

ББК 65-971

*Т.А. Маликова*

## **Внедрение сбалансированной системы показателей как условие выхода экономики из кризиса**

*T.A. Malikova*

## **Applying the Balanced Scorecard in the Conditions of an Exit of the Economy from Crisis**

Обосновывается необходимость реформирования современных организаций, находящихся на этапе выхода экономики из кризиса. Рассматриваются основы построения сбалансированной системы показателей (ССП), отмечаются проблемные моменты ее внедрения и недостатки управления организацией при отсутствии интегрированного показателя деятельности компании.

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей (ССП), построение СПП, формирование СПП в условиях выхода экономики из кризиса, универсальная система показателей Х. Рамперсада, реформирование системы управления.

Российские организации после глобального спада потребления в 2008 г., по мнению аналитиков, находятся на этапе выхода экономики из кризиса. Основная политика промышленных организаций по преодолению последствий спада промышленного потребления – сокращение выпуска продукции, массовое увольнение сотрудников, экономия на всех статьях расходов, оперативное принятие всех решений высшим руководством лично и жесткое централизованное управление. Однако такая политика, нацеленная на решение острых проблем, не способна существовать в условиях выхода экономики из кризиса.

Конкурентным преимуществом в настоящее время обладает лишь тот производитель, который имеет в своем распоряжении необходимые сведения о предпочтениях потребителя, о возможности внедрения нового продукта и завоевания наиболее прибыльной доли рынка, обладает четко сформулированной стратегией бизнеса и персоналом, готовым на любые жертвы ради общей цели. При этом для успешного развития организации, бесспорно, необходима общность управления.

Решением сложившихся проблем (таких как перепроизводство, снижение продаж, ухудшение качества обслуживания клиентов, сокращение зарплат, массовые увольнения и прочие), по нашему мнению, представляется сбалансированная система показателей (ССП), созданная в 90-х гг. XX в. Д. Нортеном

In the present article the author proves the necessity to reform modern organizations which are at a stage of an exit of the economy from crisis. Bases of creating the balanced indicator system (BIS) are considered, problem points of its applying and lacks of managing organization in the absence of the company integrated activity indicator which the BIS doesn't give are marked.

**Key words:** balanced indicator system (BIS), BIS constructing, forming BIS in the conditions of an exit of economy from crisis, H. Rampersad's universal indicator system, necessity to reform a control system in the conditions of an exit of the economy from crisis.

и Р. Капланом. Модный пик внедрения данной системы на практике уже давно закончился, есть положительный опыт ее применения, был и отрицательный. Однако все организации, успешно внедрившие СПП и эффективно использующие ее в управлении, преодолели мировой экономический кризис и планируют стабильный рост производства и продаж.

Отметим, что существует множество методологий, способствующих направленному достижению целей (в том числе в основе которых может быть заложен выход организации из кризиса): модель стратегических карт Л. Мейселя (1992 г.), пирамида деятельности К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.), концепция управления по целям П. Друкера (1954 г.), система управления на основе показателя EVA Стюарта Штерна [1].

Преимущество СПП в том, что она интегрирует перечисленные методологии и тем самым может адаптировать их к конкретному производству, управленческому персоналу и прочим особенностям организации. Кроме того, создание СПП на базе других систем управления (может быть уже внедренных на предприятии) позволяет ориентировать организацию в целом на реализацию общей стратегии, а также консервативным специалистам и крупномасштабному производству приспособиться к современному рынку.

ССП рассматривает эффективность деятельности компании по четырем взаимосвязанным

составляющим (финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития), в рамках которых выделяются целевые значения показателей, отвечающие стратегическим задачам организации.

ССП может применяться для достижения таких целей, как:

- разъяснение принятой стратегии;
- доведение стратегии до сотрудников организации;
- согласование со стратегией задач подразделений и персональных целей сотрудников;
- увязка стратегических задач с долгосрочными целями и годовым бюджетом;
- выявление и координация стратегических инициатив;
- периодический и систематический пересмотр стратегии;
- установление обратной связи для корректировки стратегии [2].

