

Возможность применения системы сбалансированных показателей в российских условиях (на примере предприятий высокотехнологичного сектора)

В статье представлена методика управления предприятием на базе системы сбалансированных показателей, приведена типовая стратегическая карта и стандартные ключевые показатели эффективности деятельности. Система сбалансированных показателей, в отличие от используемых ранее систем управления эффективностью предприятия, учитывает нефинансовые показатели деятельности и позволяет связать стратегию предприятия с оперативным бизнесом.

Многочисленные исследования систем управления, анализ эффективности деятельности привели к парадоксальным результатам: управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений. Необходима принципиально иная система контроля эффективности и выполнения стратегических целей организации, дающая акционерам и собственникам более реальную картину текущего состояния бизнеса. В настоящее время такой системой является Система сбалансированных показателей (далее – ССП), разработанная Д. Нортоном и Р. Капланом, активно используемая в мировой практике и внедряемая на российских предприятиях.

ССП – это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты ее деятельности. Авторы концепции предложили четыре направления оценки эффективности (рис. 1).

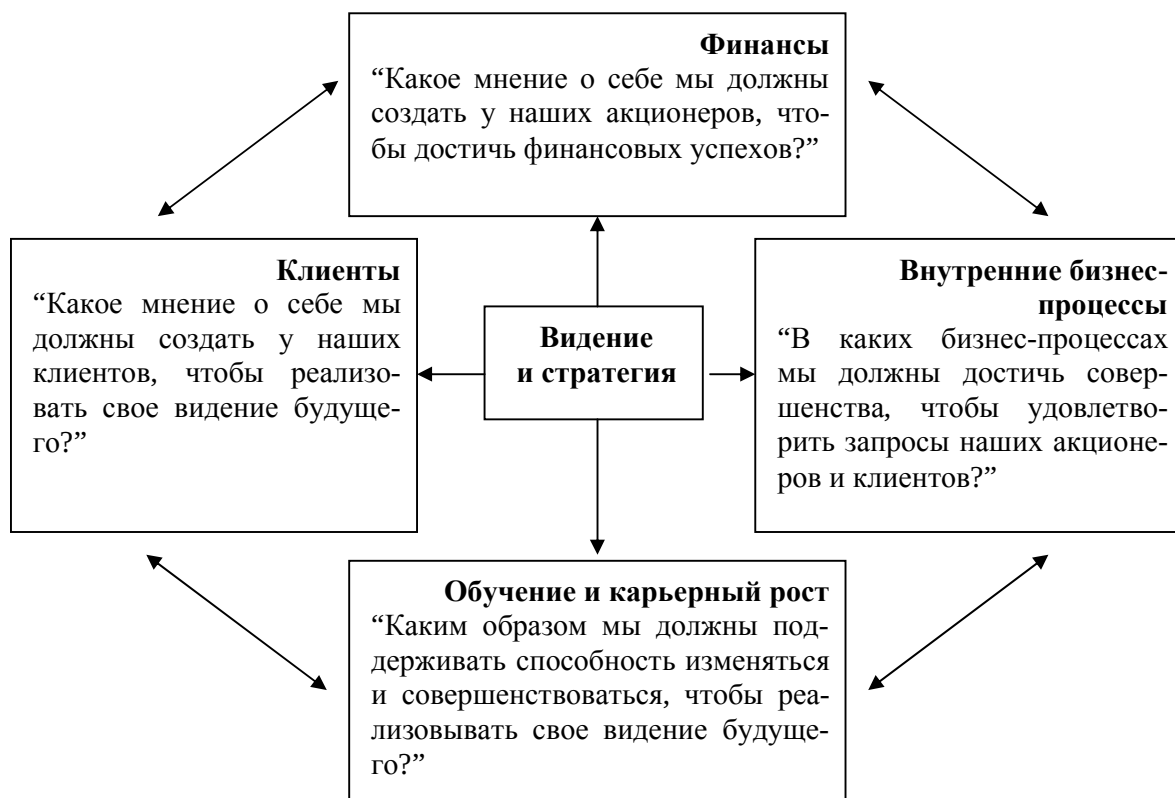


Рис. 1. Сбалансированная система показателей – схема для перевода общей стратегии компании в термины операционного процесса.¹

В рамках модели ССП четыре проекции бизнеса связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой.

