

#### Список цитированных источников

1. Bain & Company [Electron. resource]: Top 10 management tools. – Mode of access: [http://www.bain.com/management\\_tools/BainTopTenTools/default.asp](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.

Несмотря на значительный опыт применения ССП за рубежом, простое копирование успешных зарубежных практик не принесёт предприятиям должного эффекта. Таким образом, целью настоящей работы является выявление основных трудностей и проблем, которые осложняют внедрение ССП в отечественных организациях. **Условия функционирования белорусских предприятий обуславливают существование ряда трудностей при внедрении ССП:**

1. Методика ССП была создана для американских компаний, которые работали в основном на насыщенных рынках, для которых характерны незначительные темпы роста. Управление на основе ССП даёт компании дополнительное преимущество [3]. В Беларуси же рыночные отношения постоянно развиваются и наблюдается неравенство условий ведения конкурентной борьбы. Это приводит к тому, что не всегда эффективное стратегическое управление является ключевым фактором успеха организации. В то же время кризисная ситуация, в которой оказалась Беларусь после обвала российского рынка может послужить толчком к использованию современной технологии стратегического управления предприятиями.

2. Большинство отечественных организаций недооценивают роль стратегического планирования и управления. На предприятиях отсутствуют чётко сформулированные стратегии, а если и есть стратегии, то только на бумаге – в реальности мало шагов делается в направлении реализации выбранных стратегий.

3. Сложность расчёта некоторых ключевых, с точки зрения создателей ССП, показателей в следствие неразвитости рыночных механизмов.

4. Отсутствие или низкое качество управленческого учёта и управленческой отчётности. Неразвитость управленческого учёта затрудняет разработку показателей при создании ССП и дальнейший контроль их достижения.

5. Непрозрачные бизнес-процессы и, как следствие, отсутствие их полного описания и отображения. В этом случае выявляется сложность прогнозирования деятельности, а значит и прогнозирования эффективности реализации стратегии. Подобная неопределённость обуславливает и сложность определения показателей.

6. Большая часть западных компаний имеет эффективно отлаженные бизнес-процессы и системы информатизации, которые постоянно совершенствуются и заменяются более современными IT-платформами. По оценкам специалистов IT-сферы, отставание Беларуси от Европы составляет лет 7-10. Для преодоления отставания необходимо осознание руководителей, что информационные технологии создают конкурентные преимущества.

7. Объекты интеллектуальной собственности, представленные нематериальными активами, имеют низкий уровень ликвидности. Сама по себе ССП была создана в связи с возрастающей ролью нематериальных активов, потому что именно они существенно влияют на увеличение стоимости компании. Этот факт в очередной раз доказывает, что западная модель ССП должна корректироваться под условия функционирования отечественных фирм.

8. Закрытость большинства организаций для клиентов, конкурентов и аналитиков. По этой причине, наблюдается недостаток информации о состоянии рынка и тенденциях его изменения и развития.

9. Собственники боятся лишиться контроля над всеми сферами деятельности компании, что проявляется в слабом делегировании ответственности подчиненным.

10. Западные компании используют ССП в первую очередь для повышения эффективности управления. Отечественные же фирмы прибегают к данной системе при реструктуризации существующей системы управления.

11. В отечественных предприятиях наблюдается недостаточный уровень профессиональной подготовки менеджеров среднего звена. В этой связи существует проблема перевода целей и показателей высшего руководства на цели и показатели подразделений и отделов. В такой ситуации руководство или само всё выполняет, или все процессы делаются по старым принципам.

12. Многие организации внедряют ССП частично: только на уровне топ-менеджмента или в целях мотивации работников, или для отдельных направлений деятельности. Это ограничивает возможность получения совокупного результата от внедрения ССП.

13. Низкая активность работников организаций и слабый опыт работы в команде, что может привести к сопротивлению внедрению ССП. Если работники не примут новую систему, то она ляжет им на плечи как ещё одна бумага с нормативами и поводом для контроля. Для того, чтобы убедить и заинтересовать работников необходимо связать ССП с системой мотивации. Если сотрудники будут вовлечены в процесс реализации ССП, а, значит, и стратегии, они смогут понять их значимость и предлагать важные идеи по совершенствованию деятельности.

14. Важным моментом, влияющим на эффективность использования ССП белорусскими организациями, выступает менталитет. Даже при наличии неблагоприятных тенденций руководство не думает что-то менять, пока проблемы не станут критическими. Такое затягивание решения проблем может привести к тому, что методика ССП уже не сможет помочь, а только обострит ситуацию.

Таким образом, запаздывание развития отечественных систем управления от роста бизнеса, а также проблемы установления внутренних и внешних связей в отечественных компаниях требуют от них грамотной адаптации ССП. В этой связи, решение о создании и внедрении ССП должно обуславливаться необходимостью.

Активное продвижение ССП консалтинговыми фирмами в Беларуси привело к появлению различных мифов относительно этого инструмента управления. Данные фирмы позиционировали ССП как волшебную таблетку от всех проблем организации, которая сразу повысит эффективность деятельности, оперируя при этом всего несколькими показателями. Это вызвало появление критиков данной модели, утверждающих, что ССП в силу особенностей белорусской экономической среды не сможет успешно функционировать в Беларуси. Несмотря на то, что ССП является одним из самых эффективных инструментов управления, она не является панацеей от всех бед, т.к. иллюзии могут стоить организации очень дорого. В этой связи необходимо упомянуть о заблуждениях, сложившихся вокруг ССП среди организаций Беларуси.

