

страхования и для страхователей, и для страховщиков. Особенно важным является налоговые вычеты по подоходному налогу. Но несмотря на это, добровольное страхование уступает обязательному. Об этом можно судить по объему страховых взносов. Вместе с тем, существуют ограничения в области сбора страховых взносов по обязательному страхованию. Такое право имеют немногие страховые компании. А, следовательно, страховые выплаты приходится только на страховые компании, имеющие право предоставлять услуги по обязательному страхованию, что отражается на рейтинге указанных страховых компаний. Крупнейшая страховая компания республики – Белорусское республиканское унитарное страховое предприятие «Белгосстрах» занимает большую долю страхового рынка, но в рейтинге страховых компаний на 2014 год заняла лишь 16 позицию, так как большое бремя выплат по обязательным видам страхования ложится именно на нее.

Список цитированных источников

1. Итоги деятельности страховых организаций. [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: <http://www.minfin.gov.by/>

УДК 338.24

Негрова А.А.

Научный руководитель: к.э.н. Козинец М.Т.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ

За несколько прошедших десятилетий инструменты управления стали частью жизни руководителей. Руководители ищут такие инструменты, которые смогут помочь им увеличить доходы, улучшить качество, повысить эффективность, составить планы на будущее. Текущая среда глобализации, быстрых технических достижений и экономической турбулентности увеличила проблемы, с которыми сталкиваются руководители и, поэтому, потребность найти правильные инструменты управления, которые помогут справиться с этими проблемами, приобретает исключительно важное значение.

На сегодняшний день одним из наиболее популярных и эффективных инструментов, который предоставляет возможность управлять на основе скоординированных изменений, измерять и оценивать результативность деятельности, а также реализовывать выбранную стратегию является сбалансированная система показателей (ССП). В списке 10 наиболее используемых инструментов менеджмента по версии Bain&Company – агентства по консалтингу и менеджменту – СПП занимает 5 позицию, уступая стратегическому планированию, управлению взаимоотношениями с клиентами, управлению вовлеченностью сотрудников и бенчмаркингу [1].

Целью настоящей работы является анализ СПП как инструмента управления, причин его популярности, положительных и негативных моментов его использования.

Сбалансированная система показателей была разработана профессором гарвардского университета Робертом Капланом и консультантом Дэйвидом Нор-

таном в начале 90-х годов прошлого столетия. В то время Каплан и Нортон исследовали множество компаний для того, чтобы разработать новые методы оценки эффективности деятельности. Причиной поиска новых методов явилось осознание несовершенства финансовых показателей как индикаторов результатов хозяйственной деятельности. Несмотря на то, что данные критерии в полной мере отражают то, что происходило в прошлом, они не дают ответ на вопрос: «Что нужно делать сегодня, завтра, в будущем, чтобы создавать стоимость?».

Создание сбалансированной системы показателей отразило изменяющуюся природу технологии и конкурентного преимущества в последние десятилетия 20-го века. Дух соревнования промышленной эпохи 19-го и большей части 20-го веков способствовал достижению компаниями конкурентного преимущества от своих инвестиций и управления материальными активами, такими как недвижимость, заводы, оборудование и инструменты. Однако к концу 20-го века основными источниками конкурентного преимущества стали нематериальные активы. Данный факт способствовал отходу от управления материальными активами к управлению нематериальными активами компании, такими как взаимоотношения с клиентами, инновационные продукты и услуги, высококачественные операционные процессы, навыки и знания трудовых ресурсов, информационные технологии и организационный климат.

ССП представляет собой, сформированный на основе стратегии компании, набор показателей, связанных причинно-следственными связями. Исходная структура SSP включает четыре составляющих (см. рисунок 1):

1. Финансовая составляющая – определяет финансовые результаты от движения предприятия к собственному видению и выбранной стратегии.

2. Составляющая рынка и клиентов – охватывает те сегменты рынка и те группы клиентов, которым компания продает или будет продавать свои товары или услуги.

3. Составляющая внутренних бизнес-процессов – определяет ключевые хозяйственные процессы, которые нужно довести до совершенства, чтобы расширить и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка.

4. Составляющая обучения и развития – предназначена для создания инфраструктуры, которая должна обеспечить достижение целей и задач, поставленных в трех предыдущих составляющих [2].