Построение и использование системы сбалансированных показателей – это единый процесс управления организацией, который необходим для создания действенной и эффективной системы контроля управления для самообучающейся организации (рис. 2).

¹ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005, 320 с. – С. 13.



Рис. 2. Сбалансированная система показателей эффективности как стратегическая схема действий²

Построение системы управления предприятием на основе ССП имеет свои преимущества и недостатки (рис. 3).

² Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005, 320 с. – С. 20.

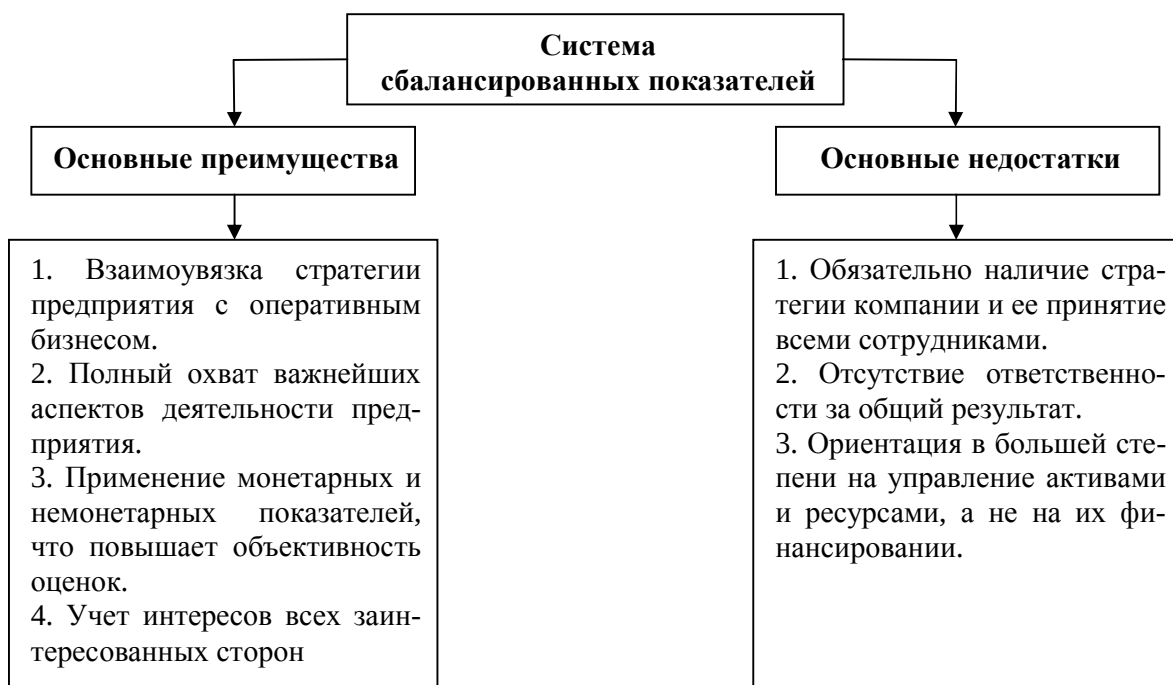


Рис. 3. Преимущества и недостатки системы сбалансированных показателей

В большей степени ССП будет полезна компаниям, которые нуждаются в максимально эффективном менеджменте для реализации стратегических целей, а также предприятиям, которые прошли процедуру реструктуризации и испытывают трудности при построении системы менеджмента.

Внедрение ССП на предприятиях высокотехнологичного сектора экономики следует рассматривать как закономерный процесс совершенствования общей системы управления предприятием и переход на качественно новый уровень менеджмента. Данный переход повлечет за собой изменение всех подсистем и уровней управления предприятием и потребует повышения качества менеджмента.

Успешное внедрение ССП потребует, в первую очередь, формализации корпоративной и функциональных стратегий предприятий и установление причинно-следственных связей между стратегическими целями и задачами по их реализации, а затем – разработку системы ключевых показателей эффективности деятельности.

