

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Т.В. Касаева, В.С. Рябиков

В современном мире многие компании внедряют новые технологии управления бизнесом, ориентированные на стратегию. Вместе с тем поставленных целей достигает незначительная часть компаний: по результатам статистических исследований [1] их доля составляет только 10 %. Основная причина такой ситуации – это несогласованность стратегических, тактических и оперативных планов. Следовательно, необходим действенный инструмент реализации выбранной стратегии, основанный на координации управленческих решений и ориентированный на долгосрочную и краткосрочную реализацию.

На сегодня наиболее популярным и действенным инструментальным средством, позволяющим добиться синхронизации и сопряжения стратегических, тактических и оперативных целей, а также осуществлять управление на основе согласованных изменений, является сбалансированная система показателей (ССП).

Сбалансированная система показателей, как система комплексной оценки эффективности функционирования организации, позволяет обеспечить целенаправленный мониторинг деятельности организации, прогнозировать и предотвращать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия.

Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности, которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми / плановыми значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии.

Сбалансированная система показателей позволяет руководству оценивать работу компании по четырем основным составляющим:

- финансовый аспект, задача которого заключается в том, чтобы дать представление о состоянии компании собственникам и инвесторам, используя финансовые показатели эффективности, отражающие влияние действующих направлений развития компании на улучшение состояния организации; в качестве направлений обычно выступают такие финансовые цели, как повышение рентабельности, темпов роста доходности для собственников; финансовые показатели тесно связаны с тремя группами других показателей и, по сути, являются результирующим фактором, характеризующим уровень устройства производственно-хозяйственной деятельности;

- аспект внутренних процессов, отвечающий на вопрос, какие процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться, то есть организация должна выявить и оценить основные области своей специализации, важнейшие технологии, необходимые для достижения устойчивого лидерства рынке, в каких областях следует совершенствоваться, подобрав соответствующие показатели;

- аспект отношений с потребителями необходим для оценки восприятия покупателей продукции организации, поскольку в современном мире мнение клиента о работе компании приобретает одно из первостепенных значений;

– аспект обновления и развития характеризует возможности, существующие для роста и развития компании, так как острая конкуренция на мировом рынке требует, чтобы компании постоянно совершенствовали уже выпускаемую ими продукцию, существующую технологию, повышали уровень квалификации сотрудников организации.

Согласно методике внедрения, разработанной авторами ССП Р. Капланом и Д. Нортеном, процесс ввода в действие сбалансированной системы показателей должен включать в себя следующие этапы:

- подготовительный этап разработки ССП;
- непосредственное создание ССП;
- каскадирование ССП;
- автоматизация процесса обеспечения ССП управленческой информацией.

На этапе подготовки к построению ССП необходимо разработать стратегию, определить перспективы и принять решение, для каких организационных единиц и уровней нужно разработать ССП. Одним из важных мероприятий при подготовке к разработке ССП является выбор перспектив. Рассмотрение различных перспектив при формировании и реализации стратегии является характерной чертой концепции сбалансированной системы показателей и ее ключевым элементом.

На этапе построения разрабатывается ССП для одной организационной единицы. Это может быть компания в целом, подразделение или отдел. При этом разработка ССП осуществляется путем выполнения следующих шагов: конкретизация стратегических целей; связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками; выбор показателей и определение их целевых значений; определение связи показателей с бизнес-процессами; разработка стратегических мероприятий.

Этап каскадирования необходим для повышения качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных подразделениях, поскольку цели и стратегические мероприятия из вышестоящих подразделений могут быть последовательно переданы в ССП нижестоящих подразделений. Тем самым повышается вероятность, что стратегические цели всего предприятия или крупных подразделений будут достигнуты.

