

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Рассмотрены теоретические подходы, связанные с историей возникновения и развития системы сбалансированных показателей (ССП). Определены особенности методологии СПП, занявшие в последнее время доминирующее положение в теории стратегического управления в странах дальнего и ближнего зарубежья.

The theoretical approaches connected with history of occurrence and development of Balanced Scorecard (BS) are considered. Features of methodology of BS, recently occupied dominating position in the theory of strategic management in the countries distant and the near abroad are defined.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей (ССП), структура СПП, баланс в СПП.

Современный мир достаточно динамично развивается, а вместе с ним коренные изменения наблюдаются не только в социальной сфере человеческого существования, но и в экономической среде.

Так, на пути своего совершенствования и развития субъекты хозяйствования сталкиваются со многими препятствиями, при разработке различных подходов в оценке результатов своей деятельности, а в рыночных условиях обоснованность и качество принимаемых решений обеспечивается способностью административно-управленческого персонала предвидеть и реально оценивать перспективы развития организации, использовать новые формы и методы хозяйствования, адаптировать их к изменяющимся условиям внешней среды. Решение этих задач возможно при использовании научной методологии предприятия, на которой базируется экономический анализ [1] и является актуальным вопросом в определении стратегии субъекта хозяйствования.

Методология стратегического анализа обосновывает принцип построения системы показателей, необходимой для оценки результативности бизнес-единицы, выявления прогнозных значений показателей как в целом по всему хозяйствующему субъекту, так и по отдельным элементам ее стратегии. Выбор показателей, объединенных в систему, формирует целостное понимание текущего состояния хозяйствующего субъекта, раскрывает перспективы его развития, позволяет менеджерам принимать эффективные решения [1].

Методологические проблемы формирования системы показателей исследованы в работах А.С. Бакаева, С.Б. Брангольц, С.А. Броненковой, Л.И. Кравченко, Н.А. Лесневской, Б.И. Майданчика, М.В. Мельник, Е.А. Мазиковского, В.В. Осмоловского, Н.А. Русак, Г.В. Савицкой, В.И. Стражева, Н.Г. Чумченко, А.Д. Шеремета и других ученых. Однако критерии и подходы к формированию системы показателей экономической эффективности субъектов хозяйствования, в современных условиях, находятся на стадии научной разработки.

В настоящее время система управления организацией опирается на бухгалтерскую отчетность, и соответственно менеджеры, для повышения результативности предприятий, используют финансовые показатели, характеризующие материальные активы, к которым можно отнести: рентабельность привлеченного капитала, активов, продукции и т.д., и с их помощью определяют направления деятельности, осуществляют перераспределение внутренних ресурсов для увеличения финансовых результатов и повышения ценности бизнеса. Однако, использование только материальной стороны развития предприятия, является неполным, т.к. не охватывает процессы, протекающие в нематериальной бизнес - среде субъекта хозяйствования. Поэтому главным конкурентным преимуществом становятся нематериальные активы, такие как знание и умение, персонал, информационные технологии, которые связывают субъекта хозяйствования с его клиентами и поставщиками, формируют общую атмосферу организации, способствующую инновационному процессу, решению проблем и принятию эффективных стратегий [1, 2].

В последние годы для решения этой проблемы многие ученые СНГ при разработке методологических подходов к построению системы показателей обращаются к работам Р.С. Каплана и Д.П. Нортон, в которых содержится концепция сбалансированной системы показателей. Ее разработка явилась результатом научного поиска новых методов оценки информационной системы управления, основанной на использовании финансовых и нефинансовых показателей, позволяющих объективно измерять эффективность деятельности организации [3, с.73].

Целью настоящей статьи является рассмотрение сбалансированной системы показателей как стратегического инструмента повышения экономической эффективности субъекта хозяйствования, охватывая историю ее возникновения, сущность и структуру, а также выявления принципов построения и внедрение на отечественных предприятиях.

История возникновения сбалансированной системы показателей

История, связанная с открытием и последующей разработкой концепции Сбалансированная Система Показателей (Balanced Scorecard) относится к 1990 году, когда Norlan Norton Institute, являющийся исследовательским центром всемирно известной аудиторско – консалтинговой компании «KPMG Peat

Marwick», приступил к изучению вопроса эффективности управления, а также поиску возможностей и инструментов, обеспечивающих ее повышение. Данное исследование – “Measuring Performance in the Organization of the Future (Измерение эффективности организации будущего)” проходило в течение одного года и имело в качестве цели – поиск новых альтернативных методов измерения эффективности, базирующихся на нефинансовых показателях.