Опыт создания ССП в мировой и российской практике позволил выделить восемь шагов успешной постановки данной системы на предприятии (рис. 4).

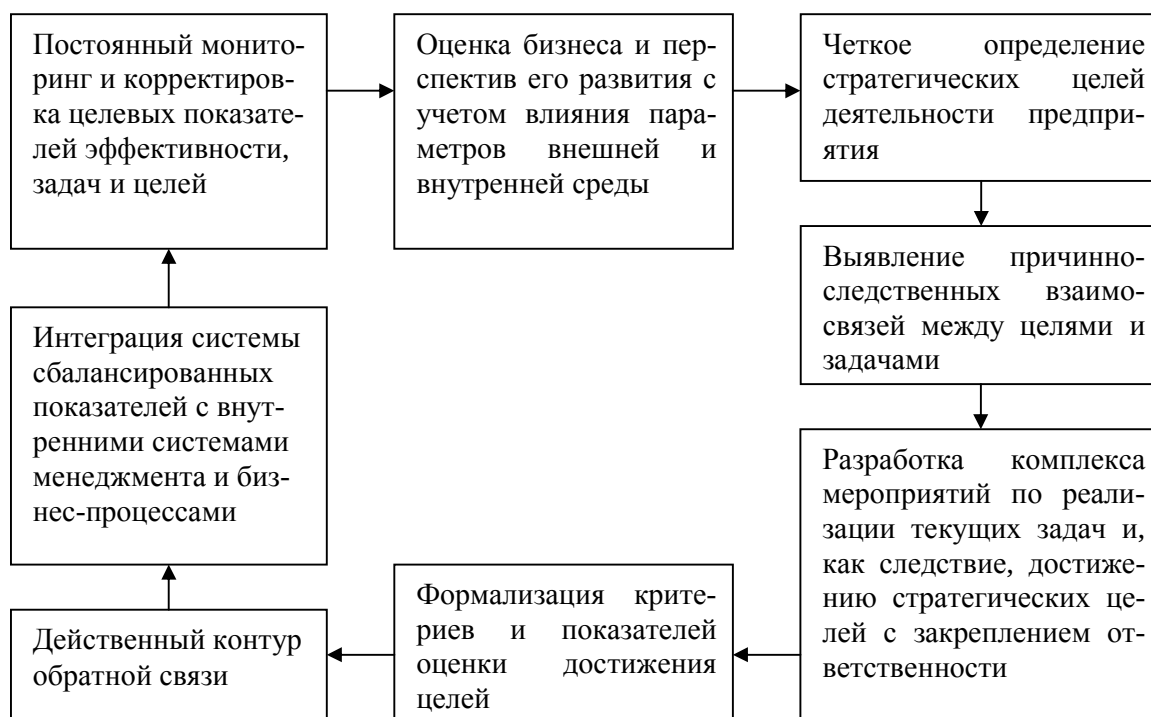


Рис. 4. Типовой проект разработки сбалансированной системы показателей

Идеальна ситуация, когда ССП строится на основе качественной и работающей системе бюджетирования, поскольку именно в бюджетах определены все ключевые коэффициенты оценки эффективности деятельности.

При построении иерархии стратегических целей для предприятий высокотехнологичных отраслей в качестве основной цели (цели нулевого ранга) рекомендуется взять “повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции с целью выхода на мировой рынок” и “повышение рыночной стоимости предприятия для привлечения инвесторов”. Впоследствии построение развернутой стратегической карты будет осуществляться вокруг обозначенных стратегий в рамках следующих функциональных направлений бизнеса:

- “Финансы”: оценка уровня доходности для собственников и уровня привлекательности для инвесторов;
- “Клиенты”: оценка предпочтений реальных и потенциальных клиентов и выбор рыночного сегмента, разработка стратегии маркетинга;
- “Производство”: оценка оптимальной организации внутренних бизнес-процессов с позиции повышения качества продукции, своевременного выполнения договоров, понижения удельной себестоимости и эффективного использования ресурсного потенциала;
- “Персонал”: оценка квалификации кадров, построение системы мотивации, ориентированной на ключевые показатели эффективности деятельности;
- “Наука и инновации”: разработка новейших методик и технологий и их применение в производственном процессе.