Как правило, основная проблема, с которой сталкиваются предприятия, решившие внедрить у себя данную методологию, заключается в том, как в автоматическом режиме постоянно обеспечивать ССП новыми данными и поддерживать ее в рабочем состоянии. Поэтому полноценное использование ССП невозможно без специализированного компьютерного обеспечения.

В результате внедрения сбалансированной системы показателей организация должна получить современную, прогрессивную методику оценки эффективности функционирования, позволяющую руководству видеть состояние организации в целом, не упуская из внимания всех важнейших параметров.

Тем не менее, анализ текущих условий функционирования субъектов национальной экономики позволяет сделать вывод о том, что существует ряд проблем, препятствующих внедрению ССП в отечественных организациях. Среди них можно выделить:

- отсутствие полноценного параметрического описания всех процессов, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью организации;
- нехватка информации о состоянии рынка и тенденциях его изменения и развития;
- недостаточное внимание к постоянно изменяющимся процессам в среде функционирования организации;
- неразвитость рыночных механизмов и следующая из этого невозможность расчета некоторых ключевых, с точки зрения разработчиков ССП, показателей.

Исходя из этого, авторами ставилась основная задача: исследовать возможности адаптации ССП для условий хозяйствования субъектов национальной экономики и разработать инструментарий ее использования для реальной промышленной организации. Прежде всего, авторами предлагаются следующие этапы разработки и внедрения

сбалансированной системы показателей, подходящие для использования в белорусских реалиях:

- описание ключевых процессов функционирования организации;
- формирование параметров, описывающих эти процессы, и накопление по ним управленческой информации;
- определение показателей, способных охарактеризовать сформированные параметры;
- определение стратегических перспектив развития организации;
- выбор ключевых показателей эффективности и установление их целевых значений;
- непрерывное отслеживание значений ключевых показателей эффективности как относительно целевых значений, так и в динамике;
- автоматизация режима обеспечения ССП новыми данными и поддержка ее в рабочем состоянии.

Процедуру внедрения ССП предлагается начать снизу вверх – через параметрическое описание процессов компании сформировать систему показателей эффективности, постепенно преобразовывая представления в количественные данные, которые можно измерить и на которые можно повлиять.

Это связано с тем, что на большинстве отечественных организаций отсутствует полнота информации о внутренних процессах. И поскольку последние не формализованы, не задокументированы, то организация функционирует по сложившимся традициям, а не по четким внутренним законам, что невозможно и не имеет смысла при использовании ССП. Кроме того, реалии белорусской экономики таковы, что зачастую у компаний нет достоверной информации о состоянии и развитии рынков, имеющаяся в распоряжении информация носит описательный характер.

По мере накопления информации осуществлять необходимо анализ внутренней и внешней среды, добиваться понимания их взаимодействия. И уже на этой основе, посредством расширения имеющейся системы показателей эффективности, трансформировать ее в полноценную сбалансированную систему показателей, основанную на стратегических перспективах развития организации, включающую необходимые показатели эффективности.

Этап отслеживания значений показателей не заканчивается при внедрении ССП и длится в течение всего времени использования ССП. Отслеживание проводится как относительно целевых значений, что позволит оценить степень развития организации в рамках стратегических целей, так и в динамике, что поможет определить направление и темп продвижения, а также даст возможность принимать меры до появления кризисных ситуаций.

Автоматизация режима обеспечения ССП новыми данными необходима для того, чтобы проделанная в каждой конкретной организации работа по внедрению ССП не была напрасной, и руководство как организации в целом, так и его структурных подразделений имело возможность видеть состояние организации в целом, а также степень ее продвижения к поставленным целям.

С учетом различий в среде и условиях функционирования зарубежных и отечественных организаций, вариация показателей, которые могут быть использованы в ССП, существенна. В таблице представлены ключевые показатели с точки зрения предприятий в развитой рыночной экономике и рекомендуемые авторами работы для использования в условиях РБ.

