

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Котик Евгений Иванович

студент

Трофимова Маргарита Николаевна

доцент

ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский

Томский политехнический университет»

г. Томск, Томская область

ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Аннотация: в данной статье рассматриваются проблемы внедрения и применения системы сбалансированных показателей на российских предприятиях. Затронут вопрос о целесообразности ее внедрения в текущих условиях.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, управление, насыщенные рынки, ограниченные показатели, стратегический анализ, модели управления, система планирования.

При разработке и реализации определенных планов, задач, руководству необходимо видеть эффективность принятых решений, которые в совокупности будут отражать полученный итоговый результат. К данным результатам руководители относят такие показатели, как рост выручки и прибыли, так же величину отдачи вкладываемого капитала. Эти показатели, конечно, играют наиважнейшую результативную роль, но с условием того, что эти показатели будут непрерывно рассчитываться, анализироваться и в итоге позволят выявить взаимосвязь происходящих изменений, как во внешней среде, так и во внутренней.

В нынешних условиях успеха добиваются только те компании, которые применяют стратегическое управление. Таких компаний, реальный инструмент которых - стратегическое видение в России очень мало. В большинстве случаев, менеджмент отечественных компаниях направлен на ведение оперативной

деятельности и не направлен на стратегический анализ, выбор перспективных направлений деятельности, формирование системы целей и планирования. В идеальном варианте компаниям необходимо сочетать в себе две вышеуказанные модели управления – это стратегическое и оперативное. Но как же это возможно сделать? Для решения этой проблемы в 90-е годы Р. Капланом и Д. Нортоном была разработана система сбалансированных показателей (ССП). Предпосылками ее создания стали накопившиеся проблемы в управлении, которые в свою очередь ставили под угрозу взаимосвязь оперативного и стратегического управления. ССП создана для того, чтобы обеспечить достижение такой неразрешимой задачи как реализация стратегии. Данная система позволяет расписать буквально по шагам этапы реализации как для предприятия в целом, так и для каждого работника в отдельности. Помимо всего этого, появляется возможность контроля каждого работника по выполнению его «кусочка» стратегического микроплана через количественные показатели. По сути ССП – это инструмент по управлению процессами реализации стратегии. То есть, данная система позволяет осуществить комплексную оценку результативности деятельности компании [1, с. 126]. Данная система широко используется крупными зарубежными компаниями и в результате своего достаточно долгого применения позволила выявить как положительные стороны, так и отрицательные. Так давайте же разберемся, чем хороша данная система, в чем ее особенности и недостатки.

Благодаря данной системе, в компании формируется определенная система показателей и оценки эффективности бизнес-процессов, где каждый работник четко знает, что, как, в какие сроки должен выполнить определенные задачи, и какую пользу принесет их выполнение в достижение общей стратегии. Этот критерий позволяет преодолеть разрыв между стратегической целью организации и ее текущей деятельностью. Так же за счет управления отклонениями текущих значений показателей от целевых, дает возможность оценить затраты и планируемые мероприятия, учитывая при этом ограничения по ресурсам, протекающие бизнес-процессы, изменения их сроков и реализации. Это дает в

свою очередь возможность вносить корректизы в бизнес-процессы в соответствии со стратегическими целями предприятия [4, с. 75].

Цели в данной системе выстраиваются снизу. Анализируются цели и ключевые показатели можно выявить определенный провал в их выполнении. Скорректировав или вовсе изменив данные цели возможно уменьшить риск невыполнения этапов, предшествующих выполнению единой стратегической цели. Использование определенных, ограниченных показателей позволит компании четко сосредоточить объемы своих ресурсов на конкретные цели и не распыляться на всевозможные, усложняя при этом систему по реализации стратегии. Поэтому в ССП данная методика является важным компонентов позволяющая компании оторваться от конкурентов и занять лидирующие позиции. Компании, которые применяли и применяют ССП, отмечают, что для успешного внедрения ССП необходимо начинать сразу с формирования целей и стратегии фирмы, при этом учитывая анализ потенциала компании и рынка, тем самым ускоренно переходя к разработке сбалансированных показателей. Потому что если в случае разрабатываемой стратегии не будет учтена полнота внутреннего анализа деятельности фирмы и полнота анализа рынка в целом, то велика возможность пропустить серьезные шансы и угрозы для компании, в результате чего это может привести к потере материальных активов.

Несмотря на все достоинства ССП у него есть и ощутимые недостатки, которые тоже играют немаловажную роль в эффективности управления компанией. Одним из таких недостатков является то, что только одно лицо - потребитель или поставщик выступает в качестве стейкхолдера. А отсюда следует, что ССП не даст возможность отследить целый ряд стейкхолдеров разом, потому что это вызовет противоречия в принятии оптимального решения. Но количество стейкхолдеров может расти при внедрении инноваций. И в связи с этим встает многокритериальная оптимизация, которая не рассматривается в ССП.

