

*Сидорин Александр Владимирович*

магистрант

ФГБОУ ВО «Уральский государственный

университет путей сообщения»

г. Екатеринбург, Свердловская область

## **ПРИМЕНЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

*Аннотация:* как отмечает автор статьи, распространенное определение ССП как системы стратегического управления организацией строится на основе оценки и измерения ее эффективности по показателям, подобранным таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты деятельности организации (финансовые, производственные, маркетинговые и т.д.).

*Ключевые слова:* сбалансированная система показателей, ССП, управление производством, организационные изменения, экономическая оценка.

*Актуальность:* одной из наиболее актуальных проблем, с которыми сталкивается организация при проведении организационных изменений, является проблема оценки эффективности этих изменений. В данной статье будет рассмотрен метод оценки организационных изменений с помощью сбалансированной системы показателей.

### *Основная часть*

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 харак-

тера, что позволило бы увеличить информативные возможности. Результаты исследований привели к формированию концепции сбалансированной системы показателей.

Распространенное определение ССП как системы стратегического управления организацией строится на основе оценки и измерения ее эффективности по показателям, подобранным таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты деятельности организации (финансовые, производственные, маркетинговые и т.д.).

Основной задачей системы стратегического управления является увеличение акционерной стоимости компании. Для управления стоимостью необходимо определить меры, которые бы позволили больше продавать или меньше тратить – это два пути для решения вышеуказанной задачи. Уменьшение затрат прямо связано с измерением и учетом соответствующих показателей.

При использовании системы учета затрат на основную деятельность (activity-based cost) система учета затрат показывает отличные результаты. Но этот принцип не дает информации о том, как продать больше. Так как система сбалансированных показателей точно и подробно указывает, откуда берется рост доходов, то ССП становится «движком» управления стоимостью.

Далее, ССП выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя. В дальнейшем она направляет инвестиции и ориентирует в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата. Таким образом, концепции управления стоимостью и ССП очень хорошо совместимы. Таким образом, ССП призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

- Финансовые перспективы. Как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров?
- Перспективы удовлетворения клиентов. Какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей?

– Перспективы развития организации бизнеса. В организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей?

– Перспективы инноваций, обучения и роста. Каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию?

В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов.

Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). Наконец, новая система представляет базу для формулировки гипотез в отношении постановки фирменных целей и их увязки между собой. Предполагаемые целевые связи подвергаются проверке и исследуются в рамках процесса обучения. Накопленный опыт позволяет давать им количественные оценки.

Система сбалансированных показателей предполагает, что задачи и показатели менеджеров более высокого уровня отражают задачи и показатели специалистов более низкого уровня. Таким образом, стратегия организации реализуется через деятельность всех подразделений, которая управляет с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также материальной мотивации персонала на их достижение. Однажды «закрепив» значения сбалансированной системы показателей в определенной точке развития компании, можно отследить изменения показателей, возникшие по причине организационных изменений.

Рассмотрим подробнее каждый блок сбалансированной системы показателей, применимо для экономической оценки организационных изменений.



Рис. 1

По каждому из направлений (проектов) компания формулирует ключевые цели, определяет показатели эффективности и оценивающие критерии. Цели и показатели (в том числе степень их детализации) ССП формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании.

Показатели эффективности (факторы успеха) отражают «путь продвижения» компании к поставленным целям, являясь связующим звеном между целями компании и бизнес-процессами, ведущими к их достижению.

Показатели эффективности являются своеобразными условиями достижения цели, а бизнес-процессы показывают, как эти условия выполняются. Контроль за тем, достигнута цель или нет, осуществляется через критерии эффективности, которые, по сути, являются измерителями достижимости целей. Критерии количественно оценивают показатели эффективности, для них могут быть заданы формулы или иные способы расчета.

Ниже приведены примеры возможных целей и показателей по каждой проекции.

Таблица 1

Проекция	Цель	Показатель
Финансы	Увеличение рентабельности продукции Увеличение рентабельности собственного капитала Увеличение чистой прибыли	Рентабельность продаж Рентабельность собственного капитала Чистая прибыль
Клиенты	Удовлетворенность покупателей за счет соотношения «цена-качество» Доля рынка в целевом сегменте Приобретение новых клиентов Положение приоритетного поставщика	Оценка клиента Доля рынка Количество новых покупателей Доля продаж постоянным покупателям
Бизнес-процессы	Развитие регионального рынка Уменьшение количества сбоев в сети/ на производственной линии Улучшение процесса управления проектами Улучшение качества услуг	Количество новых клиентов на региональном рынке Количество и частота сбоев в сети/ на производственной линии Количество успешно реализованных проектов (в сроки, в рамках бюджета и т.д.) Количество клиентов / рост реализованной продукции
Обучение и рост	Удовлетворение и удержание сотрудников Повышение квалификации сотрудников Эффективность работы ИТ-систем	Индекс удовлетворенности сотрудников Количество пройденных обучений на одного сотрудника Скорость получения и полнота информации, необходимой для принятия УР

Нужно понимать, что любые организационные изменения в компании повлекут за собой перемены, касающиеся значений ССП. Поэтому сбалансированная система показателей не может находиться в одном виде, чтобы передать точную и полную картину дел на предприятии. Необходимо как вносить новые показатели в систему, так и отбрасывать неактуальные.

Предприятие должно постоянно следить за основными компонентами окружающей системы и делать выводы относительно своих потребностей в переменах. Обычно среди этих компонентов выделяют:

- экономические – глобализация рынка или его региональная дифференциация;
- технологические – быстрое распространение новых технологий;

- политico-правовые – изменения в законодательстве;
- социально-культурные – демографические сдвиги, изменения в системе ценностей;
- физико-экологические – климатические условия, нагрузка на экосистему [1].

Понятно, что любой из вышеперечисленных компонентов так или иначе скажется на работе предприятия, внеся изменения в деятельность соответствующего подразделения. Таким образом, цели проекций бизнес-процесса также станут подвергнуты корректировке.

К примеру, социально-культурный компонент в случае улучшения жизни населения (пользователя услуг) непременно станет причиной улучшения качества услуг, что повлечет за собой увеличение клиентов (количество реализованной продукции).

### *Вывод*

Рассмотрев сущность и причины организационных изменений, а также метод использования сбалансированной системы показателей, можно сделать следующий вывод: метод экономической оценки ССП нуждается в корректировке показателей в зависимости от вида организационных изменений. Сбалансированная система показателей охватывает как денежные характеристики предприятия, так и немонетарные, используя гибкие показатели оценки, что говорит о ее применимости для контроля экономической составляющей предприятия в случае организационных изменений.

### *Список литературы*

1. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: перевод стратегии в действие / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – 2014.
2. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 514 с.
3. Стихова Н. Фактор успеха. Сбалансированная система показателей. – 2012.
4. Ильин В.В. СМК и человеческий фактор // Методы менеджмента качества. – 2016. – №3.

5. Яковлев В.Ю. Преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса. – М., 2013.
6. Лазарева Е.Г. Balanced Scorecard как инструмент стратегического контроля // Финансовый менеджмент. – 2015. – №6.
7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.finman.ru](http://www.finman.ru)
8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.iemag.ru](http://www.iemag.ru)
9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.kmtec.ru](http://www.kmtec.ru)