Следует сказать, что основным критерием для включения того или иного показателя в состав рекомендуемых выступало мнение отечественных специалистов в области оценки эффективности функционирования организаций, занимающихся как теоретическими вопросами развития организаций, так и практическим применением новых методик оценки функционирования организаций.

Следует добавить, что, например, такие показатели, как прибыль на одну акцию, рентабельность чистых активов, коэффициент маржинального дохода и т. д., применяемые повсеместно за рубежом, могут быть рассчитаны и для отечественных организаций, но, по опросу отечественных экономистов, их смысловая нагрузка и ценность для собственников и инвесторов существенно ниже, чем для организаций, функционирующих в рыночной экономике.

Апробация предложенной методики использования ССП была проведена на примере ОАО «Витебские ковры».

Основанием для определения ключевых процессов функционирования организации и их параметров являлись характеристики базовых процессов для среднестатистической организации данного профиля. Далее на основании полученных параметров подобраны показатели эффективности.

Таблица – Показатели, включаемые в сбалансированную систему показателей

Возможные показатели	Рекомендуемые в условиях РБ
Финансовые показатели	
<ul style="list-style-type: none"> – прибыль на одну акцию (EPS); – коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций (M/B); – экономическая добавленная стоимость (EVA); – рыночная добавленная стоимость (MVA); – показатель совокупной акционерной доходности (TSR); – рентабельность чистых активов (RONA); – коэффициент маржинального дохода; – добавленная стоимость на одного сотрудника и др. 	<ul style="list-style-type: none"> – коэффициенты ликвидности; – запас финансовой устойчивости; – коэффициент платежеспособности; – коэффициенты деловой активности; – рентабельность активов (ROA); – рентабельность продаж / продукции; – рентабельность краткосрочного / долгосрочного / перманентного капитала; – длительность самофинансирования; – показатели финансовой устойчивости и др.
Показатели внешнего окружения (клиентский аспект)	
<ul style="list-style-type: none"> – объем продаж на одного потребителя; – удельный вес заключенных сделок в общем количестве контактов с потребителями; – количество потерянных покупателей; – расходы на обслуживание одного потребителя; – доля рынка; – доля новых товаров в общем объеме продаж; – удовлетворенность потребителей др. 	<ul style="list-style-type: none"> – доля рынка; – уровень цен по отношению к среднему по рынку; – доля новых покупателей в общем количестве; – объем продаж на одного потребителя; – количество рекламаций; – удельный вес качественно выполненных заказов; – рекламные затраты и др.
Показатели внутренних процессов	
<ul style="list-style-type: none"> – среднее время принятия решения; – затраты на исправление ошибочных управленческих решений; – длительность инновационного цикла; – удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов; – уровень совершенства производственных процессов и др. 	<ul style="list-style-type: none"> – затраты на 1 руб. товарной продукции; – прибыль на 1 руб. материальных затрат; – материалоотдача / материалоемкость; – прирост производительности труда; – фондоотдача / фондоемкость; – средняя трудоемкость изделия; – затраты на инновационную деятельность и др.
Показатели обновления и развития	
<ul style="list-style-type: none"> – количество зарегистрированных 	<ul style="list-style-type: none"> – коэффициент эффективности

патентов; – индекс доверия сотрудников компании; – индекс удовлетворенности сотрудников компании; – индекс мотивированности персонала; – индекс лидерства; – продолжительность проектов по исследованиям и разработкам; – коэффициент эффективности управления и др.	управления (выручка на 1 рубль административных расходов); – количество реализованных инновационных проектов; – прибыль на одного сотрудника; – коэффициент текучести кадров; – доля затрат на переподготовку и повышение квалификации персонала; – производительность труда сотрудников управления и др.
--	--

Источник: собственная разработка.