Рисунок 1 – Сбалансированная система показателей

Чтобы построить и реализовать ССП, менеджеры должны:

1. Ясно сформулировать видение и стратегию деятельности.
2. Определить показатели эффективности, которые лучше всего связывают видение и стратегию с ее результатами (таким как финансовая эффективность, операции, инновации, эффективность персонала).
3. Установить цели, которые поддерживают видение бизнеса и стратегию.
4. Разработать эффективные нормы для каждого показателя и инициативы.
5. Гарантировать общекорпоративное принятие мер.
6. Создать соответствующую ССП систему составления бюджета, систему контроля, а также коммуникационную и премиальную системы.
7. Собрать и проанализировать данные о результатах деятельности и сравнить фактические результаты с желаемой эффективностью.
8. Принять меры, чтобы преодолеть неблагоприятные разрывы.

Высокий интерес к ССП вызван многими причинами. Во-первых, ССП прекрасный инструмент для стратегического управления, а, во-вторых, инструмент повышения эффективности деятельности. Можно привести несколько примеров повышения финансовых результатов после использования методики ССП. Например, компания UPS (United Parcel Service), специализирующаяся на экспресс-доставке и логистике, смогла увеличить валовой доход за два года на 9% и прибыль на 33%; компания Mobil 1 (моторные масла) за два-три года прошла путь от последнего места в рейтинге прибыльности компаний отрасли до первого; компания AT&T Canada (услуги в области телефонии, дальней связи, доступа в интернет, кабельного телевидения) за пять лет увеличила свою стоимость на 7 млрд долл. США [3].

Популярность ССП растёт и в Беларуси: появляются публикации, растёт число консалтинговых агентств и их клиентов, проводятся обучающие семинары, а в России выходят книги на данную тему. Спрос на ССП в основном проявляют фирмы, стремящиеся к росту стоимости своих активов, повышению конкурентоспособности за счёт эффективного управления. Среди предприятий Беларуси, внедривших ССП можно выделить: Холдинг Атлант-М, ОАО «Гомель стекло», ОАО «Витебские ковры», ООО «Первая шоколадная компания» и некоторые другие.

Практика применения ССП в разных странах, в том числе и в Беларуси, показала следующие её **преимущества**:

- отражение состояния нематериальных активов организации;
- связь оперативного и стратегического управления;
- составляющие ССП обеспечивают проведение стратегии с верхнего уровня структуры компании до самого нижнего;
- ССП представляет собой систематизированный набор показателей, взаимосвязанных причинно-следственной логикой;
- поиск показателей для измерения степени выполнения стратегии и стратегическая карта способствуют систематическому обсуждению менеджерами вопросов реализации стратегии;
- ССП обеспечивает широкую коммуникацию по всем уровням организации;
- методика ССП хорошо увязывается с системой контроллинга и методами управления, преследующими повышение стоимости компании.

В тоже время ССП имеет и **недостатки**, выявленные в результате практического опыта внедрения:

- концентрация управления на показателях и недостаточное внимание на «мягких» факторах (сотрудниках, способностях и навыках, стиле управления и системе ценностей);

- причинно-следственные связи между некоторыми показателями носят неоднозначный характер;

- существуют проблемы измерения некоторых целей и задач;

- методика ССП не содержит рекомендаций по разрешению конфликтов.

Несмотря на огромную популярность ССП как на Западе, так и на Востоке, многие компании сталкиваются с определёнными проблемами при разработке, внедрении и использовании ССП. Данные проблемы носят общий характер и не зависят от специфических условий функционирования предприятий:

1. Многие компании хотят создать и внедрить ССП без чётко сформулированной стратегии, отсутствие которой делает внедрение ССП бессмысленным.

2. В компании отсутствует привязка систем бюджетирования, управления качеством и мотивации к ССП.

3. Неготовность руководства строить повседневную работу, используя ССП. ССП – это инструмент управления, который переводит стратегические цели в повседневные задачи. А если руководство не хочет ничего менять, тогда ССП не сможет принести большой пользы.

Следует отметить, что ССП – это модель ведения бизнеса для компаний, которые не первый год работают на рынке, имеют чёткие бизнес-процессы и организационную структуру. Кроме того, такие фирмы должны осознать необходимость стратегии и взаимосвязи её с подразделениями и отделами. В этой связи, можно выделить несколько **признаков целесообразности внедрения ССП**:

1. Организация имеет миссию и стратегию, однако руководство не уделяет внимание стратегическому управлению.

2. Работники не знают или не понимают стратегических целей организации и не участвуют в достижении этих целей.

3. В компании не ведётся оперативный контроль реализации стратегии.

4. В группу компаний входят предприятия, которые стремятся к достижению собственных целей, которые могут не соответствовать единой стратегии группы. В такой ситуации ССП обеспечивает взаимодействие всех компаний группы и формирует чёткую схему стратегического управления.

5. Предприятие хочет повысить эффективность своей деятельности и совершенствовать систему управления и готова пройти подготовительные этапы перед непосредственным созданием ССП.