В результате была выработана основа модели, базирующаяся на четырех основных составляющих (проекциях) – финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. Таким образом, система получила название “сбалансированной”, так как основывалась на комплексном подходе к оценке как материальных, так и нематериальных активов [4, 5].

Данная система получила апробацию среди ряда организаций, участвующих в проекте, и результаты исследования были опубликованы Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в статье “Сбалансированная система показателей – индикаторы, управляющие эффективностью”.

Следующий этап развития системы был связан с обнародованием результатов внедрения и апробации Balanced Scorecard в таких компаниях, как «FMC Corporation и Rockwater». Руководители этих компаний Лэри Брэйди и Норман Чамбер – участники проекта “Measuring Performance in the Organization of the Future” – открыли новые возможности системы, выводящие ее за рамки просто системы оценки. Новое применение система нашла в качестве инструмента коммуникации стратегического видения этих корпораций. До данного момента Balanced Scorecard использовалась большинством руководителей как система, направленная на повышение операционной эффективности – улучшение качества продукции, уменьшение времени обработки заказа, уменьшение производственного цикла, снижение стоимости и т.д. Опыт «FMC Corporation» и «Rockwater» показал, что Balanced Scorecard может также эффективно отслеживать исполнение стратегических инициатив, предпринимаемых руководством, выделяя при этом ключевые процессы, воздействующие на стратегию, и оценивая их эффективность.

Агрегируя результаты внедрения, в 1996 году Нортон и Каплан опубликовали статью “Использование Balanced Scorecard как системы стратегического управления” и “Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию”, дающие полноценный и структурированный обзор данной концепции, описывающие опыт внедрения. В результате, именно данное издание явилось толчком для последующего развития и нахождения новых областей применения ССП среди большого числа компаний как государственного, так и коммерческого сектора. [8].

В последующем концепция сбалансированной системы показателей получила дальнейшее развитие в работах К. Коффмана, Пола Р. Нивена, К. Рамперсада, О.В. Алексеевой, В.Э. Керимова, О.Е. Николаевой, Н.С. Пласковой, В.П. Фомина, А.Н. Хоринаидр [1].

В настоящее время ССП получила признание как инструмент, с использованием которого разрабатываются и внедряются стратегические планы организации. По оценкам специалистов, она формируется в системе стратегического учета, используется для определения прогнозных параметров устойчивого развития и является эффективным инструментом реализации стратегических целей. О.Е. Николаева рассматривает сбалансированную систему показателей как принципиально новую технологию управленческого учета, которая позволяет наиболее эффективно оценить деятельность организации и полномасштабно увязать стратегию бизнеса с оперативной деятельностью [2, с. 27].

Сущность и структура сбалансированной системы показателей

Сбалансированную систему показателей можно определить как тщательно подобранный набор показателей на основе стратегии организации. Отобранные для системы показатели являются инструментом руководителей для ознакомления работников и других заинтересованных лиц с результатами и факторами деятельности, благодаря которым организация выполнит свою миссию и стратегические задачи [6].

Структура ССП, передоженная Р.С. Кпланом и Д.П. Нортоном, позволяет оценить деятельность организации с точки зрения четырех взаимосвязанных направлений, по которым собираются, обобщаются и анализируются данные:

а) Клиентская составляющая. Данный аспект направляет свое внимание на потребителя и его удовлетворенность, что является одной из основных задач субъекта хозяйствования, так как необходимо сохранить не только имеющихся уже клиентов, но и привлечь новых покупателей.

б) Составляющая внутренних бизнес-процессов. В составляющей внутренних процессов, входящей в ССП, определяется, в каких ключевых процессах фирма должна достичь совершенства, чтобы продолжать добавлять стоимость (ценность) для клиентов и в конечном счете для акционеров. Задача состоит в том, чтобы определить эти ценности и разработать самые эффективные показатели для отслеживания результатов работы. Для того чтобы оправдать ожидания клиентов и акционеров, скорее всего, надо будет выявить совершенно новые внутренние процессы, а не направлять свои усилия на дополнительное улучшение существующих видов деятельности. В этой составляющей могут быть представлена разработка продукта, производство, доставка и послепродажное обслуживание.