Принципиальная сложность этапа определения целевых значений тех или иных показателей состоит в том, чтобы найти реально достижимый уровень, однако это действительно важно и способно принести наивысшие результаты. Как основу, от которой можно отталкиваться при определении целевых значений показателей, предлагается использовать значения ключевых показателей эффективности у организаций-конкурентов, в особенности отечественных и из стран ближнего зарубежья, поскольку среда функционирования для них примерно одинакова, и по значениям показателей эффективности можно судить о степени адаптированности организации к текущим условиям.

Например, при установлении целевых значений показателей ОАО «Витебские ковры» критерием для их определения были использованы значения показателей эффективности компаний-конкурентов: ОАО «Люберецкие ковры» (РФ), ООО «Нева-Тафт» (РФ), ООО «Балттекстиль» (РФ), ЗАО «Меринос ковры и ковровые изделия» (РФ). Также другим параметром, от которого отталкивались авторы при определении целевых значений, является точка зрения сотрудников каждого конкретного подразделения организации по поводу целевых значений показателей эффективности в ближайшей перспективе.

Результаты проводимого анализа авторами статьи предлагается изображать в виде схемы общего состояния организации, характеризующей состояние каждого из основных параметров в отдельности, и их общее влияние на организацию в целом.

На рисунке 1 представлена общая схема состояния ОАО «Витебские ковры» в 2011 г. с точки зрения достижения целевых значений показателей эффективности.

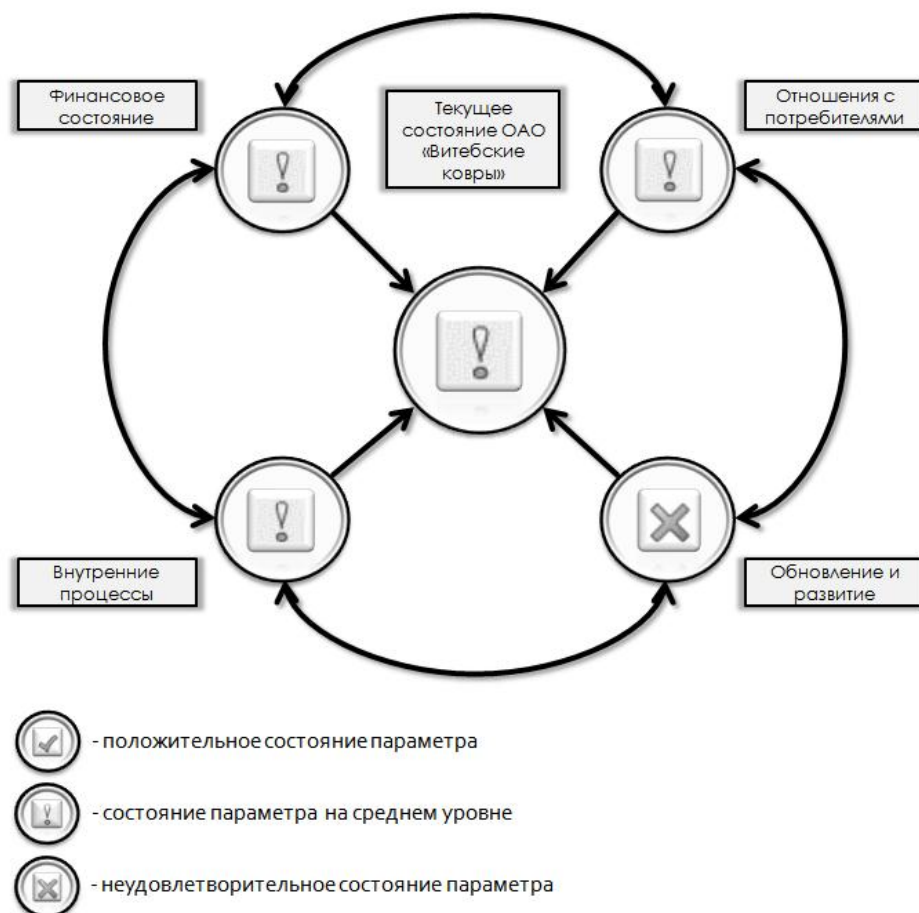


Рисунок 1 – Схема общего состояния ОАО «Витебские ковры» с точки зрения достижения целевых значений показателей

Источник: собственная разработка.

