

9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

9.1. ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Адушкин А.Е., аспирант кафедры учета анализа и аудита экономического факультета

*Московский государственный
университет им. М.В. Ломоносова*

В статье проведено исследование основ исторического формирования и направлений современного развития концепции сбалансированной системы показателей (ССП) для российских предприятий, эволюция СПП рассмотрена с точки зрения ее актуальности и особенностей разработки и внедрения в различных отраслях. Анализ проведен в рамках общей современной методики разработки СПП с целью определения необходимости модификации известных вариантов системы и предложения комплекса показателей управления предприятием в определенной сфере экономики. В работе обоснована необходимость практических исследований разработки и внедрения СПП для предприятий Российской Федерации. Сделаны выводы о необходимости внимания к высокому потенциалу СПП в РФ и возможностью ее применения в кризисных ситуациях экономики.

АКТУАЛЬНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Развитие современных рыночных механизмов в экономике Российской Федерации тенденциозно подвергают изменениям методологию внутреннего регулирования межсубъектных финансовых и нефинансовых отношений. Целями корректировок являются изменения стратегических направлений развития предприятия в различных условиях экономической среды. Экономическая среда представляет собой сложную систему взаимоотношений между собственниками, работниками, потребителями, государством и другими заинтересованными сторонами. В рамках определения наиболее эффективных целей и стратегий предприятия возрастает необходимость формирования на управленческом уровне систем и методик управления, оценки и анализа показателей деятельности предприятия. На научном уровне существует множество разработок методологии управления, разработки и внедрения стратегий эффективного развития компании в современной рыночной экономике. Активное внимание экспертов и научных деятелей привлекает уже опробованная и оцененная на практическом опыте сбалансированная система показателей (ССП) как инструментарий в рамках эффективного стратегического управления деятельностью предприятия.

В актуальных рыночных условиях компании, успешно работающие на рынке, в том числе и в торговой сфере, выполняют или стремятся к выполнению следующих условий:

- эффективное взаимодействие с покупателями и поставщиками;
- ориентация на покупателя;
- интеграция внутренних бизнес-процессов;

- стабильные инновации;
- повышение эффективности и производительности труда сотрудников.

Способность предприятия внести выгодные для собственного развития изменения в окружающую, как правило, конкурентную среду – результат применения эффективных методик управления и стратегического развития предприятия различных отраслей. Способность в полной мере использовать свои нематериальные активы и конкурентные преимущества приобретает решающее значение, чем инвестиции и управление реальными активами. Например, для торговых предприятий корректное управление конкурентных преимуществ дает возможность: развивать отношения с клиентами таким образом, чтобы сохранить их, с одной стороны, и с наивысшей эффективностью обслуживать новых клиентов – с другой.

Одним из неэффективных инструментов в управлении стратегией предприятия является анализ и оценка финансовых показателей, основанных в основном на бухгалтерской и налоговой отчетности. В рамках исторического и современного развития предприятий определена необходимость управления компанией с учетом не только финансовых, но других показателей деятельности. Это объясняется ретроспективным характером финансовых показателей, что значительно уменьшает их ценность для принятия стратегических управленческих решений. Комплексная система показателей может использоваться как мотивационный ориентир для менеджмента или рядовых сотрудников организации.

Сформированные вариации СПП базируются на революционных исторических разработках ученых-экономистов Р. Каплана и Д. Нортон. Концепция СПП как аналитического инструмента, применяемого в области стратегического управления предприятием, была разработана американскими учеными в начале 1990-х гг. и далее подробно исследовалась в трудах как этих, так и ряда других ученых-экономистов. Ценность разработанного инструментария СПП возрастала в связи с неоднократным успешным использованием его на практике.

ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Обратим внимание, что СПП используется в различных странах, отраслях, экономических системах. Система легко адаптируема в различных экономических условиях и может являться одним из эффективных вариантов управления компанией в условиях кризиса. Известны практические примеры применения СПП в банковской сфере, здравоохранении, государственных организациях, страховании, телекоммуникациях, некоммерческих организациях и др.

Стоит отметить, что стратегические цели предприятия должны быть реализованы только в единстве и сбалансированности мероприятий и действий сотрудников предприятия, основанных на управленческих решениях менеджмента. СПП исторически формировалась как инструмент, позволяющий координировать действия подразделений и сотрудников для достижения основных целей, стоящих перед компанией.

