

**КОМПЛЕКСНАЯ СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ
КАК СРЕДСТВО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

© 2013 В.М. Рябов*

Ключевые слова: экономика, сбалансированная система показателей, стратегическое управление, промышленность.

Рассмотрены система сбалансированных показателей и схожие с ней управленческие концепции. Представлена комплексная сбалансированная система показателей с расширением финансовой составляющей и соблюдением баланса между финансовыми и нефинансовыми показателями.

Экономические реформы, которые проводились в России в течение прошлых десяти лет, оказали серьезное влияние на основные принципы функционирования народного хозяйства. Стабильное развитие экономики России, формирование соответствующей конкурентной среды и рыночной инфраструктуры изменили правила ведения бизнеса и приоритета принятия управленческих решений. Преобразования в экономике привели к необходимости изменения стратегии, направленной на выживание в современных условиях при составлении и реализации новой стратегии, сосредоточенной на достижении целей предприятий в соответствии с требованиями новой экономической действительности. Правильно разработанная стратегия в системе рынка выступает как залог выживания и устойчивого положения предприятий, это вызывает потребность развития методологии и соответствующих инструментов управления, которые позволили бы заниматься бизнесом согласно стратегической линии развития, не уменьшая при этом качество оперативного управления.

Усиление стратегического и оперативного уровней управления позволяет промышленным предприятиям увеличивать обороты, объемы прибыли, выполнять крупномасштабное повторное инвестирование и в результате предоставлять дополнительные конкурентоспособные преимущества. Так, эффективная система оценки качества стратегического и оперативного управления позволит предприятиям принимать управленческие решения

в определенный срок. Тем не менее, для оценки стратегического и оперативного уровней управления результатов одного только финансово-экономического анализа недостаточно. Требование расширения ряда основных индикаторов, позволяющих принимать соответствующие управленческие решения, приводит к потребности развития системы индикаторов, приспособленных к отечественной бизнес-практике. При этом важным является и соблюдение баланса между финансовыми и нефинансовыми показателями.

Поскольку система управления любым предприятием содержит обязательные элементы (прогноз, планирование, организация, мотивация, координация, учет и анализ), есть объективные основания к созданию универсальных инструментов для оценки их эффективности. При этом ясно, что особенности производственно-хозяйственной деятельности создают определенные требования к стратегическому и оперативному уровням управления конкретным предприятием.

Поиск диалектического взаимодействия двух указанных обстоятельств также должен привести к появлению комплексной сбалансированной системы показателей, являющейся основанием стратегического управления промышленным предприятием.

Наиболее сложным моментом здесь, на наш взгляд, является именно взаимоувязка отдельных составляющих в системе, нацеленной на результат. При рассмотрении цели как конечного состояния или желаемого результата возникает закономерный вопрос об из-

* Рябов Валентин Михайлович, доктор экономических наук, профессор, директор Тольяттинского химико-технологического колледжа. E-mail: thtk.05@mail.ru.

меримости и критериях определения их достижения. В связи с этим необходимо обратиться к разъяснению понятия “показатель”. Большинство экономических изданий определяют его как обобщенный количественный параметр социально-экономических явлений и процессов в единстве с их качественными характеристиками¹. Показатель выступает инструментом, обеспечивающим возможность проверки теоретических положений с помощью эмпирических данных. Системы показателей предоставляют информацию, ведущую к принятию решения, необходимую как на уровне центрального управления предприятием, так и на уровне различных должностей, видов деятельности. Чтобы ее собрать, обработать и распространить, создаются информационные системы, соответствующие конечным целям и профилю предприятия, его структуре, среде, а также реализации процессов управления.

Система показателей - это инструмент, направленный на действие и основанный на ограниченном количестве существенных дан-

ных, сосредоточенный на отслеживании действий и достижении результатов. В процессе коммуникации и управления они составляют один из основных носителей информации.

В мировой практике широко применяется система сбалансированных показателей - Balanced scorecard, состоящая из набора показателей, позволяющих проводить оценку качества финансового управления, управления персоналом, бизнес-процессами и оценку клиентской базы (см. рисунок). Применение данной системы на отечественных предприятиях сферы промышленности осложняется отсутствием необходимых для исследования статистических данных по клиентам и политике сотрудничества с ними, точного описания бизнес-процессов, а также спецификой методов мотивации и стимулирования персонала.