Таким образом, для высокотехнологичных предприятий рекомендуется выбор пяти базовых проекций бизнеса, а не четырех (“Финансы”, “Клиенты”,

“Внутренние бизнес-процессы”, “Обучение и рост”), как в классической модели Д. Нортон и Р. Каплана. Дополнительно введена проекция “Наука и инновации”, что обусловлено спецификой выпускаемой продукции и ее уникальными характеристиками; кроме этого деятельность в данном направлении позволит добиться поставленных целей – рост конкурентной привлекательности продукции и выход на мировой рынок – в более короткие сроки.

Дерево целей по достижению намеченных стратегий должно учитывать масштабы деятельности, стадию жизненного цикла организации и продукта, характер выпускаемой продукции и будет уникальным для каждого предприятия. Тем не менее можно разработать основные направления действий и мероприятия, которые будут универсальны и могут быть использованы в качестве типового шаблона (рис. 5).

Необходимо сразу отметить, что приведенная стратегическая карта далеко не исчерпывает всех возможных методов достижения поставленных стратегических целей; это – всего лишь фрагмент полномасштабной программы мероприятий, которая должна быть разработана на предприятии в соответствии с рыночной ситуацией.

Для повышения эффективности общего процесса постановки ССП уже на первоначальных этапах необходимо вовлечь в этот процесс сотрудников предприятия, включая не только топ-менеджмент, но и рядовых специалистов: ведь именно от их работы в будущем будут зависеть и получаемые результаты.

Кроме этого, совместная работа повышает уровень взаимопомощи, согласованности действий и корпоративную культуру организации в целом, способствуя снижению уровня текучести кадров и неудовлетворенностью работой.

Другим немаловажным элементом ССП являются целевые показатели, служащие ориентиром и критерием оценки принимаемых решений.

В таблице 1 приведены базовые ключевые показатели результативности деятельности по каждой проекции бизнеса, которые подходят для любого предприятия независимо от рода его деятельности.

В зависимости от организационной и финансовой структуры предприятия закрепляются ответственные за каждым целевым показателем; причем ответственность должна быть закреплена не столько на уровне структурного подразделения, сколько на уровне конкретного исполнителя.

Что касается автоматизации ССП, то на первоначальном этапе это может быть сделано собственными силами предприятия, т.к. стоимость специализированных программных продуктов и консультантов очень высока в настоящее время. Главное, чтобы был максимально автоматизирован процесс бюджетирования, поскольку бюджет – база для системы сбалансированных показателей.

В целом, систему сбалансированных показателей можно представить как совокупность трех элементов – стратегия (как элемент планирования), действие (непосредственно управление) и изменение (анализ результатов и корректировка критериев оценки, ключевых показателей, задач и целей) (рис. 5).

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности деятельности

Проекция бизнеса	Целевой показатель
“Финансы”	Рыночная стоимость компании
	Выручка от реализации продукции
	Операционная прибыль
	Уровень капитализации
	Уровень дивидендных выплат
	Рыночная стоимость эмитированных ценных бумаг
	Структура себестоимости
	Структура цены
	Структура капитала
	Цена капитала
	Объем инвестиций
	Величина денежного потока
	Длительность финансового цикла
	Финансовые коэффициенты
	Показатели рентабельности
“Клиенты”	Доля рынка
	Динамика продаж (в натуральном выражении)
	Структура продаж
	Динамика и структура клиентской базы
	Доля новых клиентов
	Уровень качества продукции
	Удовлетворенность клиентов продукцией предприятия
“Производство”	Производственные мощности
	Структура производственного потенциала
	Уровень износа производственного оборудования
	Своевременность выполнения заказов
	Коэффициент интенсивности использования оборудования (по мощности и по времени)
	Количество рекламаций
	Уровень брака
	Структура причин брака
	Уровень обновления основных производственных фондов
	Длительность производственного цикла
“Персонал”	Анализ “узких мест” в производственном процессе
	Уровень текучести кадров (по категориям рабочих и служащих)
	Уровень квалифицированных кадров в общей массе (по категориям рабочих и служащих)
	Система оплаты труда
	Структура заработной платы
	Доля переменной заработной платы, премий, бонусов и т.п. в общей сумме заработной платы (по категориям рабочих и служащих)
	Структура персонала
“Наука и инновации”	Количество принятых к разработке инновационных проектов
	Темпы обновления продукции
	Уровень расходов на НИОКР
	Система работы с научным сообществом