Основной принцип ССП, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления, – «управлять можно только тем, что можно измерить». Система делает акцент на нефинансовых показателях эффективности управления, измеряя такие аспекты деятельности как, например, степень лояльности клиентов или инновационный потенциал компании.

Комплекс процедур по разработке и внедрению ССП представляет собой полноценный и разносторонний проект, в котором, как правило, выделяют четыре основных этапа:

- разработка всех необходимых элементов ССП:
 - стратегических карт;
 - управленческих целей и т.п.;
- вливание ССП в систему управления компании, происходит настройка ее подсистем;
- внедрение;
- эксплуатация.

Сложности могут возникнуть на любом этапе разработки и внедрения ССП. В случае осуществления вышеописанных процедур важно вовремя идентифицировать возникшие сложности и определить, как их решить.

Все большее распространение получает мнение экономистов и научных деятелей, что ССП – один из важнейших инструментов системы управления организацией, формируемый как аналитическое обеспечение. В целом ССП может быть охарактеризована как совокупность параметров, всеобъемлюще характеризующих текущую и будущую стратегию деятельности предприятия в условиях современной рыночной экономики. Равновесие между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности предприятия – основа формирования ССП.

В процессе разработки и внедрения ССП показатели определяются в зависимости от стратегических целей конкретного предприятия, в связи с чем отмечается их индивидуальность. Показатели представляют собой баланс между внешними отчетными данными для собственников предприятия и клиентов, а также внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-единиц, образованных в целях развития предприятия (например, в сфере обучения и роста). ССП представляет собой синергию объективных, поддающихся количественному учету результатов и субъективных, в некоторой степени произвольных параметров будущего роста и развития компании.

ЭВОЛЮЦИЯ ПРОЦЕССОВ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ЦЕЛЯХ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

История формирования ССП базируется на разработках Р. Каплана и Д. Нортон, начавшихся в 1992 г., в целях актуального, более эффективного и гибкого представления будущих результатов финансово-хозяйственной деятельности субъектов рынка. Ученые расширили набор определяемых параметров организации, включив в него не только финансовую информацию, но и данные о клиентах, внутренних процессах, обучении и развитии. Современная ССП дает представление о финансовых результатах, маркетинговой стратегии, HR-развитии, использовании IT-технологий,

создании корпоративной культуры, стратегии работы с клиентом и других направлениях развития предприятия, входящих в разряд драйверов и стимулов роста эффективности деятельности того или иного субъекта.

Исторически разработка концепции ССП была обусловлена следующими основными причинами:

- необходимостью эффективного внедрения управленческой стратегии в финансово-хозяйственную деятельность организации;
- неудовлетворенностью менеджмента предприятий существующими и применяемыми системами финансовых показателей, как правило, основанных на данных бухгалтерского учета;
- недовольством управленцев предприятий системой внутрифирменной отчетности, которая зачастую бывает слишком общей и без разбивки по отдельным стратегическим решениям или структурным стратегическим целям;
- потребностью в модификации процедур планирования и бюджетирования;
- необходимостью улучшения системы внешней отчетности, предоставляемой учредителями инвесторам организации, путем включения в нее нефинансовых показателей;
- необходимостью дальнейшего улучшения бизнес-процессов согласования целей деятельности организации в целом, отдельных ее структурных подразделений и отдельных сотрудников;
- необходимостью повышения эффективности системы управления рисками.

В целях анализа существующих современных ССП необходимо исследовать исторический опыт разработки концепции ССП (как *Balanced scorecard*). Исторические этапы открытия и последующей разработки концепции *Balanced scorecard* относятся к 1990 г. В это время Р. Каплан и Д. Нортон в *Norlan Norton Institute* исследовали вопросы эффективности управления, а также поиска возможностей и инструментов, обеспечивающих ее повышение. Данное исследование – «Измерение эффективности организации будущего» – имело в качестве цели поиск новых альтернативных методов измерения эффективности, базирующихся на нефинансовых показателях. По мнению авторов концепции: «...базирование методики оценки эффективности деятельности предприятия исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации...».

Впервые система Д. Нортон и Р. Каплана (статья «Сбалансированная система показателей эффективности – измерители управляющие эффективностью») была опубликована в 1992 г. Это отмечается как начало процесса разработки ССП. Авторами был предложен новый уникальный подход к разработке и внедрению управленческих стратегий. Отмечалось, что эффективное управление производительностью подразумевает точную оценку деятельности предприятия. После успешных результатов, достигнутых первыми компаниями, внедрившими технологию ССП в качестве основного метода управления, использование системы стало общей тенденцией. В первую очередь были затронуты средние и крупные компании, функционирующие в различных отраслях. На сегодня отмечается практический опыт внедрения системы в таких крупных компаниях, как *Coca-Cola*, *BP*, *McDonalds*, *BMW*, *Boeing*, *Samsung*, «Северсталь», *ЛУКОЙЛ* и др.

