

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

М. В. Кичкина, студентка V курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

О. И. Аверина, доктор экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономического анализа и отраслевого учета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

В статье отражена актуальность применения в современных условиях бизнеса сбалансированной системы показателей эффективности деятельности компаний. Даны обзор и характеристика подхода к построению сбалансированной системы показателей.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, эффективность бизнеса, стратегия бизнеса.

Российский бизнес растет, вместе с масштабом увеличивается и сложность механизма управления предприятиями. В этой ситуации топ-менеджерам важно сосредоточиться на ограниченном числе важных для бизнеса вопросов. Это практически невозможно сделать при отсутствии на предприятии формализованной системы, отслеживающей основные показатели деятельности и позволяющей на базе этой информации влиять на реализацию стратегии бизнеса.

Практика показывает, что одна из наиболее совершенных из таких систем – управление результатами на основе ключевых показателей социально-экономической эффективности. Единый набор фактов и информации, генерируемый подобной системой, делает процесс управления результатами предметным и объективным, значительно повышая тем самым качество управления бизнеса в целом.

В связи с этим актуальным является использование сбалансированной системы показателей оценки эффективности бизнеса.

Концепция сбалансированной системы показателей как аналитического инструмента, используемого в области анализа эффективности деятельности, была разработана американскими учеными Робертом Капланом и Дейвидом

Нортоном и получила дальнейшее развитие в трудах как этих, так и других зарубежных ученых-экономистов, а также была неоднократно успешно опробована на практике.

Сбалансированная система показателей может быть охарактеризована как совокупность параметров, всеобъемлюще характеризующих деятельность организации в условиях современной рыночной экономики [1].

Институт сертифицированных бухгалтеров по управленческому учету в своей официальной терминологии приводит следующее определение сбалансированной системы показателей: «Сбалансированная система показателей – это подход, необходимый для обеспечения менеджмента компании информацией, помогающей в формулировании стратегической политики и целей организации» [4].

Данный подход акцентирует внимание на том, что пользователя необходимо объективным и беспристрастным образом обеспечить информацией, которая направлена на все значимые участки деятельности компании. Предоставленная информация должна включать в себя как финансовые, так и нефинансовые элементы и покрывать такие области, как прибыльность компании, удовлетворение потребителей, внутренняя эффективность и инновации.

Сбалансированная система показателей эффективности предоставляет руководству инструмент для получения желаемых результатов в сложных условиях жесткой конкуренции, в которых работают сегодня все предприятия. Именно поэтому четкое понимание целей и задач, а также методов их достижения и решения является жизненно необходимыми [2].

Главная цель (ключевая идея) сбалансированной системы показателей – трансформация стратегии организации в конкретные, вполне осязаемые цели, показатели и в конечном итоге – действия (мероприятия).

Сбалансированная система показателей играет роль механизма реализации данной стратегии, а не ее формулирования. Сбалансированная система показателей – это не только тактическая и оперативная оценочная система. Она не заменяет системы оценки повседневных параметров. Показатели для системы

сбалансированной системы показателей выбираются так, чтобы внимание менеджеров и персонала предприятия было сконцентрировано на тех факторах, которые могут привести к крупным достижениям в конкуренции на рынке. Для инновационных компаний сбалансированная система показателей служит средством стратегического управления на долгосрочной основе, а ее оценочная составляющая используется для решения принципиальных задач процесса управления [3].

Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи в целях отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

Сбалансированная система переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнесов-процессов, обучения и роста (рис.1).

Проекция финансов является одной из ключевых составляющих сбалансированной системы показателей эффективности. Финансовые результаты являются ключевыми критериями оценки текущей деятельности компании. Как правило, в качестве типичных целей в рамках финансовой проекции выступают увеличение рентабельности продукции, рентабельности собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и др. Эти показатели являются основными двигателями эффективности в рамках данной проекции. Как правило, финансовые цели стоят во главе дерева целей организации, однако существует очень тесная взаимосвязь с целями в области маркетинга, внутренних процессов и роста предприятия.



