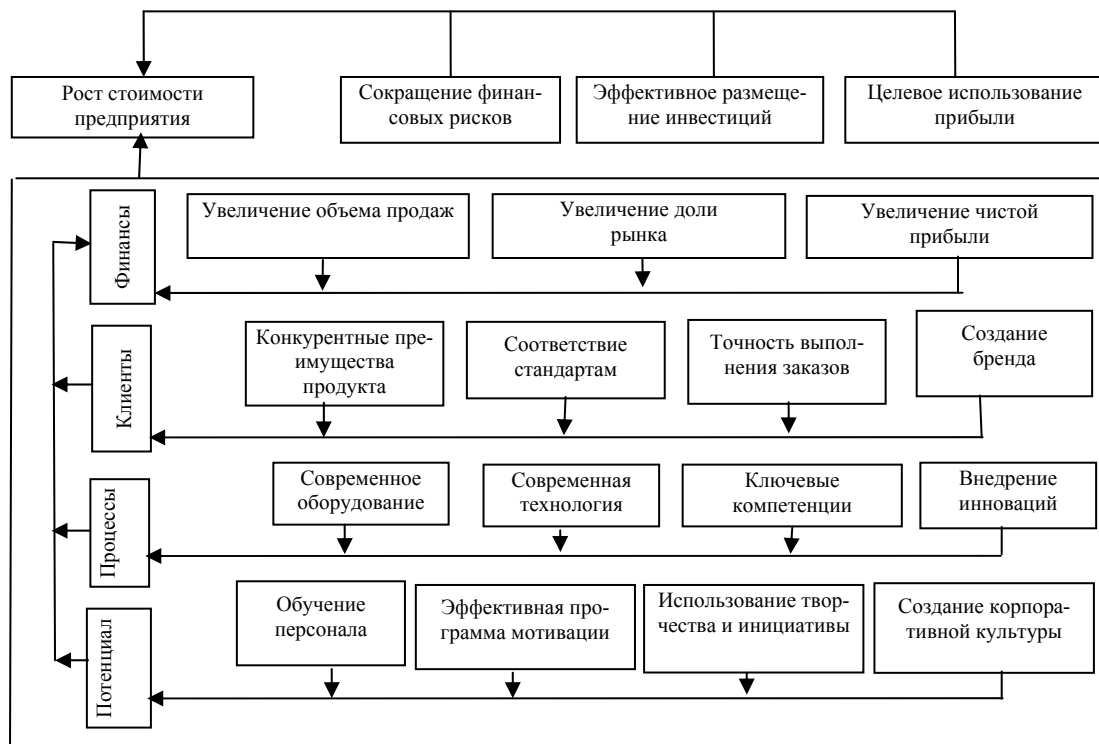


Рис. 1. Стратегическая карта предприятия



Рис. 2. Этапы внедрения ССП на предприятии

9. *Обеспечение последовательного использования ССП системой планирования и контроля.* Следует заметить, что со временем стратегия должна пересматриваться, ее нужно адаптировать к постоянно меняющейся среде организации, а значит, вместе с ней будет изменяться и сбалансированная система показателей.

Обобщая вышесказанное, необходимо отметить, что к числу существенных изменений процесса планирования и контроля, обусловленных внедрением ССП, относятся:

1. Сокращение всего процесса планирования при больших затратах времени на стратегическое планирование и существенно меньших затратах времени на оперативное планирование.

2. Формулировка стратегии и ее конкретизация сбалансированной системой показателей.

3. Замена среднесрочного планирования системой сбалансированных показателей.

4. Соединение ССП с концепцией стоимостно-ориентированного управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Волков А.С. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности. М.: Вершинина, 2007. 304 с.
2. Каплан Роберт. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. М.: Олимпик-Бизнес, 2005. 392 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 3 февраля 2009 г.