

Автор:

Кузьмичев Кирилл Дмитриевич

студент

ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»

г. Тюмень, Тюменская область

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Аннотация: в данной статье автор анализирует развитие, реализацию и эффективность применения общепризнанного метода и инструмента менеджмента – метода «Сбалансированных показателей».

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, метод, инструмент менеджмента.

В своём литературном анализе я исследовал развитие, реализацию и эффективность применения общепризнанного метода и инструмента менеджмента – метода «Сбалансированных показателей».

Метод сбалансированных показателей является стратегическим инструментом менеджмента и системой измерения производительности труда, разработанной для прямого перевода стратегии компании в ориентированный на конкретные действия план. Метод был разработан в 1992 году Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном и быстро обрёл популярность, благодаря тому, что он предоставляет возможность контролировать производительную способность с системой измерения, основанной на организационных перспективах, а не на традиционных бухгалтерских отчётах. Интенсивное исследование было проведено для оценки прибылей, связанных с применением метода сбалансированных показателей в индустрии. Более поздние усилия по исследованию будут отражены в литературном обзоре.

В начале 90-х годов профессор бизнес-школы при гарвардском университете Роберт Каплан и американский консультант по вопросам управления Дэвид Нортон разработали новый подход к стратегическому управлению. Свой метод

они назвали системой сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) – ССП.

Они доказали, что традиционные финансово-учетные показатели, такие как окупаемость вложений и период окупаемости, давали незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса, которая мешала выработке долгосрочной модели работы прибыльного предприятия. Изучив и обосновав неточности и слабые места в предшествующих управленческих методиках, в своём новом подходе авторы сформировали четкое описание того, что нужно измерять и рассчитывать, чтобы сбалансировать финансовую деятельность компании.

ССП – это не просто система измерения, а система менеджмента, позволяющая предприятию точно определить планы на будущее и стратегию по воплощению их в реальность. Она позволяет организовать обратную связь между внешними показателями и внутренними бизнес-процессами, результатом деятельности которой становится повышение стратегической эффективности и достижение результатов. Полное внедрение ССП трансформирует стратегическое планирование из теории в одно из ключевых направлений деятельности предприятия.

Методология ССП представляет главные факторы деятельности компании – такие как операционную и финансовую эффективность – в виде комбинации определенных показателей. Организация собирает и подвергает анализу эти показатели, чтобы сделать вывод о достижении стратегических целей. Комплексно реализованная система подразумевает поочерёдное рассмотрение работы компании на всех уровнях. Таким образом, каждый сотрудник организации обрабатывает индивидуальную систему показателей, стараясь достичь своих личных целей на основе показателей, связанных со стратегией всего предприятия.

В системе сбалансированных показателей организация исследуется с точки зрения четырех перспектив (точек зрения), разрабатываются количественные показатели, собирается и анализируется информация в соответствии с каждой из этих перспектив [1]:

- перспектива клиентов;

- перспектива бизнес-процессов;
- перспектива обучения и развития;
- финансовая перспектива.

Система сбалансированных показателей и управление, основанное на измерениях.

ССП строится на основе основных концепций, выработанных в предыдущих управленческих методиках, таких как полное управление качеством (Total Quality Management), имеющих в своём составе:

- качество, определяемое на основе обратной связи с клиентом;
- непрерывное совершенствование;
- расширение полномочий персонала;
- управление и поддержку обратной связи основанное на измерениях.

Сбалансированная система показателей предоставляет возможность согласовать интересы сотрудников на различных уровнях внутри организации, направляя их внимание на один и тот же набор индикаторов. Иногда, такое согласование выполняется явно, путем выработки ССП для конкретных подразделений или сотрудников на основе корпоративной системы сбалансированных показателей. В идеале, ССП показывает, есть ли в компании подготовленные и заинтересованные сотрудники (направление развития и обучения), эффективны ли процессы (операционное направление), довольны ли клиенты (клиентское направление). Положительные опережающие индикаторы обеспечивают высокую финансовую эффективность в долгосрочной перспективе.

К сожалению, у методики ССП есть и минусы. Как и любая технология менеджмента, она должна быть адаптирована к конкретным условиям. Например, отраслевые и культурные различия между Китаем и Северной Америкой не позволяют просто так перенести ССП, разработанную для нефтяной компании в Хьюстоне, в компанию по экспорту/импорту в Гонконге.

Существует достаточно примеров иностранных компаний, которые сначала пытались заимствовать американские системы сбалансированных показателей,

взятые из тех же отраслей. Логично, что различия как во внешних бизнес-условиях, так и во внутренних методах управления приводили к непреодолимым проблемам на этапе внедрения.

Другие корпорации столкнулись с трудностями при сборе информации по внутренним процессам, по причине того, что они еще не были задокументированы.

Методология сбалансированной системы показателей предохраняет организаторов от однобокого представления, опирающегося на традиционные учетные данные. Однако в иных случаях, показатели финансовой эффективности забываются как менеджерами, так и инвесторами, и фондовыми аналитиками, так как они слишком увлекаются возможностью удовлетворить клиентов и увеличить нематериальные ресурсы.

Заключение

Несмотря на то, что ССП и уходит за рамки финансовых параметров, она в полной мере от них не отказывается. Закономерно, название методологии стремится отразить набор показателей, где сбалансированы как кратковременные, так и долговременные цели, финансовые и нефинансовые показатели, запаздывающие и опережающие индикаторы, внутренние и внешние перспективы эффективности.

Сбалансированная система показателей позволяет менеджерам сосредоточить внимание на самых важных моментах. Многолетний опыт ее использования показал, что в любой отрасли и компании имеются свои особенности, зависящие от обеспеченности ресурсами и конкурентной среды. Именно поэтому управленцам так важно выделить главные аспекты, характерные именно для их предприятия, что позволит направить все усилия на достижении эффективности и оптимальной работы бизнеса.

Список литературы

1. Rodriguez, Adriana B. A framework to align strategy, improvement performance, and customer satisfaction using an integration of Six Sigma and Balanced Scorecard: дис; B.S. University of Zulia. – Zulia, 2008. – 227 с.