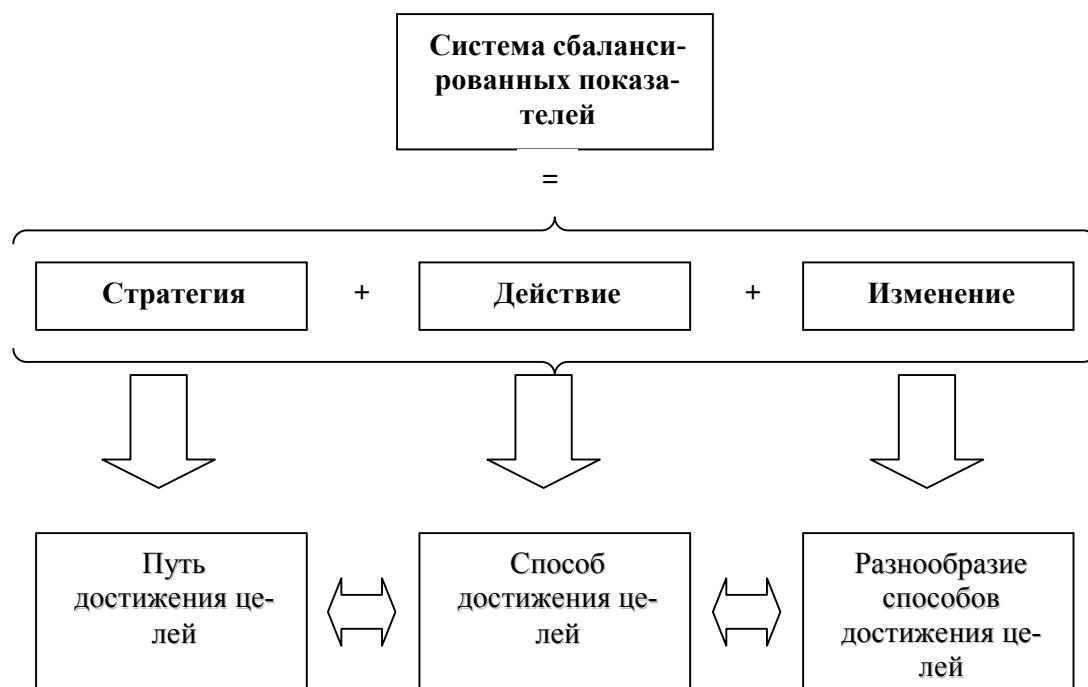


Рис. 6. Система сбалансированных показателей как управленческий процесс

В заключении необходимо отметить, что на сегодняшний день у руководителя предприятия есть два сильнейших инструмента управления: бюджет, позволяющий управлять в оперативном режиме, и система сбалансированных показателей, которая ориентирована на разворачивание стратегии компании.

Бюджет и BSC – взаимодополняющие инструменты управления. Причем бюджет носит “первичный характер”, создавая для BSC основу в виде костяка финансово-экономических показателей, системы ответственности, пронизывающей все уровни предприятия, отлаженного процесса прогнозирования и анализа, системы управленческого учета.

Истинная значимость сбалансированной системы показателей проявляется тогда, когда происходит ее трансформация из системы оценок в систему управления.

Сбалансированная система показателей заполняет тот пробел, который существует в большинстве управленческих систем, – отсутствие обратной связи по вопросам стратегии компании. Менеджмент, поставивший во главу угла ССП, предоставляет компании возможность систематизировать и концентрировать свои усилия на выполнении долгосрочной стратегии. При условии именно такого применения система становится основой управления предприятиями информационной эпохи.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 С.