Анализ важнейших аспектов, охваченных ССП, позволил сделать вывод, что организации необходимо больше внимания уделять таким важным параметрам работы, как внутренние процессы и обновление и развитие организации, так как в перспективе негативное состояние данных параметров может привести к крайне неблагоприятному ее состоянию, в то же время положительное состояние позволит улучшить состояние остальных параметров функционирования, приобрести дополнительные конкурентные преимущества, стабильно и динамично развиваться.

Несмотря на то, что зарубежная методика использования сбалансированной системы показателей предполагает анализ значений показателей эффективности только относительно их целевых значений, при применении ССП, по мнению авторов, целесообразно учитывать и динамику изменения ключевых показателей эффективности.

Так, при анализе динамики основных показателей эффективности ОАО «Витебские ковры» за 2010 – 2011 гг. были получены следующие результаты (рисунок 2).

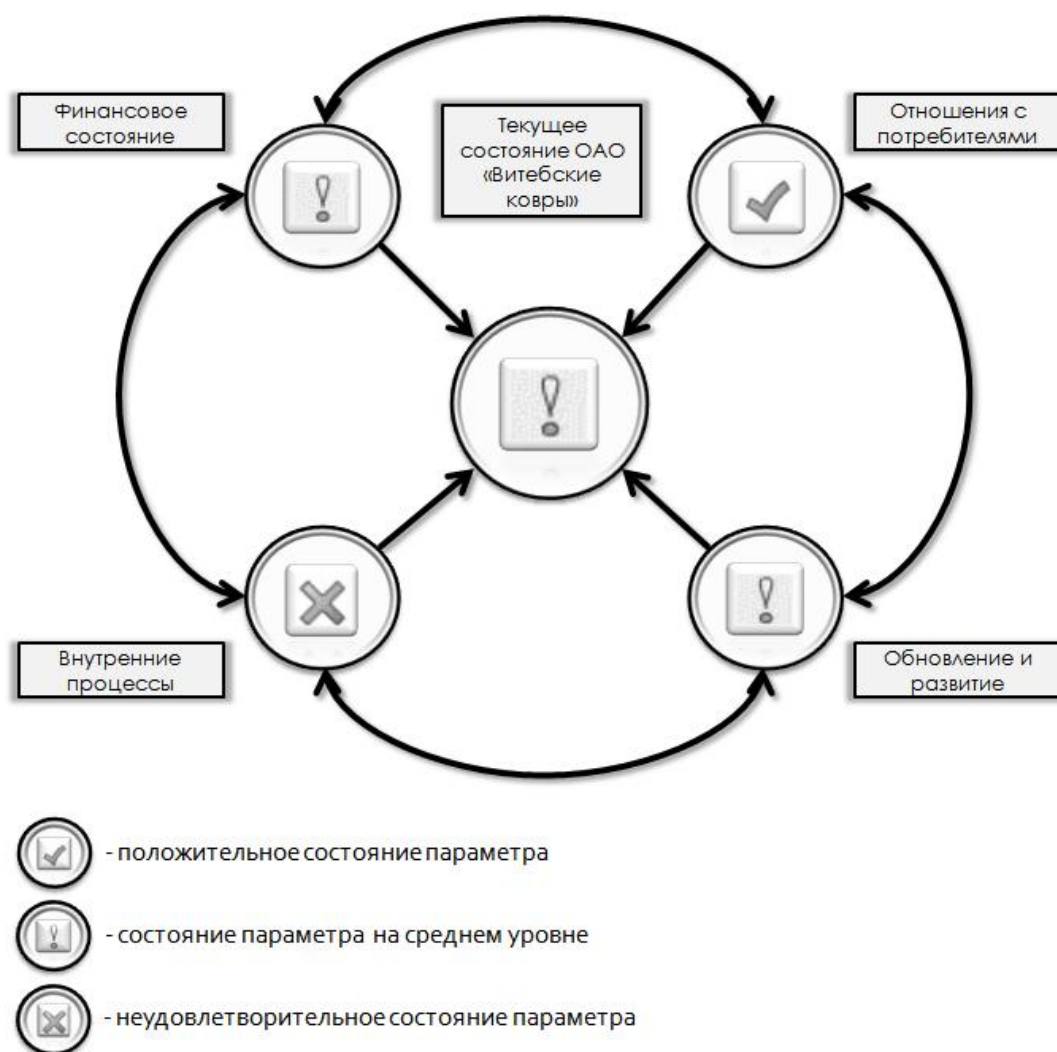


Рисунок 2

– Схема общего состояния ОАО «Витебские ковры» на основе динамики изменения показателей эффективности

Источник: собственная разработка.

Анализ динамики изменения показателей эффективности позволяет определить тенденции в изменении состояния основных параметров функционирования организации, степень их влияния на общий результат. Может сложиться такая ситуация, что в данном отчетном периоде параметры имеют положительные значения, но при этом наблюдается тенденция их снижения по сравнению с прошлым периодом. Это означает, что у организации существует риск получить в перспективе по этому параметру неудовлетворительное состояние. В исследуемой организации, например, это касается параметров, характеризующих внутренние процессы. В то же время параметры обновления и развития, имеющие положительную тенденцию, могут достигнуть с большей вероятностью целевых значений.

Для выполнения последнего этапа внедрения ССП – автоматизации процесса обеспечения сбалансированной системы показателей информацией и поддержка ее в рабочем состоянии – авторами статьи было разработано компьютерное приложение Империмум 1.0, представляющее собой готовое решение для оперативной и качественной оценки эффективности работы компании посредством автоматизации системы управления **ключевыми показателями эффективности**. Созданное приложение поможет разработать всесторонний и детальный план, который в то же время может быть достаточно гибким, позволяя умело действовать при возникновении неожиданных