Построение ССП включает в себя:

- 1) четкую формулировку стратегии организации;
- 2) построение стратегической карты и выявление причинно-следственных связей в ней;
- 3) определение целей и финансовых показателей подразделений;
- 4) установление целевых значений конкретных показателей;
- 5) каскадирование системы показателей до уровня структурных подразделений и отдельных исполнителей;
- 6) регулярные проверки с помощью обратной связи и необходимую корректировку стратегии [3].

Для успешного внедрения ССП, по мнению практиков, важно избегать затягивания времени разработки стратегической карты и системы показателей, гарантировать постоянную обратную связь и оперативное реагирование на изменения, происходящие в организации.

Е.В. Клавдиева, менеджер департамента маркетинга и рекламы в представительстве японской компании A&D в России, считает, что ССП включает в себя такие финансовые показатели, как стоимость компании, стоимость чистых активов компании, выручка, прибыль. Прежде всего, ССП дает ответы на вопросы:

- как фирму оценивают клиенты, положение на рынке (аспект клиента);
- какие процессы могут обеспечить компании конкурентные преимущества (аспект внутренних бизнес-процессов);
- каким образом можно достичь дальнейшего улучшения состояния организации (аспект роста и обучения);
- как оценивают предприятие собственники (финансовый аспект) [4].

Однако ССП, по мнению Е.В. Клавдиевой, не предназначена для оценки эффективности деятельности организации в целом, так как не дает четкого интегрированного показателя, который мог бы выступать в качестве итоговой оценки.

По словам Р. Каплана и Д. Нортон, система сбалансированных показателей рассматривает цели и стратегию компании сквозь призму некоей всеобъемлющей системы оценки ее деятельности, обеспечивая организацию определенной методикой для создания системы стратегических критериев и системы управления. ССП позволяет анализировать финансовые результаты, участвовать в создании новых возможностей и регулировать приобретение нематериальных активов для дальнейшего роста, предоставляет менеджеру инструмент для получения желаемых результатов в условиях жесткой конкуренции, именно поэтому четкое понимание всем персоналом целей и задач, методов их достижения и решения является жизненно необходимым [5].

Таким образом, ССП дает высшему руководству новый инструмент управления, переводящий видение стратегии организации в набор взаимосвязанных показателей, оценивающих факторы развития, разработанных для различных уровней управления. Сбалансированность системы определяет связь между выбранными показателями, целями, задачами и действиями. Все указанные компоненты выстраиваются в стройную систему причинно-следственных связей и охватывают все функциональные направления деятельности организации и все уровни управленческой иерархии. Вертикальная и горизонтальная согласованность целей, показателей, задач и действий позволяет сделать реализацию стратегии управляемым процессом. В связи с этим необходимо обратить внимание на то, что именно стратегия задает требования к структуре и содержанию ССП.

Система показателей позволяет сохранить равновесие между краткосрочными и долгосрочными, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности. Эта система сохраняет финансовые показатели, которые традиционно принято рассчитывать в отдельных структурных подразделениях фирмы для определения эффективности их деятельности, и объединяет данные категории в единую систему оценки результативности предприятия [3].

В обобщение отметим, что ССП объединяет в себе несколько методологий, однако существуют и другие методологии управления, построенные на основе ССП, например универсальная система показателей Хьюберта Рамперсада, являющаяся некоторой усовершенствованной формой сбалансированной системы показателей.

Основная идея универсальной системы показателей – совершенствование, развитие и обучение – три базовые составляющие данной целостной теории менеджмента, между которыми должен поддерживаться баланс.

Х. Рамперсад выделяет пять элементов универсальной системы показателей:

1. Личная система сбалансированных показателей (PBSC).
2. Организационная система сбалансированных показателей (OBSC).
3. Всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM).
4. Управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management).
5. Цикл обучения Колба (Kolb's Learning Cycle) [6].