Р и с у н о к 1 Сбалансированная система показателей

В рамках проекции маркетинга руководители определяют ключевые сегменты рынка, на которых компания собирается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов. Это является первым шагом построения инфраструктуры данной составляющей системы. Затем определяются основные двигатели эффективности и показатели, их оценивающие. Основными двигателями эффективности в данной проекции являются: удовлетворенность покупателей, удержание клиентов, приобретение новых клиентов, прибыльность клиентов, доля рынков в целевых сегментах и т.д.

Показателями, характеризующими данные двигатели эффективности, могут быть время обработки заказа и средняя скорость доставки в часах. Таким образом, данная проекция дает возможность менеджерам усилить стратегию в области маркетинга и продаж, что должно привести к росту финансовых показателей в будущем.

Проекция внутренних бизнес-процессов идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию в целях укрепления конкурентных преимуществ. Эффективность бизнес-процессов определяет ценность предложения компании, от которой зависит количество привлеченных клиентов и конечный финансовый результат. Показатели данной проекции фокусируются на процессах, осуществляющих основной вклад на пути достиже-

ния намеченных финансовых результатов и удовлетворения покупателей. В качестве показателя эффективности процесса производства может быть количество и частота поломок производственной линии, количество забракованной продукции и т.д.

Следует также отметить, что выбор ключевых процессов должен осуществляться не только с позиции текущей эффективности, но и с точки зрения будущих возможностей для ее повышения. Именно поэтому инновационные процессы – двигатели будущей эффективности – должны рассматриваться в этой проекции системы, прежде всего.

Проекция системы – обучение и рост определяет инфраструктуру, которую организация должна построить, для того чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе. Рост и развитие предприятия являются результатом синергии трех основных факторов: человеческих ресурсов, систем и организационных процедур. В проекции обучения и роста основными двигателями эффективности могут быть удовлетворение сотрудников, удержание сотрудников, их умения и квалификация, возможность мгновенно получать информацию, необходимую для принятия управленческих решений, эффективность работы информационной системы.

Все критерии оценки четырех проекций системы показателей связаны между собой.

На основе индивидуально разработанных показателей эффективности, последующего составления плановых и фактических данных руководители получают информацию, позволяющую им сделать оценку эффективности реализации стратегий в четырех основных отраслях, рассматриваемых в составе сбалансированной системы показателей.

Таким образом, сбалансированная система показателей эффективности является своеобразным средством мониторинга и эффективным инструментом как текущего, так и долгосрочного управления стратегией предприятия [1].

В основе построения сбалансированной системы показателей лежат три основных принципа:

- 1) причинно-следственные связи;
- 2) факторы достижения результатов;
- 3) взаимосвязь с финансовыми показателями.

Раскроем сущность указанных принципов.

Причинно-следственные связи. Стратегия предприятия может рассматриваться в качестве набора гипотез о причинах и следствиях. Правильно разработанная сбалансированная системы показателей должна представлять стратегию организации через подобную последовательность причинно-следственных связей. Система оценок деятельности построена таким образом, что связи (гипотезы) между целями (и показателями) различных составляющих, а также между показателями и факторами деятельности, направленной на достижение результатов, становятся четкими и ярко выраженными. Каждый параметр, включенный в сбалансированную систему показателей, должен быть элементом в цепи причинно-следственных связей, посредством которой организация получает информацию о стратегии бизнеса.

Факторы достижения результатов. Все сбалансированные системы включают в себя общие показатели. Они являются ключевыми показателями результатов, характерны для многих организаций и отраслей, рассматриваются в качестве базовых параметров (например, прибыльность, доля рынка, степень удовлетворенности клиента, сохранение клиентской базы, область компетентности персонала).

Правильно составленная система сбалансированных показателей должна представлять собой комплекс показателей результатов и факторов деятельности. Без последних, невозможно понять, как были получены первые.

Кроме того, с помощью только показателей нельзя на ранних этапах оценить, насколько успешно реализуется стратегия компании. И, наоборот, факторы деятельности без соответствующих показателей могут способствовать только краткосрочным улучшениям производственного процесса, но не отражают их влияния на состояние клиентской базы и, следовательно, финансовые результаты.

Итак, правильно составленная система сбалансированных показателей должна иметь сбалансированный комплекс результатов и факторов достижения будущих результатов, что является неотъемлемой частью общей стратегии компании.