ситуаций, поможет не только держать в уме, но и зримо видеть общую картину и фокусироваться на конечной цели, но при этом не забывать о небольших, но важных деталях.

Программа позволяет спроектировать системы показателей компании любой сложности, используя как уже существующие концепции, в частности, сбалансированную систему показателей, так и формируя свою собственную систему ключевых показателей эффективности. При этом программа решает весь спектр задач, связанных с автоматизацией системы ключевых показателей эффективности.

В приложении предусмотрено создание целевых показателей, отображающих значение в контексте целевых / плановых показателей и зон риска. Расчет производится с использованием формул и алгоритмов как на основе введенных вручную данных, так и на основе значений других показателей. Логика расчетов показателей реализуется в программе посредством использования: всевозможных формул и алгоритмов расчета. Система настройки и расчета показателей реализована с использованием объектно-ориентированного подхода, что обеспечивает гибкость, прозрачность, простоту и удобство управления.

Показатели рентабельности:		низкий	средний	высокий		
<input checked="" type="checkbox"/>	Рентабельность активов, %	до 5,00%	до 15,00%	от 15,00%	<input checked="" type="checkbox"/>	Рентабель...
<input type="checkbox"/>	Рентабельность долгосрочных активов, %				<input checked="" type="checkbox"/>	Рентабель...
<input checked="" type="checkbox"/>	Рентабельность совокупных вложений капитала, %	до 15,00%	до 25,00%	от 25,00%	<input checked="" type="checkbox"/>	Рентабель...
<input checked="" type="checkbox"/>	Рентабельность продаж, %	до 6,00%	до 8,00%	от 8,00%	<input checked="" type="checkbox"/>	Рентабель...
Показатели финансовой устойчивости и ликвидности:						
<input type="checkbox"/>	Коэффициент капитализации (соотношения заемных и собственных средств)				<input checked="" type="checkbox"/>	Коэффициент...