Российские компании ССП стали применять значительно позже западных. Данная система стала набирать свою популярность на западе начиная с 2000-х годов, в то время как в России «пик» ее применения пришелся на 2004г. Из это-

го следует, что российские компании начали внедрять данную методику на 4 года позже. Все данное время ушло на популяризацию и адаптацию методики ССП к существующим на тот момент российским рыночным условиям. После «пика» применения данной методики, прослеживается спад внедрения ССП на международном рынке. Прежде всего, это связано с тем, что большое число фирм, которые имели интерес к внедрению ССП и обладающие необходимыми ресурсными составляющими, итак уже применяют данную методику. Помимо всего этого, происходит некая потеря интереса к данной методики в связи: во-первых, с трудностями по ее внедрению, во-вторых с неполной удовлетворенностью полученных результатов. Данную концепцию применяют в различных отраслях экономики, как на западе, так и в России. Однако структура распределения ее по отраслям различна. В Российской Федерации активным образом используют данную методику компании, занимающиеся производством потребительских товаров и услуг, тогда как на западных компаниях она используется в банках и других финансовых отраслях.

Для того, чтобы увидеть результат внедрения данной концепции, необходимо провести сравнительный анализ темпов роста прибыли в компаниях, которые используют ССП с темпами роста прибыли в соответствующих отраслях, которые не применяют данную систему. Почему именно мы взяли в сравнение темп роста прибыли? Да потому что он показывает в целом эффективность стратегического управления. Для анализа мы будем брать данные отчетности спустя два года, поскольку данного времени достаточно, чтобы внедренная ССП отразилась на итоговых финансовых результатах компаний и показала эффективность ее применения. Проанализировав данные, было выявлено, что 76% западных компаний, применявших данную концепцию, увеличили свою прибыль по сравнению со средним значение в отрасли. В то время как в российских компаниях этот показатель составил 54% [3, с. 48].

Эти результаты свидетельствуют о том, что современные западные управленческие технологии достаточно сложно эффективно применить в российских компаниях. Это связано, прежде всего, с национальными и историческими осо-

бенностями ведения бизнеса, которые отражаются как в корпоративной культуре, так и в стратегическом управлении.

Методика ССП была разработана для компаний, которые ведут свою активную деятельность на так называемых «перенасыщенных рынках» т.е. для западных компаний, прежде всего, где рынки характеризуются низкими темпами роста и как правило конкуренты функционируют в приближенных условиях. Поэтому данная система создавалась для того, чтобы увеличить конкурентоспособность компаний путем повышения эффективности управления. А, как известно, российский рынок имеет обратную составляющую, где темпы роста являются очень высокими, особенно в таких отраслях экономики как строительство, добыча нефти, газа и т.д. Поэтому условия конкуренции, как правило, на российском рынке различны для компаний, к примеру из-за монопольного положения. В данных условиях стратегическое управление не всегда становится ключевым фактором конкурентоспособности ввиду того, что на первостепенный уровень могут выйти далеко неэкономические факторы. Но можно также отметить, что в кризисных ситуациях для российских компаний будет стимулом внедрение и применение данной концепции [5, с. 162].

Помимо всего перечисленного можно отметить то, что в российских компаниях низкое качество управленческой отчетности, потому что данные отчетности в большинстве случаев не соответствуют действительности и порой противоречат друг другу ввиду того, что разные отделы используют и предоставляют различные данные. Этот факт может серьезным образом отразиться на внедрении ССП и привести к трудностям по ее разработке.

Так же на пути внедрения данной концепции может встать такая проблема, как недостаточная инициативность сотрудников компаний. В большинстве отечественных компаниях применяется централизованное принятие решений и почти отсутствует такой навык как командная работа. Этот фактор негативным образом может отразиться на процессе вовлечения сотрудников в разработку и внедрение ССП. Поэтому очень важно максимально вовлечь персонал всех уровней в разработку данной концепции, потому что только в этом случае каж-

дый работник сможет понять выбранные показатели успеха и разделить условия по реализации установок компании.

И последний, по моему мнению, фактор, который может оказать существенное влияние на успешность внедрения концепции ССП – это русский ментальитет. Российские компании зачастую не принимают усилия по усовершенствованию системы управления даже при возникновении отрицательных тенденций до той поры, пока ситуация не перерастет в «критическую». Только тогда, когда ситуация доходит до своего пик, компании начинают предпринимать усилия по изменению концепции управления и скоропостижным образом пытаются улучшить ситуацию, что в конечном итоге может окончательно усугубить и так имеющиеся проблемы компаний [2, с.286].

В качестве вывода можно отметить, что любые технологии управления, которые применяются на западе, требуют тщательной проработки, анализа и подготовки для ее внедрения на российский рынок, т.е. требуют определенной адаптации с целью повышения эффективности ее применения в российских условиях. Внедряя систему, руководство и сотрудники компании должны заранее обнаружить узкие места и проблемные зоны для их преодоления в будущем. Все же, не смотря на все сложности внедрения ССП, мы смело можем сказать, что это лучший инструмент по реализации стратегии.

Список литературы

1. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. – М.: Альпина Бизнес Букс, – 2005. – 226 с.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», – 2003, – 304 с.
3. Лукьянец А.А. Система сбалансированных показателей для управления региональным коммунальным комплексом – [Электронный ресурс] / Регион: экономика и социология: научный журнал / Российская академия наук (РАН). – 2010. – № 4. – С. 275–292.
4. Мишин В.М. Исследование систем управления. – М.:ЮНИТИ – ДАНА. – 2005. – 527 с.
5. Толкач В., Данишевич С., Гаврилин М. Внедрение сбалансированной системы показателей. / Horvath & Partners; Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, – 2006.