Соблюдение баланса в рамках данной концепции определяется многоплановым характером, охватывает связи между монетарными и немонетарными величинами измерения, стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлым и будущим резуль-

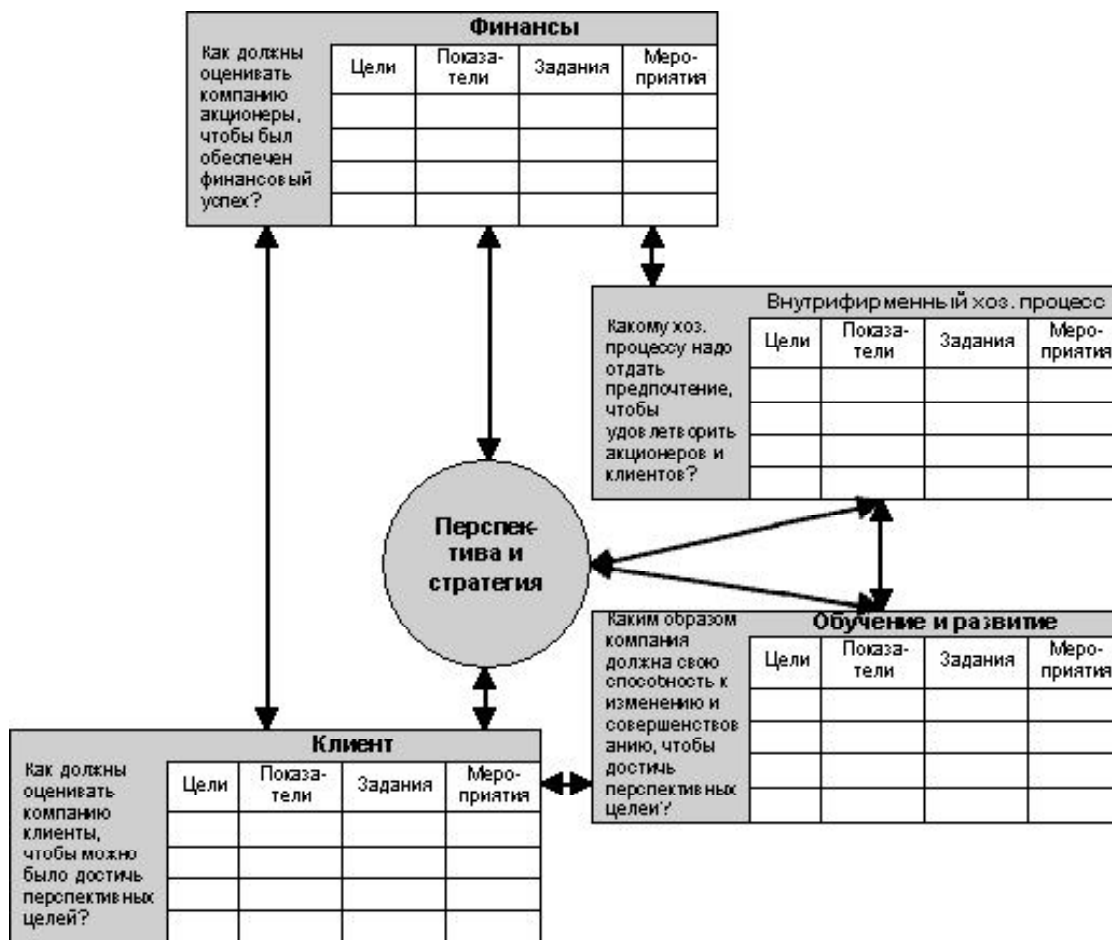


Рис. Принципиальная структура сбалансированной системы показателей

татом деятельности с учетом ее внутренних и внешних аспектов.

В рамках сбалансированной системы следует различать показатели, которые характеризуют процессы, направленные на получение данных результатов. Обе группы показателей должны быть взаимоувязаны друг с другом, так как для достижения первых (определенный уровень производительности) необходимо реализовать вторые (достичь определенной загрузки мощностей машин и оборудования). В практической деятельности внимание управленцев обычно сосредоточено на показателях первой категории.

В практике управления существуют управленческие концепции, которые по своей сути схожи с системой сбалансированных показателей (далее - ССП). Это предложенная в 1954 г. концепция управления по целям Management by Objectives (далее - МВО) П. Друкера, разработанная в 1932 г. французским ученым Ж.Л. Мало "tableau de bord", универсальная система показателей деятельности Р. Хьюберта, а также система управления на основе показателя EVA С. Штерна и другие. Следует также отметить, что с развитием науки и практики управления каждая из вышеперечисленных концепций дорабатывалась и совершенствовалась другими учеными и специалистами².

Вокруг каждой из разработанных систем происходило множество дискуссий относительно не только их эффективности, но и жизнеспособности.

Наиболее острое противостояние наблюдается между сторонниками концепций "tableau de bord" и ССП.

В соответствии с общепринятым пониманием "tableau de bord" рассматривается как инструмент управления, применяемый, в первую очередь, высшим управленческим звеном и используемый для выбора, документирования и анализа объединенных определенными причинно-следственными связями финансовых и нефинансовых показателей³. Концепция предполагает формирование иерархической системы показателей через их декомпозицию, где на нижних уровнях обычно применяются нефинансовые показатели, которые, по мере их перехода на более высокие уровни, преобразуются в финансовые. Также показатели бывают целевые (strate-

гические) и функциональные. При этом на высоких уровнях иерархического дерева показателей, как правило, отражены целевые показатели, а функциональные показатели отражают результат определенных конкретных действий, проектов на нижнем и среднем уровнях иерархии, причем они обязательно измеримы. Каждый показатель характеризует состояние конкретной части бизнеса, которой следует управлять. Так, "tableau de bord" является общей моделью функционирования бизнеса как системы.

