

Григорьев М.В.

аспирант,

Казанский Государственный финансово-экономический институт (КГФЭИ)

Симбиоз теории управления стоимостью и системы сбалансированных показателей

На сегодняшний день многие научные работники и руководители предприятий столкнулись с необходимостью использования системы показателей эффективности бизнеса. Система показателей эффективности позволяет увязать стратегию компании с ее повседневными функциями. Подобные системы показателей многие руководители стали внедрять на своих предприятиях и называть системой сбалансированных показателей, которую предложили американские ученые Д.Нортон и Р.Каплан. При этом наиболее часто в качестве основной цели организации рассматривают экономическую добавленную стоимость. Поэтому в последние годы особенно популярными стали две теории управления:

- 1) теория управления стоимостью;
- 2) система сбалансированных показателей.

Однако проект внедрения системы сбалансированных показателей является очень сложным проектом модернизации системы управления. По нашему мнению, каждая из названных концепций имеет свои преимущества, но не лишена и пробелов для применения ее на практике. Мы считаем, что существует возможность нейтрализации пробелов и достижения синергии при комбинировании системы сбалансированных показателей Р.Каплана и Д.Нортон с теорией управления стоимостью. Попытаемся обосновать это утверждение, проведя сравнение обеих теорий и возможностей их конструктивного объединения.

Таблица 1

Сравнение теории управления стоимостью с теорией системы сбалансированных показателей Р.Каплана и Д.Нортон

Характеристики	Концепция управления стоимостью	Концепция управления по ССП
Главная цель управления организацией	Стоимость.	Не конкретизируется (любая).
Предмет анализа	Факторы стоимости.	Показатели.
Представление	Схема факторов стоимости	Стратегическая карта
Процедуры управления	1. Составление схемы факторов стоимости; 2. Выявление факторов наиболее сильно влияющих на стоимость (выбор небольшого числа ключевых факторов стоимости); 3. Периодическая оценка и измерение изменений стоимости (мониторинг стоимости).	1. Определение перечня показателей; 2. Выявление ключевых показателей эффективности в соответствии со стратегией (не более 20-25 показателей); 3. Измерение и оценка итоговых значений показателей.

Характеристики	Концепция управления стоимостью	Концепция управления по ССП
Критика финансового управления	Не возможно приобрести конкурентные преимущества только за счет эффективного финансового менеджмента и инвестирования в физические активы. Успех обусловлен не только высокими финансовыми результатами, а управлением нематериальными активами компании.	Финансовые критерии не годятся для управления и оценки деятельности компаний в современных условиях. ССП раздвигает горизонт целей далеко за рамки финансовых показателей. ССП дополняет традиционную систему финансовых параметров.
Измерение результатов	Измеряются финансовые и нефинансовые результаты и определяется их влияние на стоимость.	ССП – система измерения эффективности деятельности, сочетающая финансовые и нефинансовые показатели.

Как видно из таблицы 1, теория управления стоимостью и система сбалансированных показателей имеют между собой много общего, а в частности:

1) Предмет анализа. В управлении стоимостью предметом анализа выступают факторы стоимости, а в системе сбалансированных показателей – показатели. По-нашему мнению, данные понятия можно отождествлять, поскольку они в управлении предприятием служат для измерения эффективности при принятии управленческих решений. Кроме того, и показатели и факторы стоимости измеряются количественно.

2) Представление. Обе теории строятся на утверждении, что факторы (показатели) имеют причинно-следственные связи. Схему факторов стоимости можно представить в виде стратегической карты.

3) Процедура управления. По содержанию очень похожи процедуры управления.

4) Обе теории подвергают критике управление предприятием только с позиции финансового менеджмента.

Однако данные теории имеют и некоторые отличия, которые при этом не отрицают позиции подхода с точки зрения обеих концепций. Так, в частности:

1) В теории управления стоимостью стоимость рассматривается как единственная главная долгосрочная цель управления современным коммерческим предприятием, в системе же сбалансированных показателей не конкретизируется какая-либо главенствующая цель управления. По-нашему мнению, стоимость является лучшей главенствующей долгосрочной целью функционирования предприятия.

2) В теории управления стоимостью на определение количества факторов стоимости и содержание схемы факторов стоимости никакие ограничения не накладываются, т.е. каждая организация совершенно свободна в своём выборе. В концепции Р.Каплана и Д.Нортонa цели и показатели рассматриваются только через призму четырёх или более «перспектив» и должны быть сконцентрированы на определённых процессах. Кроме того, в системе сбалансированных показателей имеются рекомендации по их количеству не более 20 – 25 показателей. По-нашему мнению, не следует ограничивать количество показателей и перспектив стратегической карты.