По определению автора, универсальная система показателей – это систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, который направлен на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации.

Цель этого подхода, по словам Х. Рамперсада, состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, а также в поощрении индивидуального и группового обучения, развития творческих способностей (креативности). Это означает, что если личные цели сотрудника принимаются во внимание, то он или она будет работать и мыслить в соответствии с принятыми целями организации. Универсальная система показателей также способствует формированию мотивации, творческого мышления, получению удовольствия от работы и увлеченности работой, возрастанию ответственности, появлению вдохновения и энтузиазма [6].

По нашему мнению, если есть возможность усовершенствовать ССП в социальном аспекте развития работника как личности, то можно найти и другой аспект ее совершенствования, а именно в условиях выхода экономики из кризиса.

Экономика на этапе выхода из кризиса характеризуется банкротством мелкого и среднего бизнеса, перераспределением доли рынка между оставшимися организациями, ростом спроса, возобновлением производственного процесса, восстановлением платежеспособности контрагентов и улучшением тенденции экономических показателей.

Основные проблемы организаций на этапе выхода из кризиса, как показывает практика, – это реальная оценка сложившейся ситуации и выбор верной стратегии в условиях неопределенности.

Все эти проблемы способна решить сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления.

Разработка ССП в условиях выхода экономики из кризиса отличается от обычного формирования сбалансированной системы показателей тем, что стратегия направлена на преодоление критических проблем деятельности и достижение качественно нового уровня деятельности.

На первом этапе формирования ССП в условиях выхода экономики из кризиса управление может быть жестко централизованным, однако должно учитывать потребности и пожелания сотрудников организации, давать бизнесу социальную направленность и постепенно делегировать полномочия и ответственность руководителям второго уровня (заместителям начальников, менеджерам и другим), сохраняя установленные принципы управления (выбранную стратегию).

ССП делает реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

В условиях выхода экономики из кризиса внедрение ССП позволяет: а) оценить новые идеи и инициативы для содействия достижению стратегических целей; б) выявить проблемные моменты взаимодействия с клиентами и персоналом; в) создать оптимальную и мобильную производственную линию; г) определить способность функциональных подразделений эффективно работать в критических ситуациях.

Для промышленных организаций (чаще всего крупных холдингов) этап выхода экономики из кризиса является наиболее значимым, так как существует возможность глобального прорыва производства, выхода на новый уровень результатов деятельности, завоевания новых долей рынка. Однако основную сложность для таких организаций составляет масштабность производственной базы и невозможность быстрого ее переориентирования на выпуск более востребованного продукта. И именно ССП позволяет объединить жизненно важные операции в области производства, сбыта, развития персонала и сохранения конкурентоспособности компании на высоком уровне. Для промышленных организаций в условиях выхода экономики из кризиса это незаменимое преимущество.

В заключение отметим, что этап выхода экономики из кризиса в любой момент может перерасти во вторую волну кризиса. Поэтому управление организацией в это время должно быть ориентировано на перспективу и оперативное реагирование на изменение рыночной ситуации.

### Библиографический список

1. Бобкова Е.В. Сбалансированная система показателей и альтернативные модели / Библиотека научной и студенческой информации [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=122730>.
2. Ши-Джен Кати Хо, Рут МакКей. Два взгляда на сбалансированные показатели / Инталев – технология вашего успеха [Электронный ресурс]. – URL : [http://www.intalev.ru/agregator/ssp/id\\_3826](http://www.intalev.ru/agregator/ssp/id_3826).
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М., 2003.
4. Клавдиева Е.В. Основы методологии разработки системы ключевых показателей эффективности // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – №3.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегическое единство: создание стратегии организации с помощью сбалансированной системы показателей. – М., 2006.
6. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность : пер. с англ. – М., 2004.