В процессе эволюционного развития экономики концепция, разработанная Р. Капланом и Д. Нортон, претерпела множество корректировок, обоснованных различными разработками ученых и практическими

исследованиями. Стоит обратить внимание, что в 2000 г. авторами была издана книга *The Strategy Focused Organization* («Бизнес, ориентированный на стратегию»), в которой был описан переход первоначальной концепции в элемент стратегического управления компанией.

В последнее время ССП представляет собой комплексную систему инструментов для эффективного управления, непрерывной последовательной оценки деятельности предприятия. Практический опыт показывает, что компании, успешно внедрившие систему, отмечают результаты значительного роста финансовой эффективности. Такие меры управления производством коммерческого предприятия в определенной отрасли экономики могут представлять собой процедуры по переводу организационных целей в конкретные показатели, определяющие успех и доведение до всех исполнителей, обеспечению оценки, управления и улучшения деятельности организации, соблюдению качества продукции, договорных отношений, обеспечению необходимого сервисного обслуживания. Инструментом в решении организационных и управленческих вопросов предприятия является шкала сбалансированных балльных оценок (СБО). Шкала СБО используется в основе разработанной авторами ССП как основного инструмента анализа и оценки деловой эффективности развития бизнеса компании.

Эксперты отмечают, что 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 нефинансовые.

Разработка ССП, в том числе, обусловлена постепенным появлением и увеличением объемов нематериальных активов – таких как интеллектуальный капитал, инновации, репутация в общей стоимости компаний. Сделаем вывод, что в процессе развития ССП в рамках систем стратегического управления деятельностью предприятия внимание инвесторов и акционеров было обращено не только на данные финансовой отчетности, анализ которых, безусловно, проводится обязательно, но высокой важностью обладает внедренная ССП как наиболее эффективный инструмент системы управления предприятия.

До определения ССП были разработаны показатели эффективности в соответствии с ситуациями в экономике (в том числе кризисными), но они оценивали исключительно финансовые аспекты деятельности (например, показатели *EVA*, *EBITDA*, *TSR*).

Исторически авторы ССП предложили четыре направления оценки эффективности стратегического управления предприятия:

- финансы;
- клиенты;
- бизнес-процессы;
- обучение и рост.

ССП предоставляет руководству предприятия инструмент для получения планируемых результатов в сложных условиях конкуренции. Сделаем вывод, что понимание сущности ССП, ее целей и задач, а также методов достижения эффективных результатов деятельности предприятия является актуальным и необходимым в рамках современного научного изучения проблематики.

Стоит отметить, что в РФ ССП активно не развивается, не исследуется и не используется в практике деятельности предприятий. По оценкам экспертов, в РФ ССП имеет новые перспективы и потенциал во внедрении и использовании на предприятиях различных отраслей экономики. Также стоит обратить внимание, что ведение финансово-хозяйственной деятельности предприятий в России существуют свои специфические и характерные черты, которые формируют ряд проблем и особенностей при внедрении ССП. Система ССП для российского предприятия должна включать в себя особенности ведения бизнеса, характерные черты управления компаниями, опыт формирования организационных структур, вопросы краткосрочной и долгосрочной стратегии, неопределенности экономической и политической ситуации (например, в условиях кризиса). При этом количество растущих и прогрессивных предприятий, где используются современные инструменты и методики управления, непрерывно растет.

Особенности современной кризисной ситуации в экономике РФ и в мире в целом заставляет экспертов и специалистов в области эффективного управления деятельностью предприятия разрабатывать новые системы показателей, включающие в себя индикаторы, информация по которым может комплексно учитывать возможность кризиса в экономике, но при этом не переоценивать плановые показатели (корректно вычислять средний уровень показателей).

В целях обозначения актуальности рассматриваемой тематики стоит отметить особенность ССП как системы мотивирования персонала. На практике система рассматривается некоторыми предприятиями только как базис, позволяющий выстроить комплексную систему мотивирования. С нашей точки зрения система показателей должна включать мотивационную составляющую, но в целом цели и задачи системы для компании должны быть поставлены с точки зрения расширенного и разностороннего взгляда на стратегическое развитие предприятия. При формировании системы мотивирования на базе ССП рекомендуется использовать инструменты мотивирования, уже существующие в компании.