Теория и практика управления по целям основной задачей ставит повышение маневренности бизнес-организации. В общем представлении МВО основывается на определении задач для каждого сотрудника и последующем сравнении и направлении их деятельности относительно поставленных задач. Концепция нацелена на то, чтобы улучшить значения показателей путем составления организационных целей с задачами подчиненных в рамках всего предприятия. Существующие парадигмы в рамках МВО основаны на следующих основополагающих принципах: каскадирование организационных целей и конкретная задача для каждого сотрудника, осуществление процесса принятия решений с участием персонала и обеспечение обратной связи, также применение метода SMART(ER) для проверки обоснованности целей и задач. Одна из парадигм МВО состоит в том, что, помимо нескольких топ-менеджеров, все менеджеры должны быть задействованы в процессе стратегического планирования, улучшения осуществимости плана⁴.

Предложенные в управленческих концепциях традиционные системы показателей отражают финансовые составляющие, позволяющие оценить результативность оперативного управления. Традиционная финансовая составляющая состоит из показателей всех трех блоков эффективности, анализ которых, а также сравнение результатов с нормативами определяют уровень результативности оперативного управления. Чем выше результирующие показатели традиционной финансовой составляющей, а именно экономическая и финансовая рентабельность, тем выше рейтинг этой составляющей и тем более результативным будет оперативное управление на конкретном предприятии, т.е. определен-

ные управленческие решения сопровождаются максимальными результатами или реализуются с минимальными затратами.

Исследование динамики показателей традиционной финансовой составляющей дает возможность определить долгосрочные направления развития деятельности, позволяет учитывать стратегическую составляющую управления. Чем более высокий результат отражают показатели финансовой составляющей с учетом анализа их динамики, тем более результативно реализуются конкретные стратегии развития деятельности промышленного предприятия.

На наш взгляд, показатели финансовой составляющей должны оценивать оперативное управление также с позиции уровня ликвидности, платежеспособности, доходности и самоокупаемости предприятия. При этом показатели в статике также характеризуют оперативный уровень управления платежной дисциплиной и рентабельностью, а динамические показатели позволяют выявить степень достижения стратегических финансовых целей. Чем выше оценка при этом финансовых показателей, тем более результативными (в относительном измерении наименее затратными) являются управленческие процессы, направленные на достижение баланса платежеспособности и рентабельности. Рассматриваемая нефинансовая составляющая сбалансированной системы показателей состоит из четырех основных блоков: описание бизнеса; описание отрасли; характеристика партнеров предприятия; специфика менеджмента и описание персонала предприятия. Необходимо отметить, что все указанные блоки нефинансовой оценки определяют специфику деятельности предприятия, а именно: специфику ресурсов, необходимых для обеспечения производственной деятельности; специфику затрат предприятия; специфику и объем получаемых финансовых результатов. При этом чем выше полученная оценка нефинансовой составляющей, тем большее ко-

личество факторов использует предприятие для достижения конкурентных преимуществ на основе четырех блоков нефинансовой оценки. Любой фактор, направленный на рост конкурентоспособности, отражает своим уровнем цены. Чем выше оценка нефинансовой составляющей, тем в большей степени достигнуты планируемые стратегические цели при меньшем объеме затрат, необходимых для их достижения.

Рассматриваемая сбалансированная система показателей увеличивает блок финансовых показателей составляющей, позволяет проводить комплексный анализ рентабельности. Оценка нефинансовых показателей носит субъективный характер, поскольку и вес показателей, и их балльная оценка определяются на основе анкетирования специалистов хозяйствующего субъекта. Однако именно знание особенностей бизнеса "своего" предприятия позволяет оценить его наиболее корректно. Считаем, что субъективность в нашем случае является преимуществом оценки данной составляющей и позволяет рекомендовать ее к использованию на промышленных предприятиях различной отраслевой принадлежности как универсальный инструмент оценки нефинансовых показателей.

¹ Внедрение сбалансированной системы показателей: пер. с нем. / Horvath & Partners; 2-е изд. М., 2010.

² Сельсков А.В. Система сбалансированного развития инновационного, инвестиционного и производственного процессов промышленной корпорации. М., 2009.

³ См.: Егоров А.Ю. Механизм обеспечения стабильного экономического развития промышленной корпорации // Инновации и инвестиции. 2009. № 4; Левченко Л.В., Кузьмина О.Ю. Проблема трансформации факторов производства // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 2 (100); Нивен П. Система сбалансированных показателей. Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: пер. с англ. Днепропетровск, 2011.

Поступила в редакцию 15.10.2013 г.