Рисунок 3 – Интерфейс программы Империиум 1.0.
Фрагмент панели выбора показателей

Источник: собственная разработка.

Удобство и наглядность представления показателей и их систем существенно влияют на скорость восприятия и качество анализа большого объема разнородных данных, отражающих деятельность компании. Система позволяет осуществлять контроль как операционных показателей, так и ключевых показателей деятельности компании.

На рисунке 4 представлен один из элементов интерфейса приложения – панель показателей. Она служит для наглядного представления наиболее важных показателей, систем показателей в комбинированном виде. Панель показателей используется управленческим персоналом для мониторинга деятельности организации как средство оперативной поддержки принятия управленческих решений. Настройка производится индивидуально для каждого пользователя в соответствии с наиболее значимыми для него показателями, границами ответственности и желаемым графическим видом элементов.

Сегодня: 16.06.2012		Сохранить				
	1 кв. 2012	2 кв. 2012	3 кв. 2012	4 кв. 2012	ИТОГО за 2012	
Рентабельность собственного капитала, %	19,05%	47,62%	47,62%	47,62%	40,48%	
Рентабельность совокупных вложений капитала, %	15,38%	29,63%	28,92%	24,74%	24,78%	
Рентабельность продукции, %	7,69%	17,50%	18,42%	13,33%	14,24%	
Рентабельность продаж, %	8,57%	17,50%	18,42%	13,89%	14,77%	
Рентабельность постоянного капитала, %	17,02%	42,55%	42,55%	42,55%	36,17%	
Коэффициент капитализации (соотношения заемных и собственных средств)	0,405	0,429	0,452	0,476	0,476	

19,05%	- положительное состояние параметра (в приложении – индикация зеленым цветом)
13,89%	- состояние параметра на среднем уровне (в приложении – индикация желтым цветом)
8,57%	- неудовлетворительное состояние параметра (в приложении – индикация красным цветом)

Рисунок 4 – Интерфейс программы Империи 1.0. Панель показателей

Источник: собственная разработка.

Выгоды от использования разработанного программного обеспечения:

- всестороннее понимание хозяйственной деятельности во всех взаимосвязях внутренних и внешних процессов; рост темпов достижения стратегических целей;
- целенаправленное сосредоточенное распределение всех ресурсов организации;
- оценка эффективности управленческих решений в рамках поставленных целей компании;
- получение первостепенной управленческой информации в обобщенном систематизированном виде, доступном для понимания; персональная ответственность руководящего состава и рядовых сотрудников за выполнение закрепленных за ними показателей;
- возможность видеть полную картину состояния организации, не упуская ни одного из параметров деятельности организации.

Интерфейс программы Империи 1.0 реализован в едином стиле. С одной стороны, он сочетает в себе простоту и интуитивную понятность, а с другой – достаточность необходимого инструментария для анализа и мониторинга систем показателей и аналитики компании (рисунок 5).