в) Составляющая обучения и развития. По сути, данный аспект является фундаментом, для сбалансированной системы. Как только определили показатели и инициативы в клиентской составляющей и в составляющей внутренних процессов, можно быть уверенным в том, что обнаружатся несоответствия

между существующей организационной инфраструктурой квалификации работников и информационными системами, а также уровнем, необходимым для достижения поставленных целей. Показатели этой составляющей помогут ликвидировать данное несоответствие и обеспечить устойчивые результаты деятельности в будущем.

г) Финансовые показатели. Финансовые показатели – это важный компонент сбалансированной системы, особенно в коммерческом мире. Показатели этой составляющей отражают реализацию стратегии. Среди типичных примеров можно выделить прибыльность, рост дохода и добавленную стоимость [4, 5, 6].

Следует отметить, что данный подход охватывает инструментарий действий внутри хозяйствующего субъекта и не учитывает влияние окружающей среды, т.е. внешних факторов, что также является не мало важным. С этой точки зрения в ССП следует добавить недостающее звено.

Принципы построения сбалансированной системы показателей и ее внедрение на отечественных предприятиях

Взяв за основу ССП, как инструмент повышения экономической эффективности субъектов хозяйствования, по мнению автора, следует внести в её структуру и состав изменения, с целью адаптации предлагаемой методики к условиям развития предприятий в Республике Беларусь. Поэтому, выделим основные требования для её построения:

1. Формирование стратегии субъекта хозяйствования и системы показателей в контексте поставленной цели исследования и содержания, внутренней природы, свойств, особенностей рассматриваемого явления;

2. Оптимальное сочетание, симбиоз: полноты охвата, разностороннего описания объекта и чрезмерной детализации, достоверности и сопоставимости, взаимосвязи и согласованности, существенности и несущественности входящих показателей, их адекватности, описания объекта, возможности формализации наряду с доступностью, простотой использования и т.д.

3. Открытость системы в целом, т.е. изучение не только внутренних составляющих (подсистем), но и влияние окружающей среды, т.е. внешних факторов.

Таким образом, система сбалансированных показателей для отечественных предприятий будет иметь следующий вид (рис.1):

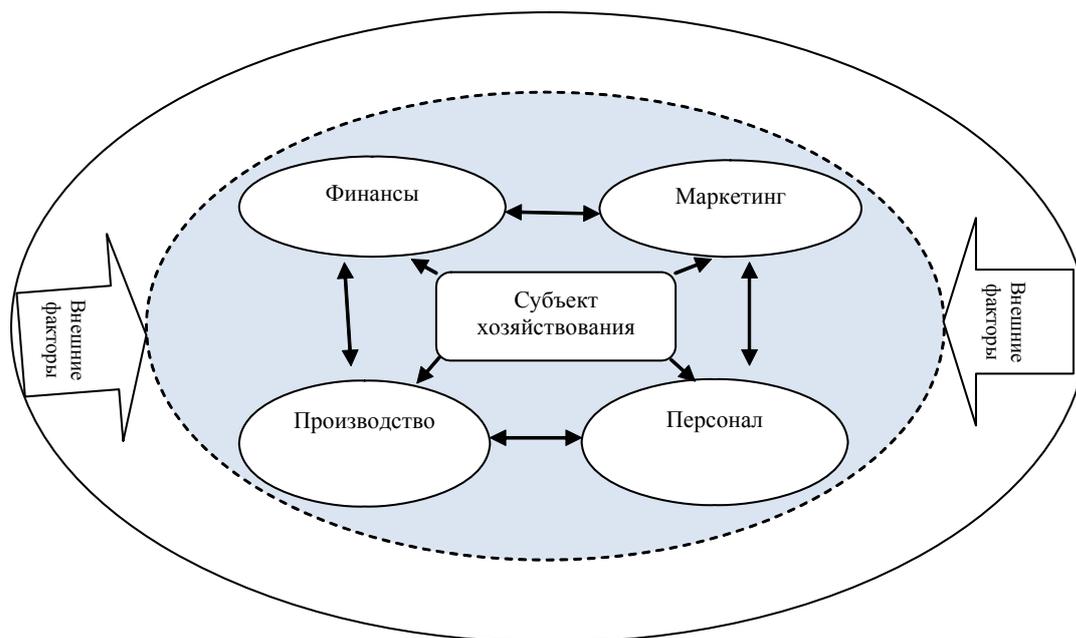


Рис. 1. Схема воздействия внешних и внутренних факторов на субъект хозяйствования в рамках ССП.