3) Измерение эффективности в концепции управления стоимостью выражается в росте стоимости, т.е. в денежном выражении. При этом основное внимание уделяется оценке нематериальных активов компании. В системе сба-

лансированных показателей делается упор на измерение нефинансовых показателей эффективности. По-нашему мнению, позитивным в теории управления стоимостью является процедура оценки влияния одного показателя на другой и делается это, как правило, в процентном выражении, т.е. отражая в процентах рост одного показателя по отношению к другому. Поэтому, разрабатывая стратегическую карту, мы считаем целесообразным переводить финансовые и нефинансовые показатели к единому измерению – в процентах, отражая изменения показателей. Это позволит делать более верные выводы при измерении эффективности.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующий вывод, что достигнуть синергию применения теории управления стоимостью с системой сбалансированных показателей можно в случае применения наиболее позитивных аспектов данных теорий. Симбиоз управления стоимостью предприятия и система сбалансированных показателей представляют собой качественно иную систему управления бизнеса – управление стоимостью на основе системы сбалансированных показателей. На наш взгляд, система сбалансированных показателей и управление стоимостью являются теориями абсолютно не противоречащими, а наоборот взаимодополняющими теориями.

Однако следует обозначить недостатки, которые имеются у системы сбалансированных показателей и не были обозначены в теории управления стоимостью.

1) Сбалансированность. По-нашему мнению в теории Р.Каплана и Д.Нортонa недостаточно объяснено, что они понимают под сбалансированностью показателей, т.е. как определить сбалансирована система показателей или нет. Они ввели понятие «сбалансированность», но не определили его. Основным способом проверки сбалансированности служит экспертная оценка участниками процесса разработки системы сбалансированных показателей. Экспертная оценка – видение как будет развиваться бизнес и что будет на него воздействовать. По-нашему мнению, экспертная оценка сбалансированности является субъективной со стороны отдельно взятого участника процесса разработки системы сбалансированных показателей, которая будет основываться на интуиции и чаще всего будет обусловлена нехваткой информации. Кроме того, существует вероятность того, что участники процесса разработки системы показателей так и не смогут выработать единой точки зрения и договориться относительно правильности взаимосвязей и значений показателей. Мы считаем, что сбалансированность системы это всего лишь гипотеза, т.е. сбалансированность состояние идеальное, реально же сбалансированности можно достичь только на краткосрочный период времени, это также как состояние равновесия спроса и предложения, которое можно считать состоянием полного удовлетворения, которое может наступить только в определенный момент времени. Система постоянно находится в состоянии отклонения от равновесия или сбалансированности. Поэтому когда речь идет о сбалансированности, то не надо забывать, что сбалансированность является плановым состоянием.

2) Количество показателей. Особенностью теории системы сбалансированных показателей является количество финансовых и нефинансовых пока-

зателей, которые, по мнению авторов теории, не должны превышать 20 – 25. Однако по-нашему мнению, такого количества показателей может быть достаточно, когда процесс исполнения стратегии по стратегической карте идет без каких либо серьезных отклонений. На практике такие отклонения случаются довольно часто. Для анализа таких ситуаций нужна более полная диагностическая методика. А в модели Р.Каплана и Д.Нортонa такой методики просто нет.

3) Ориентация на контроль эффективности. Одним из главных пробелов теории систем сбалансированных показателей и управления стоимостью является направленность на контроль эффективности, а не на создание эффективных процедур управления. Таким образом, в случае внедрения изначально ошибочных схем управления система не способна будет их отследить и вовремя показать ошибку в период накопления негативных воздействий. Ошибка будет обнаружена только когда вся управленческая структура начнет давать сбои, понижающие эффективность всей компании в целом в понятных показателях – финансовых.

4) Трудность определения адекватных ключевых показателей. Система сбалансированных показателей и управление стоимостью является инструментами определения конкурентной позиции путем присвоения взвешенных оценок ключевым показателям эффективности, поэтому в ней изначально заложены недостатки применения в качестве инструмента согласования стратегических и оперативных задач.

