

Александрова Елена Николаевна

кандидат экономических наук,
доцент кафедры мировой экономики и менеджмента
Кубанского государственного университета

Григорьев Олег Игоревич

магистрант кафедры мировой экономики
и менеджмента
Кубанского государственного университета

ПРЕДПОСЫЛКИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ

Аннотация:

Статья посвящена исследованию предпосылок и ограничений внедрения сбалансированной системы показателей (ССП) в российской практике. Затронуты проблемы, с которыми сталкивается российский бизнес в ходе имплементации системы управления на основе СПП. Выделены основные принципы, необходимые для успешного функционирования системы. Даны рекомендации для органов стратегического управления в отношении путей эффективной реализации внедрения системы сбалансированных показателей на практике. Применение данных рекомендаций позволит существенно изменить результаты внедрения СПП в российской действительности.

Ключевые слова:

сбалансированная система показателей, стратегия, финансовые факторы, ключевые показатели, стратегическое управление.

Aleksandrova Elena Nikolaevna

PhD in Economics, Assistant Professor,
International Economics and Management Department,
Kuban State University

Grigoryev Oleg Igorevich

Applicant for a Master's Degree,
International Economics and Management Department,
Kuban State University

BACKGROUND AND LIMITATIONS OF BALANCED SCORECARD INTRODUCTION IN THE RUSSIAN PRACTICE

Summary:

The article investigates the prerequisites and limitations of the Balanced Scorecard (BSC) in the Russian practice. The article deals with the problems faced by Russian business in the course of implementation of the management system based on the Balanced Scorecard. The basic principles necessary for the successful operation of the system are considered. The authors give guidelines for strategic management bodies on how to implement effectively the Balanced Scorecard. The adoption of these guidelines will help to alter significantly the results of the implementation of the Balanced Scorecard in the Russian reality.

Keywords:

balanced scorecard, strategy, financial factors, key performance indicators, strategic management.

Комплексное описание функционирования компании на сегодняшний день является неотъемлемой функцией современной системы стратегического управления. Наиболее перспективной и удовлетворяющей современным требованиям подхода стратегического управления является сбалансированная система показателей (ССП), предложенная Д. Нортоном и Р. Капланом. Концепция данной системы определяется базовой предпосылкой возникновения системы стратегического управления компанией – осознанием недостаточности традиционных финансово-экономических показателей для выявления и использования стратегически успешного и устойчивого развития организации, а также для стимулирования эффективной обратной связи между различными уровнями системы управления. СПП сформулирована как система сбалансированного стратегического управления организацией на основе измерения, оценки и корректировки ее экономической эффективности по гибкому набору финансовых, маркетинговых, производственных и других показателей [1]. Эффективность СПП в сегодняшних экономических реалиях говорит сама за себя. В мировой практике для описания и декомпозиции стратегии руководители используют следующие управленческие инструменты: SWOT-анализ (61 %), финансовое моделирование (55 %), сбалансированную систему показателей (от 49 до 64 %) [2].

Из исследований Д. Нортона и Р. Каплана следует вывод о прямой зависимости между эффективностью реализации выбранной стратегии и пониманием целей и осознанностью всех уровней организационной иерархии компании, в том числе конечных исполнителей [3]. Понимание стратегии и личного вклада в нее всех сотрудников, вне зависимости от занимаемого положения в структуре компании, играет важнейшую роль в управлении современной организацией.

За последние два десятилетия бизнес в России накопил как положительный, так и отрицательный опыт внедрения и использования сбалансированной системы показателей в рамках стратегического подхода к управлению компанией.

Для российского бизнеса понятие «стратегическое планирование» давно не является новым. Многие организации формулируют долгосрочные планы, которые подходят под это определение. Однако гораздо меньше компаний, которые детально разрабатывают стратегические карты на основе полноценно оформленной миссии и четко сформулированных целей [4]. Еще меньше организаций, в которых существует полный цикл стратегического управления, в состав которого входят миссия, цели, сама стратегия, включая понимание ее каждым сотрудником, перевод ее в разрез конкретных действий каждого подразделения организации.