Взаимосвязь с финансовыми показателями. Поскольку вне связи со стратегическими целями финансовой составляющей успешная реализация общей стратегии предприятия крайне проблематична. Необходимо правильно соотносить производственные усовершенствования и экономические результаты.

Сбалансированная система показателей должна делать основной акцент на финансовые показатели (рентабельность активов, капитала). Если не удастся связать какие-либо программы (управление на основе качества, сокращение продолжительности производственного цикла) с показателями, непосредственно влияющими на отношения с клиентами, а, следовательно, на финансовые показатели, то отдача от таких программ практически не ощутима. Поэтому все показатели сбалансированной системы через цепь причинно-следственных связей должны быть согласованы со стратегическими финансовыми целями [3].

Разработка сбалансированной системы показателей, как правило, включает в себя следующие этапы:

1. Определение стратегических целей деятельности организации.
2. Построение стратегической карты.
3. Выбор показателей.
4. Определение целевых значений показателей.
5. Разработка стратегических мероприятий.

Рассмотрим данные этапы подробнее.

Определение стратегических целей деятельности организации. Работа по составлению сбалансированной системы показателей начинается с определения топ-менеджерами конкретных стратегических целей на основе ключевых программ, связанных с принятой стратегией. При этом необходимо помнить, что сам процесс разработки сбалансированной системы показателей проясняет стратегические цели и определяет критические параметры их достижения, а

стратегические цели, включаемые в сбалансированную систему показателей, специфичны и индивидуальны для каждой конкретной организации, их нельзя заменять другими. Они позволяют перевести стратегию в набор конкретных целевых формулировок, относимых к той или иной составляющей сбалансированной системы показателей.

Для определения финансовых целей необходимо выбрать, на что следует сделать упор: либо на увеличение доходности и завоевание рынка, либо на генерирование потока наличности. Но что особенно важно с точки зрения потребителей, руководство должно четко обозначить тот сегмент рынка, в котором оно намеревается вести конкурентную борьбу за клиента.

Как только установлены финансовые и клиентские цели, организация определяет цели для своего внутреннего бизнес-процесса, что является одним из принципиальных новшеств и очевидным преимуществом подхода сбалансированной системы показателей.

Необходимо отметить, что сформулированные стратегические цели в рамках каждой из составляющих сбалансированной системы показателей могут обладать различной степенью приоритета, а их качество определяет качество всей системы сбалансированных показателей и в значительной степени влияет на процесс стратегического управления предприятием. Именно, стратегические цели, а не измеряющие их показатели рассматриваются в качестве «сердцевины» системы сбалансированных показателей.

Построение стратегической карты. Стратегические цели не являются независимыми и оторванными друг от друга, наоборот, они тесно друг с другом связаны и влияют друг на друга. Определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями является одним из составных элементов сбалансированной системы показателей. В ходе такой работы неявные представления менеджеров о наличии причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями становятся явными и отражаются (документируются) в стратегических картах.

Стратегическая карта – графический документ, отражающий причинно-следственные связи между отдельными стратегическими целями деятельности организации. Она имеет вид блок-схемы, в которой стратегические цели представлены в виде отдельных блоков, а причинно-следственные связи между ними – в виде стрелок.

Значимость построения стратегических карт для формирования сбалансированной системы показателей заключается в том, что они:

- отражают взаимосвязи и зависимости между отдельными стратегическими целями деятельности организации;
- объясняют взаимные эффекты, возникающие при достижении стратегических целей;
- формируют у руководителей понимание зависимостей и значения отдельных стратегических целей;
- способствуют единому пониманию стратегии организации;
- объясняют значение управленческих показателей;
- способствуют лучшему пониманию и лучшей коммуникации стратегических целей деятельности организации;
- содействуют налаживанию сотрудничества между руководителями различных структурных подразделений организации;
- создают модель, объясняющую пути достижения успеха в деятельности организации.

Выбор показателей. Завершение построения стратегической карты позволяет перейти к выбору показателей сбалансированной системы показателей. Показатели необходимы для четкого и однозначного выражения содержания стратегических целей, а также для определения степени их достижения. Путем измерения стратегических целей обеспечивается развитие управляемого объекта в намеченном направлении. В целях обеспечения однозначного понимания достижения поставленных стратегических целей для каждой из них рекомендуется использовать не более двух показателей.