В силу способности ССП обеспечивать увязку стратегических задач с показателями текущего планирования и бюджетирования бизнес-процессов, а также возможности сочетания формализованных и неформализованных показателей и критериев достижения целей, система используется в планировании и бюджетировании на современном предприятии. ССП позволяет трансформировать индикаторы стратегии предприятия в показатели текущих планов и бюджетов.

С учетом вышеописанного отметим очевидную необходимость модификации существующих современных ССП на основе практических исследований в области разработки и внедрения комплекса показателей оценки эффективности управления предприятия отдельной отрасли экономики.

Литература

1. Бибнев М.В. Сбалансированная система финансовых показателей [Текст] / М.В. Бибнев // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – №7.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей [Текст] / Horvath & Partners : пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
3. Егерев И.А. Стоимость бизнеса : искусство управления [Текст]. – М. : Дело, 2003. – 480 с.

Адушкин Артем Евгеньевич

4. Зайцев Е.В. Система сбалансированных показателей: методология проектирования и особенности постановки в российских условиях [Текст] / Е.В. Зайцев. – М., 2003.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2004. – 416 с.
6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст] : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2005. – 512 с.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегическое единство: создание синергии с помощью сбалансированной системы показателей [Текст] : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : Вильямс, 2006. – 384 с.
8. Коробков А. The Balanced Scorecard (ССП) – новые возможности для эффективного управления [Текст] / А. Коробков // ИНТАЛЕВ : бюджетирование, МСФО, управление проектами. – Режим доступа: http://www.intalev.ru/agregator/ssp/id_3841/.
9. Кочнев А.С., Фастов И.С. С чего начать разработку сбалансированной системы показателей [Текст] / А.С. Кочнев, И.С. Фастов // http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3926/.
10. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление [Текст] / Т. Коупленд, Т. Колер, Дж. Мурин. – М. : Олимп-бизнес, 2008. – 576 с.
11. Крылов С.И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики [Текст] / С.И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №24.
12. Пашанин И. Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления [Текст] / И. Пашанин // Финансовая газета. – 2007. – №11.
13. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием [Текст] / Петер Хорват // Стандарты и качество. – 2004. – №2. – С. 50-53.
14. Сафаров А., Бабенкова Т. Что нужно для успеха сбалансированной системы показателей? [Текст] / А. Сафаров, Т. Бабенкова // Экономика и жизнь. – 2005. – №14.
15. Спиридонов Ю.А. Сбалансированная система показателей – важный элемент современной системы управления [Электронный ресурс] / Ю.А. Спиридонова // GGAP.ru : интернет-издание. – Режим доступа: <http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/ssp/035.asp>.
16. Старинский Б. Сбалансированная система управления как инструмент стратегического управления [Электронный ресурс] / Б. Старинский // GGAP.ru : интернет-издание. – Режим доступа:», <http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/ssp/031.asp>.
17. Фомин В.П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия [Текст] / В.П. Фомин. – Самара : Содружество, 2008. – 208 с.
18. Фомин В.П., Игошина Н.А. Анализ сбалансированности показателей развития организации в структурном и временном аспектах [Текст] / В.П. Фомин, Н.А. Игошина // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – №7.
19. Nils Goran Olve and Anna Sjostrand. "The Balanced Scorecard". United Kingdom: Capstone Publishing, 2002.
20. Paul R. Niven. Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley & Sons, 2002.

Ключевые слова

Сбалансированная система показателей; ССП; управление предприятием; концепция сбалансированной системы показателей; оценка эффективности управления; эволюция; процедуры разработки и внедрения системы; управление стратегией; эффективное управление; причины разработки концепции; исторический опыт; финансовая эффективность; система мотивации.

РЕЦЕНЗИЯ

Исследование выполнено на актуальную тему и свидетельствует о том, что поставленные цели и задачи развития сбалансированной системы показателей, сформированные в процессе ее исторического формирования, определяют необходимость корректировки современных подходов к оценке управления деятельности предприятий в различных отраслях экономики Российской Федерации. В работе частично обоснована необходимость разработки концепции сбалансированной системы показателей на методическом уровне с учетом актуальных практических исследований разработки и внедрения комплекса показателей эффективности управления деятельностью предприятия. Хорошо описаны основные причины применения сбалансированной системы показателей в современных предприятиях. На некоторые замечания общего и технического характера в рамках эволюции концепции сбалансированной системы показателей обращено внимание автора. В исследовании не достаточно четко сформулирован вектор развития сбалансированной системы показателей в сложившихся современных условиях рыночной экономики.