Консервативный подход к оценке эффективности деятельности компании в современных условиях перестает удовлетворять запросы владельцев и менеджмента. Такой подход преимущественно базируется на финансовых показателях, тогда как на стоимость бизнеса все более значительное воздействие оказывают нематериальные активы: знания сотрудников, их опыт, отношения организации с партнерами и клиентами, имидж компании, ее бренд и многое другое. По мере того как нефинансовые факторы начинают играть все большую роль в формировании вполне финансовой прибыли компании, внимание руководства большинства современных компаний обращается на эффекты, которые они позволяют достичь. Среди таких внутренних эффектов можно выделить снижение барьеров между структурными подразделениями, повышение качества работы сотрудников, развитие культуры делегирования, активизацию инициативы на местах [5].

Зачастую для улучшения краткосрочных финансовых показателей в отечественных компаниях проводится снижение расходов на маркетинговые мероприятия, учебные процессы, обслуживание клиентов, вполне оправданное с точки зрения традиционного подхода к учету. В этом контексте проявилась потребность в создании концепции сбалансированной системы показателей, которая производит оценку работы компании на базе четырех ключевых сбалансированных показателей: внутренние бизнес-процессы, финансы, отношения с клиентами, повышение квалификации персонала [6].

ССП позволяет упростить систему конкретизации целей и визуализировать стратегию в российских компаниях, а значит, реализовать ее в понятной менеджерам форме. Кроме этого, в процессе внедрения ССП происходит проверка соответствия выбранной стратегии существующим возможностям компании и компетенциям менеджеров, а также повышается степень информированности и понимания персоналом стратегических целей владельцев в результате декомпозиции на уровень бизнес-единиц, что является прямым шагом к успешному воплощению концепции в деятельность организации.

Основные ограничения внедрения ССП в деятельность российских компаний связаны с факторами, которые в результате анализа можно назвать субъективными в силу причин их возникновения.

Прежде всего в число ограничений входят те, которые возникли вследствие неправильного интерпретирования принципов создания и функционирования системы для организаций даже в рамках одной отрасли. При внедрении можно скорее следовать определенным рекомендациям, чем брать уже работающую систему и имплементировать ее на другом предприятии. Из непонимания этого факта вытекает большое количество критики самой системы, хотя это лишь показывает низкий уровень знакомства с концепцией ССП.

Вторым ограничением может стать непонимание разницы между стратегическими показателями и ключевыми показателями эффективности (КПЭ, КРІ). Первое – это инструмент управления, а второе – инструмент измерения и оценки [7]. Как показывает российская практика, неудачные попытки внедрения ССП связаны с ориентацией компании на КПЭ вместо стратегических показателей. Это в корне неверно, потому как при допущении этой ошибки теряется согласованная связь между целями и действиями, что противоречит смыслу имплементации системы ССП в управленческий процесс [8].

Немаловажным фактором при внедрении ССП является введение системы в эксплуатацию с четко определенными целями, а не ради самого факта внедрения. В мировой практике есть большое количество примеров, когда инструмент (особенно модный) с легкостью превращается в самоцель, что и происходит периодически с ССП в России.

Третьим ограничением с весьма ощутимыми для организации экономическими последствиями является увеличение уровня транзакционных издержек, направленных на ликвидацию оппортунистического поведения некоторых сотрудников компании. Корни этой проблемы кроются в других перечисленных ограничениях, а размах потерь зависит от лояльности сотрудников к компании и руководству.

Как правило, достаточно трудно для создателей системы ССП ввести адекватные реальные показатели и затем следить за оперативными показателями, так как сотрудники компании не вели подобный учет ранее и не хотят обременять себя новыми обязанностями и осуществлять статистический учет по подразделениям постоянно. При этом топ-менеджеры компании при

наличии упомянутой проблемы стремятся включить показатели, которые никоим образом не должны сказаться на снижении именно их премиального вознаграждения. Особенно часто подобная ситуация возникает в службах, где учет измеримых показателей еще не обрел культуру необходимого, например в отделе маркетинга. Очень трудоемкий процесс по внедрению изменений не только в систему учета, но и в сознание людей возможен только при поддержке генерального директора и собственников, при условии полного доверия курирующему данную разработку руководителю подразделения по управлению кадрами. В итоге формируется творческая работа всей команды управления и всех подразделений, что также характеризует нормальную сбалансированную систему на уровне управления [9].