Рассмотрение достаточно большого числа предварительных показателей позволяет уже на раннем этапе понять, какие показатели должны быть включены в сбалансированную систему показателей. Чтобы те или иные показатели могли быть использованы в системе управления, должно иметься их описание (определения, формулы, параметры).

Определение целевых значений показателей. После окончания выбора показателей сбалансированной системы необходимо определить их целевые значения. Дело в том, что только после установленного целевого значения показателя та или иная стратегическая цель считается полностью описанной. Целевые значения показателей должны быть жестокими, но вполне достижимыми.

Определение целевых значений показателей с методической точки зрения может осуществляться двумя путями:

1. интерактивно в ходе внутрифирменного семинара (совещания);
2. как предварительная разработка с последующим обсуждением и достижением согласия в ходе совещания.

При определении целевых значений показателей необходимо соблюдать следующий принцип: сбалансированность стратегических целей должна отражаться в сбалансированности целевых значений описывающих их показателей.

Разработка стратегических мероприятий. Определив целевые значения показателей сбалансированной системы показателей, можно перейти к разработке стратегических мероприятий. Стратегические мероприятия – это мероприятия, имеющие тесную привязку к стратегическим целям, определенным для сбалансированной системы показателей. Стратегические мероприятия помогают конкретизировать стратегические цели и связать стратегию с операционными задачами сотрудников отдельных подразделений организаций. Тем самым реализуется ключевая идея сбалансированной системы показателей – перевод стратегии в конкретные действия.

В качестве стратегических предприятий могут фигурировать внутренние проекты или другие события, не относящиеся к оперативной деятельности и требующие значительного объема ресурсов. К числу таких мероприятий можно

отнести, например, приобретение компании, внедрение новой ИТ-системы или заключение договора о кооперации с одним из конкурентов.

В итоге стратегические мероприятия становятся основой распределения средств в рамках реализации стратегии. Другими словами, определение стратегических мероприятий предполагает сопоставление представлений о стратегических целях с имеющимися ресурсами организации. Необходимо также отметить, что на основе разработанных стратегических мероприятий формируются стратегические бюджеты. Тем самым происходит увязка стратегического планирования с оперативным (прежде всего бюджетированием) [3].

Подводя черту под этим достаточно кратким рассмотрением сбалансированной системы показателей как аналитического инструмента оценки эффективности бизнеса, следует отметить, что концепция сбалансированной системы показателей дает собственникам предприятия, инвесторам, клиентам, конкурентам, сторонним организациям всеобъемлющее представление об эффективности работы бизнеса, а именно: о ее преимуществах, успехах, недостатках и конкретных результатах деятельности.

Сбалансированная система показателей является инновационной схемой, которая, сохраняя основные финансовые параметры, включает в сферу исследования показатели стратегического развития компании, оценочные индикаторы ее состояния в будущем с учетом перспектив. Непосредственно авторы данной концепции Р. Каплан и Д. Нортон так определяют сбалансированную систему показателей: «инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию предприятия в исчерпывающий набор показателей эффективности, которые служат для стратегического управления, контроля и анализа».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Шевченко И. В. Сбалансированная система финансовой оценки стратегического развития российских нефтегазовых корпораций на основе зарубежного опыта/ И.В.Шевченко, Л. А. Воронина // Экономический анализ: теория и практика. – 2006 – №15(72) – С.34 - 39

2. Парасоцкая Н. Н. Внедрение сбалансированной системы показателей на предприятиях, производящих быстрозамороженную продукцию/ Н.Н. Парасоцкая, И. В. Юрасова// Экономический анализ: теория и практика. – 2007 - №13(94) – С.28 - 39

3. Крылов С. И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики/ С. И. Крылов// Экономический анализ: теория и практика. – 2007 – №24(105) – С.2 - 10

4. Иванов А. П. Анализ показателей экономической эффективности компаний в рыночной среде/ А.П. Иванов, Ю. Н. Быков // Экономический анализ: теория и практика. – 2006 - №12(69) – С.8 - 14

5. Зенкина И. В. Основы формирования системы показателей экономического субъекта в русле современных концепций стратегического управления/ И. В. Зенкина // Экономический анализ: теория и практика. – 2009 – №27(156) – С.34 – 39.