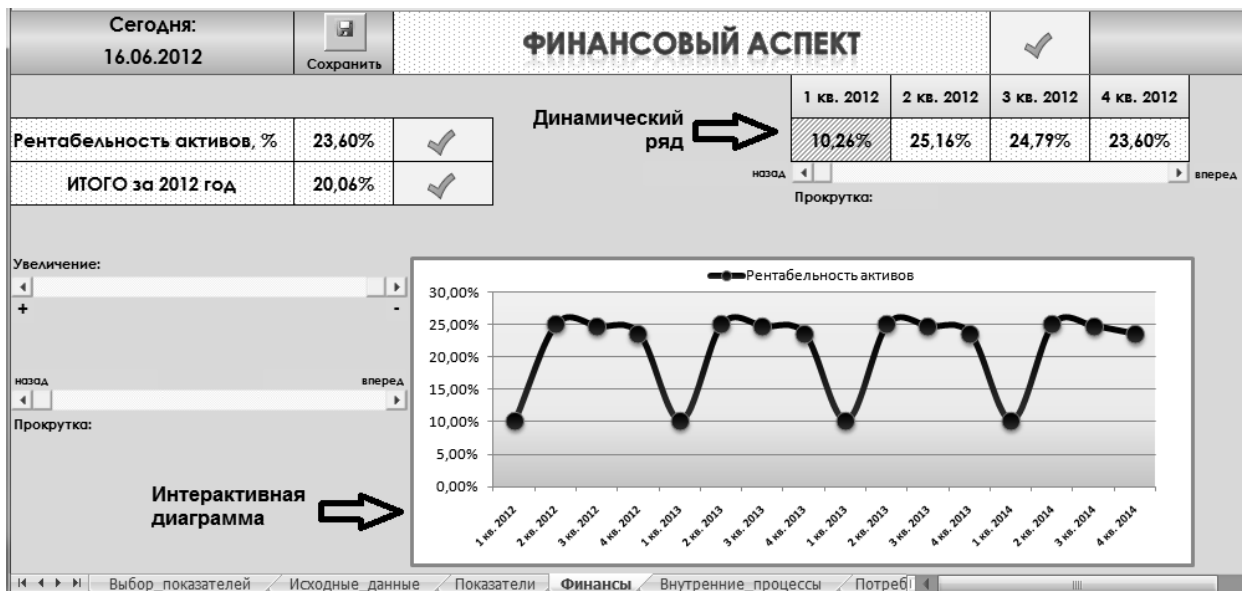


Рисунок 5 – Интерфейс программы Имперium 1.0. Аналитические инструменты

Источник: собственная разработка.

Разработанное программное обеспечение полностью соответствует требованиям, предъявляемым методикой ССП, позволяет осуществлять комплексную оценку эффективности функционирования организации, делает более четким видение состояния предприятия, так как обращает внимание пользователя на наиболее важные параметры работы, требующие принятия мер по улучшению, при этом информация предоставляется в максимально наглядном виде, так как разработанный интерфейс, обеспечивает интерактивность и анимацию всех форм представления данных и сочетает в себе с одной стороны простоту и интуитивную понятность, а с другой – достаточность необходимого инструментария для мониторинга систем показателей.

Таким образом, сбалансированная система показателей является одной из наиболее ярких методик, позволяющих в максимальной степени отражать потребности компании в управленческой информации и способствовать ее развитию. Главным преимуществом данной системы необходимо назвать возможность рассмотрения показателей эффективности во взаимосвязи и взаимодействии, а также выявления влияния каждого из них на общее состояние организации. Кроме того, другим достоинством данной системы является многоаспектность рассматриваемых ею параметров эффективности функционирования организации. Несмотря на то, что применение оригинальной методики внедрения и использования ССП в полном объеме для большинства отечественных организаций в текущих условиях сопряжено с большими сложностями, существует возможность модифицировать способы и приемы ССП для условий национальной экономики, что было изложено авторами статьи в виде адаптированной методологии внедрения и использования сбалансированной системы показателей, включающей поэтапное описание процесса ввода в действие ССП, способы подбора показателей эффективности и определения их целевых значений. Предложенное решение полностью соответствует требованиям сбалансированной системы показателей и делает процесс внедрения более результативным и качественным.

Список использованных источников

1. Бойко, Н. Е. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления предприятием / Н. Е. Бойко // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2007. – № 43 – 1. – С. 58-60.

Статья поступила в редакцию 11.03.2013.

Выходные данные

Рябиков, В. С. Сбалансированная система показателей: особенности применения в условиях национальной экономики / В. С. Рябиков, Т. В. Касаева // Вестник Витебского государственного технологического университета . — 2013. — № 24. — С. 157.