Статья соответствует требованиям и может быть опубликована в журнале «Аудит и Финансовый анализ».

Чая В.Т., д.э.н., профессор, главный научный сотрудник кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

9.1. EVOLUTION AND MODERN DEVELOPMENT OF THE CONCEPT THE BALANCED SCORECARD

A.E. Adushkin, the Post-graduate Student of the Account, Analysis and Audit of Economic Faculty

Moscow State University it. M.V. Lomonosov

In the article research bases of historical formation and directions of modern development of the concept The Balanced Scorecard for the enterprises in Russia is conducted. Evolution of The Balanced Scorecard is considered from the point of view of its urgency and features of working out and introduction in the enterprises of various branches. The analysis is conducted within the limits of the general modern technique of working out The Balanced Scorecard for the purpose definitions necessity of updating of known variants system and the offer a complex of indicators of operation business in certain sphere of economy. Detailed research of urgency an application of The Balanced Scorecard in the modern enterprises, general tendencies of formation of the concept of The Balanced Scorecard and evolution of processes of its working out and introduction is thus conducted. In research necessity of practical analysis of working out and introduction of The Balanced Scorecard for the enterprises of the Russian Federation is reasonable. In analysis end conclusions are drawn on necessity of attention to high potential of The Balanced Scorecard in Russia and possibility of its application in crisis situations of economy.

Literature

1. M.V. Bibnev. «The Balanced system of financial indexations», Economic analysis: the theory and practice, 2009, №7.
2. I.A. Egerev. «Business Cost: the Management skill», M: Business, 2003.
3. V.P. Fomin, N.A. Igoshina. «Analysis of equation of indicators of development of the organization in structural and time aspects».
4. V.P. Fomin. Analysis of equation of indicators of development of the enterprise. Samara: Commonwealth, 2008.
5. Introduction of the Balanced Scorecard / Horvath and Partners: the Lane with it. – 2 izd. – M: Alpine business books, 2006.

6. R.C. Kaplan, D.P. Norton. Organization focused on strategy. As the organizations applying The Balanced Scorecard succeed in a new business environment: the Lane with English – M: Joint-Stock Company «Olympus-business», 2004.
7. R.C. Kaplan, D.P. Norton. Strategic cards. Transformation of fictitious assets in material results: the Lane with English – M: Joint-Stock Company «Olympus-business», 2005.
8. R.C. Kaplan, D.P. Norton. Strategic unity: creation of a synergy by means of the Balanced Scorecard: the Lane with English – M: Open Company «I.D. Williams», 2006.
9. A.S. Kochnev, I.S. Fastov. «With what to begin working out of the Balanced Scorecard».
10. A. Korobkov, «The Balanced Scorecard (SSP) – new possibilities for efficient control», Management of the company,
11. T. Kouplend, T. Koler, Dzh. Murin. Cost of the companies: an estimation and management. – M: the Olympus-business, 2008.
12. S.I. Krylov. «The Balanced Scorecard as the analytical instrument of strategic management in the conditions of modern market economy», Economic analysis: the theory and practice, 2007, №24.
13. Nils Goran Olve and Anna Sjostrand. «The Balanced Scorecard». United Kingdom: Capstone Publishing, 2002.
14. I. Pashanin. «The Balanced Scorecard as a basis of strategic management», the Financial newspaper, №11, 2007.
15. R.N. Paul. Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley and Sons, 2002.
16. Peter the Croat, The Balanced Scorecard as a control facility the enterprise//Standards and quality. – 2004, №2. – P. 50-53.
17. A. Safarov, T. Babenkova. «That is necessary for success of the Balanced Scorecard?», economy and the Life, №14, 2005.
18. J.A. Spiridonov. «The Balanced Scorecard – the important element of a modern control system».
19. B. Starinsky. «The Balanced control system as the instrument of strategic management».
20. E.V. Zajitsev. «The Balanced Scorecard: methodology of designing and feature of statement in the Russian conditions», 2003.

Keywords

Balanced Scorecard; BSC, operation of business; concept of The Balanced Scorecard; estimation of management efficiency; evolution; procedures of working out and introduction of system; management of strategy; efficient management; the reasons of working out for the concept; historical experience; cost effectiveness; motivation system.