Для того чтобы ССП оставалась работоспособной на протяжении долгого времени, необходимо следить за возникающими изменениями во внешней и внутренней среде организации и своевременно вносить корректировки в систему показателей. Только в этом случае система будет работать на достижение поставленных целей. При этом важно понимать, что, например, вновь появившаяся цель должна быть органично вписана согласно логическим принципам карты ССП и ни в коем случае не должна быть добавлена исключительно механически, иначе это сведет всю эффективность к нулю.

Еще одна очень важная субъективная причина провалов внедрения и эксплуатации ССП в российской практике заключается в непонимании сотрудниками низшего, среднего, а порой и высшего звена функциональных особенностей и преимуществ системы. В среднем по миру только 60–70 % сотрудников понимают стратегию их предприятия, а в России эта цифра еще меньше. Предпосылкой этого становится тот факт, что руководители склонны изолировать стратегии друг от друга и от своих сотрудников, которые в таком случае видят только свою часть работы, и неудивительно, что стратегия не выполняется должным образом. Однако при решении вышеупомянутой проблемы есть опасность столкнуться с еще одним препятствием, носящим исключительно субъективный характер, – желанием сотрудников скрыть свой непрофессионализм и неэффективное выполнение основных обязанностей [10].

Подводя итог всему сказанному выше, делаем вывод, что внедрение и использование ССП в российской практике стратегического управления имеет определенные преимущества и недостатки, свойственные только отечественным компаниям. Чтобы иметь возможность реализовать ССП в рамках управленческой среды, компании необходимы определенные условия, формирующие соответствующую базу. Прежде всего необходима информированная и мотивированная команда высшего руководства в компании, поскольку именно они будут проводить все необходимые изменения и доносить до персонала важность таких изменений. Сформированная стратегия также является важнейшей предпосылкой внедрения ССП, потому как последняя помогает описать путь управления, но не становится заменой несуществующей стратегии. И, конечно, необходимо видеть цель внедрения системы. Только ясное понимание и взвешенное сопоставление вышеуказанных аспектов может способствовать эффективному использованию и распространению системы в среде российского бизнеса.

Ссылки:

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2008. 320 с.
2. Global State of Strategy and Leadership Survey Report [Электронный ресурс]. 2014. URL: <http://aadvice.lt/doc/88-2014-state-of-global-strategy-and-leadership-survey-report> (дата обращения: 13.05.2015).
3. Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению. М., 2006. 267 с.
4. Александрова Е.Н. Стратегические ориентиры развития национальной инновационной системы России в условиях глобализации инновационного процесса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2009. № 5. С. 63–70.
5. Абрамова И. ССП в России: беспристрастный взгляд // Управление компанией. 2006. № 8.
6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М., 2004. 416 с.
7. Rumelt R. Good Strategy. Bad Strategy. The difference and Why it Matters. London, 2012.
8. Niven P.R. Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. 2nd ed. Hoboken, 2006.
9. Нильс-Горан О., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. М., 2004. 304 с.
10. Сафаров А. Организационная структура контроллинга // Экономика и жизнь. 2005. № 26.

References:

1. Kaplan, RS & Norton, DP 2008, *Balanced Scorecard. From strategy to action*, Moscow, 320 p.
2. *Global State of Strategy and Leadership Survey Report 2014*, retrieved 13 May 2015, <<http://aadvice.lt/doc/88-2014-state-of-global-strategy-and-leadership-survey-report>>.
3. Fridag, HR & Schmidt, V 2006, *Balanced Scorecard Implementation Guide*, Moscow, 267 p.
4. Aleksandrova, EN 2009, 'Strategic guidelines for the development of the national innovation system of Russia in the conditions of globalization of the innovation process', *National interests: priorities and security*, no. 5, p. 63-70.
5. Abramova, I 2006, 'MSP in Russia: impartial view', *Company management*, no. 8.

6. Kaplan, RS & Norton, DP 2004, *Organization-oriented strategy. How in the new business environment succeed organizations applying balanced scorecard*, Moscow, 416 p.
7. Rumelt, R 2012, *Good Strategy. Bad Strategy. The difference and Why it Matters*, London.
8. Niven, PR 2006, *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2nd ed., Hoboken.
9. Nils-Goran, D, Roy, J & Vetter, M 2004, *Evaluating the effectiveness of the company. Practical guidance on the use of the Balanced Scorecard*, Moscow, 304 p.
10. Safarov, A 2005, 'Organizational structure of controlling', *Economy and life*, no. 26.