Разработка и внедрение ССП компаниями преследует определённые цели и задачи, которые ССП может разрешить:

1. Разъяснить или обновить стратегию бизнеса.

2. Связать стратегические цели с долгосрочными целями и годовыми бюджетами.

3. Отследить основные элементы бизнес-стратегии.

4. Включить стратегические цели в процессы распределения ресурсов.

5. Облегчить организационные изменения.
6. Сравнить эффективность географически разнообразных подразделений.
7. Увеличить общекорпоративное понимание корпоративного видения и стратегии.

Несмотря на явную пользу, которую ССП может принести организации, перед тем как принять решение о внедрении ССП необходимо провести анализ предприятия, выявить узкие места и принять меру по их разрешению. Анализ опыта использования ССП в различных странах, в том числе и в Беларуси, позволил выделить следующие факторы, обуславливающие эффективность ССП:

- готовность компании к внедрению данной методики;
- приверженность руководства и его участие в разработке ССП;
- правильно подобранный состав команды;
- тщательный отбор показателей для каждой составляющей ССП;
- проведение рабочих совещаний и семинаров для руководства;
- коммуникация и открытость руководства для общения с подразделениями и отдельным сотрудником;
- культура предприятия, способствующая постоянному совершенствованию качества и эффективности работы и прививающая чувство ответственности за свои поступки.

Для того, чтобы подытожить все вышесказанное, необходимо выделить основные возможности ССП как инструмента управления. Итак, ССП может:

1. Устранить разрыв между стратегией и ее реализацией.
2. Быстро реагировать на изменения окружающей среды.
3. Оценить успешность проекта на стадии его разработки.
4. Оценить стратегию.

ССС не может:

1. Разработать стратегию, поскольку является инструментом именно реализации стратегии.
2. Отказаться от инструментов планирования и контроля.
3. Сохранять существующую систему управления в организации неизменной.
4. Принести эффект компании с непрозрачными бизнес-процессами.
5. Дать эффект ранее, чем через 3-9 месяцев.

Таким образом, ССП, 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. Кроме того, ССП позволяет преодолеть разрыв между стратегическим и оперативным управлением, переводя стратегии в цели и задачи при помощи коммуникации, бизнес-планирования, обратной связи и обучения персонала. Внедрение ССП обеспечит компанию современным инструментом управления и оценки эффективности, который представляет компанию как целостную систему, не теряя их виду важнейших аспектов деятельности.

Список цитированных источников

1. Bain & Company [Electron. resource]: Top 10 management tools. – Mode of access: http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp. – Date of access: 21.03.2015.
2. ЖУК: Журнал «Управление компанией» [Электронный ресурс] / Внедрение Bsc: опыт европейских компаний. – Режим доступа: <http://www.zhuk.net/page.php?id=165>. – Дата доступа: 27.03.2015.
3. Нортон, Каплан. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

УДК 338.24

Негрова А.А.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Козинец М.Т.

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫХ СИСТЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Сбалансированная система показателей (ССП) по оценкам исследовательских и консалтинговых компаний Bain&Company и 2GC Active Management является одним из десяти лучших инструментов управления в мире [1]. ССП определяет эффективность деятельности организации и оценивает, достигает ли компания желаемых результатов. ССП переводит формулировки миссии и видения в исчерпывающий набор целей и критериев эффективности деятельности, которые могут быть определены количественно и оценены. Эти цели группируются, как правило, по четырем основным направлениям оценки деятельности компании:

1. Финансы (доходы, прибыли, доходность капитала, поток наличности).
2. Рынок/клиенты (доля на рынке, удовлетворенность потребителя, потребительская лояльность).
3. Внутренние бизнес-процессы (темпы производительности, качество, своевременность).
4. Обучение и развитие (компетентность работников, текучесть кадров, обучение и повышение квалификации).

ССП является основным инструментом реализации стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг Fortune-500. В их числе Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics, Volvo, Xerox, ABB (продукция и услуги в сфере силового оборудования и технологий для автоматизации), SKF (подшипники, запчасти), Elektrolux и др. [2]. В Европе ССП внедряют в основном крупные компании и холдинги со сложной структурой управления.

Популярность ССП растёт и в Беларуси: появляются публикации, растёт число консалтинговых агентств и их клиентов, проводятся обучающие семинары, а в России выходят книги на данную тему. Спрос на ССП в основном проявляют фирмы, стремящиеся к росту стоимости своих активов, повышению конкурентоспособности за счёт эффективного управления. Среди предприятий Беларуси, внедривших ССП можно выделить: СООО «Первая шоколадная компания», Холдинг Атлант-М, ОАО «Гомель стекло», ОАО «Витебские ковры», и некоторые другие.