5) Причинно-следственные связи. На практике необычайно сложно выявить статистически достоверные причинно-следственные связи между показателями. Так, например, вложение средств в обучение персонала еще не означает, что из-за повышения квалификации бизнес-процессы компании сразу же станут более оптимальными. Дело в том, что результат повышения квалификации персонала может проявиться даже не в следующем отчетном периоде, а вообще через несколько лет и когда это произойдет, будет трудно установить, что данный результат стал возможным именно за счет того, что несколько в прошлом было осуществлено дополнительное обучение персонала. Следовательно, при возникновении несоответствия намеченных целевых значений и достигнутых результатов определить причину успеха или неуспеха оказывается весьма проблематично.

6) Субъективизм (неоднозначность) оценок. Системы сбалансированных показателей и управления стоимостью являются динамическими системами. А к динамическим системам существует основное требование: этот набор при заданных параметрах должен выбираться так, чтобы описывать поведение системы однозначно. То есть, если при заданном внешнем воздействии на вход, система из начального (характеризующегося вектором из начальных значений показателей) состояния А переходит в новое (характеризующееся вектором из новых значений показателей) состояние Б, то она гарантированно перейдет из А в Б и в следующий раз при том же самом воздействии извне. Применение системы сбалансированных показателей связано с регулярным определением показателей системы, которая характеризует постоянно изменяющееся внешнее и внутреннее окружение любой компании, а следовательно, система тоже по-

стоянно изменяется. В результате на процессы изменения системы откладываются субъективные оценки происходящих изменений.

7) Наличие абстрактно-измеряемых показателей. В продолжение пункта о субъективизме (неоднозначности) оценок следует отдельно выделить пункт о наличии абстрактно-измеряемых показателей. Дело в том, что Р.Каплан и Д.Нортон акцентируют внимание на том, что следует точно измерять показатели системы. Однако, они же используют так называемые абстрактно-измеряемые показатели, такие как уровень удовлетворенности потребителей, уровень мотивации сотрудников организации, профессионализм персонала и др. Применение в стратегической карте таких показателей как правило является необходимым, поскольку они чаще всего являются определяющими стратегию показателями. Тем не менее, их применение может принести непоправимый вред предприятию, поскольку чаще всего измерение данных показателей осуществляется с использованием метода экспертных оценок, т.е. показатели определяются людьми, которые могут исходить из разных мотивов при принятии решения. Таким образом, менеджеры компании при измерении показателей имеют возможность по-разному определять, даже искажать и манипулировать такими показателями, исходя из своих собственных соображений. Эффект от такого поведения может быть довольно драматичным.

8) Трудность сбора данных по бизнес-процессам. Данная трудность заключается в том, что хозяйственная деятельность любого предприятия носит динамический характер, процессы постоянно эволюционируют, изменяются, что создает трудность при сборе данных по внутренним бизнес-процессам, т.к. они чаще всего не формализованы и не документированы.

9) Множественность процессов и элементов системы сбалансированных показателей и их взаимосвязь. К пробелам теорий также можно отнести множественность бизнес-процессов и элементов системы сбалансированных показателей. Вследствие чего возникает усреднение показателей системы либо разбиение ее на множество мелких подсистем с возникновением проблемы взаимосвязи. Хотя для нормального функционирования системы необходимо выбрать небольшое число показателей, что также будет субъективной оценкой. Для преодоления такого минуса, который нельзя считать несущественным, необходимо развитие у менеджеров системного мышления и навыков системного анализа. От эффективности таких навыков будет зависеть определение ключевых показателей, организация взаимосвязей и количество взаимосвязей.

Учитывая все преимущества и пробелы в теории системы сбалансированных показателей Д.Нортон и Р.Каплана, а также системы управления стоимостью предприятия мы считаем, что использование данных теорий на практике может принести большую пользу системе управления предприятием. Однако, по-нашему мнению для большинства российских предприятий результативнее сформулировать ключевые показатели эффективности, которые наметят весь бизнес предприятия на стратегические цели. Это проще и может быть результативнее, чем разработать всеобъемлющую и сбалансированную систему показателей. Поэтому выбор показателей и установление их целевых значений вырабатываются, исходя из проблемы достичь понятные и измеримые стратегиче-

ские цели за планируемый период.

Литература.

- 1) Горан Н. и др. Оценка эффективности деятельности компании. – М.: Изд. дом Вильямс, 2004. – 504 с.
- 2) Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
- 3) Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д.. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 576 с.
- 4) Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления. М: «Баланс-Клуб», 2003. – 398 с.
- 5) Скот М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 432 с.
- 6) Хьюберт К., Рамперсад. Универсальная система показателей деятельности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.