Разработанная система имеет ряд характерных особенностей:

- 1) Обладает свойством искусственности, т.к. она является результатом жизнедеятельности человека;
- 2) Система является многоуровневой – включает элементы, находящиеся в иерархичной взаимосвязи друг с другом;
- 3) Сложной системой, в которой прослеживается огромное количество связей и взаимосвязей;
- 4) Управляемой системой. Субъект хозяйствования в праве самостоятельно принимать решения связанные с управлением.
- 5) Динамической, обладающей свойством саморазвития целенаправленной системы;
- 6) По способу взаимодействия с внешней средой она является «открытой» системой, действующей в условиях неопределенности..

Каждый элемент системы имеет свои функции и свойства не тождественные главным функциям и свойствам системы. Как правило, последняя по своим возможностям всегда эффективнее, чем сумма свойств отдельных элементов свойства и функции.

Таким образом, усовершенствованная система сбалансированных показателей – это совокупность взаимосвязанных между собой инструментов повышения результативности субъектов хозяйствования, всесторонне отражающих как количественную, так и качественную сторону явлений и процессов в конкретных условиях места и времени.

Баланс в сбалансированной системе показателей

“Баланс” в рамках концепции носит многоплановый характер, охватывая связи между монетарными и немонетарными величинами измерения, стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия [7].

Концепция баланса (равновесия) является центральной для всей системы, особенно по отношению к трем областям:

- Баланс между финансовыми и нефинансовыми индикаторами успеха. Сбалансированная система показателей предполагает преодоления недостатков зависимости от финансовых показателей деятельности путем уравнивания их факторами будущих результатов деятельности
- Баланс между внутренними и внешними компонентами организации. Акционеры и клиенты рассматриваются в сбалансированной системе как внешние компоненты, а работники и внутренние процессы - как внутренние.
- Баланс между запаздывающими и опережающими индикаторами. Запаздывающие индикаторы отражают прошлые результаты деятельности. Опережающие индикаторы – это факторы деятельности, которые приводят к возникновению запаздывающих индикаторов. Система показателей должна включать сочетание опережающих и запаздывающих индикаторов. Запаздывающие индикаторы без опережающих показателей не дают нам представления о том, как выполняются нормы. И, наоборот, опережающие индикаторы без запаздывающих показателей могут продемонстрировать кратковременные улучшения, но не показывают, привели ли эти улучшения к повышению результатов для клиентов и в итоге для акционеров [6].

В результате выше изложенного можно сделать ряд следующих **выводов**:

1. Система сбалансированных показателей является одним из инструментов повышения экономической эффективности субъектов хозяйствования. В частности, ее применение позволяет проверить действующую стратегию на полноту, последовательность, актуальность.
2. Данная система направляет свое внимание не только на материальную, но и нематериальную стороны хозяйствующего субъекта, учитывая при этом влияние внешних факторов.
3. Каждый параметр, включенный в систему, имеет причинно-следственные связи, посредством которых хозяйствующий субъект получает информацию о стратегии предприятия.
4. Составленная система инструментов имеет сбалансированный комплекс результатов и факторов достижения результатов, что является неотъемлемой частью общей стратегии субъекта хозяйствования.
5. Оценка и мониторинг выделенных ключевых направлений позволяет формировать стратегию и обеспечивает деятельность в тех направлениях, которые наиболее нуждаются в модернизации.

Литература

1. Принципы и формирования сбалансированной системы показателей стратегического анализа в организациях сферы услуг / Н.А. Лесневская. // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2009. – № 2. – С. 45-53.
2. Организационно-экономические инструменты реализации стратегии промышленного предприятия / М. Чамаев // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2009. – № 4. – С. 44-50.
3. Николаева О.Е. Стратегический управленческий учет / О.Е. Николаева, О.В. Алексеева. – 2-е изд. – М.: ЛКИ, 2008. – 304 с.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2004. – 493 с.
5. Каплан Р. С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : Пер. с англ. – М.: Бук Гид, 2004. – 416 с.
6. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов : Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес-Букс, 2004. – 328 с.
7. Петер Х. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием. //Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 108-113.
8. Шпер В.Л. Вести из интернета. / Методы менеджмента качества. – 2005. – №3. – С. 56-58.

Надійшла 14.03.2010