**Заблуждение 1.** ССП содействует разработке эффективной корпоративной стратегии. ССП – это инструмент реализации стратегии, который устанавливает взаимосвязь между стратегическим и оперативным управлением посредством формулирования целей и выбора ключевых показателей эффективности, между которыми должна существовать причинно-следственная связь. У предприятия

уже должна быть сформулированы миссия, видение и стратегия, которые, в прочем, могут быть откорректированы в процессе создания ССП. Цели, установленные в ССП, должны быть реальными, т. к. на их основании строятся задачи, определяются показатели, задаются нормы и ищутся инициативы. В случае ошибки, стратегия так и останется нереализованной, какие бы методы мотивирования персонала ни применялись.

**Заблуждение 2.** ССП принесёт эффект любой организации и делает ненужными другие инструменты управления. ССП не панацея, она не способна мгновенно из небольшой фирмы создать крупную корпорацию. Для её внедрения необходима чёткая организационная структура и устроенность систем управленческого учета и планирования, иначе она станет новой модной причудой, которую напишут и положат в шкаф. Кроме того, ССП вовсе не предполагает отказ от других инструментов управления таких, как планирование, составление бюджетов и мотивации – их просто корректируют под ССП.

**Заблуждение 3.** Эффективность ССП зависит от количества показателей. Часть руководителей считает, что чем больше они зададут работникам показателей, тем проще будет контролировать их работу. Однако в реальности большой объём информации трудно усвоить. Поэтому руководитель должен отсеивать ненужные для своего уровня показатели. Это не значит, что на предприятии перестанут рассчитывать стандартные для них показатели. Это означает, что для стратегического управления руководителям нужно выделить самые важные показатели, на основании которых они будут принимать стратегические решения. Как правило, на уровне первого руководителя компании таких показателей от 15 до 25.

**Заблуждение 4.** Внедрение ССП невозможно без использования ERP-систем. Внедрение ССП и её испытание в конкретной организации вовсе не требует покупки или разработки специального программного обеспечения. Работники и так столкнутся с переменами при внедрении ССП, а обучение новой программе может только добавить сложности и спровоцировать сопротивление нововведениям. Известны примеры предприятий, которые разрабатывали ССП с помощью MS Excel, MS Access или Power Point и успешно реализовывали свои стратегии. При таком подходе ССП обходится недорого, что может принести организации значительную выгоду.

Автоматизация ССП необходима, когда компания внедрила опробовала ССП и произвела корректировку ССП, т.к. в 40% случаев возможен пересмотр ССП. Безусловно, специализированные программные продукты позволяют сократить рутинную работу по ручному занесению информации в книги MS Excel, формирует чёткую документацию для любого организационного уровня, и в конечном счёте становится основой всей информационной инфраструктуры, но стоят значительных денежных средств как при разработке и внедрении, так и в последующем изменении [4]. Поэтому сначала нужно удостовериться в жизнеспособности разработанной ССП, и тогда уже принимать решение о приобретении специального ПО.

**Заблуждение 5.** ССП может заменить систему мотивации. Известны попытки западных и отечественных предприятий привязать всю систему мотивации на выполнение показателей ССП. Однако большое количество показателей вызы-

вало путаницу у работников и в какой-то момент они уже не могли уследить и понять, за что конкретно и сколько денег они получают. Поэтому наиболее приемлемым является вариант, когда в системе мотивации применяются наименее важные показатели ССП, от которых зависит переменная часть заработной платы работника.

**Заблуждение 6.** Создать и внедрить ССП собственными силами несложно. Существуют примеры компаний, которые самостоятельно внедрили ССП, но сам процесс разработки и внедрения обычно затягивается, поскольку разработка ССП требует специальной методики, опыта, времени и инструментальной базы. У большинства руководителей нет ни свободного времени, ни знаний. Поэтому в случае, когда существует нехватка собственных ресурсов или необходимы обучающие программы, организации обращаются в консалтинговые компании. Консультанты по внедрению не разрабатывают за руководителей цели и показатели, они содействуют преобразованиям в организации: обеспечивают идеями организационной и межличностной коммуникации, способствующими безболезненному переходу к новым методам учёта и управления. Таким образом, руководство формулирует миссию, видение, варианты стратегии и цели для различных сфер деятельности, а консультанты проводят обучающие семинары и при помощи специального инструментария оценивает все варианты и обосновывает наиболее приемлемый.

Таким образом, простое копирование успешных западных практик на белорусских предприятиях не приведёт в успеху, поскольку условия функционирования отечественных предприятий имеют свои особенности, которые затрудняют внедрение данного инструмента управления. В этой ситуации необходимо адаптировать методику ССП к условиям деятельности в нашей стране. Первым делом необходима иная последовательность действий при создании и внедрении ССП, которая будет предусматривать сначала выявление и формализацию всех бизнес-процессов и операций, осуществляемых организацией, а затем построение на их основе всей системы показателей. Стратегия компании создается не только для улучшения финансовых показателей, но и на видении ее будущего и действии в соответствии с ее основным предназначением. Поэтому если организация ставит стратегической целью завоевание определенной позиции на рынке или в обществе, тогда внедрение ССП для нее имеет смысл. Кроме того, необходимо совершенствование и развитие практики управленческого учета, который более полно отражает ситуацию на предприятии и позволяет повысить эффективность ССП.

#### Список цитированных источников

1. Bain & Company [Electronic resource]: Top 10 management tools. – Mode of access: [http://www.bain.com/management\\_tools/BainTopTenTools/default.asp](http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp). – Date of access: 21.03.2015.
2. БелГазета: Информационно-аналитический ежедневник [Электронный ресурс] / Система стратегического назначения. – Режим доступа: [http://www.belgazeta.by/ru/2007\\_05\\_28/portmone/14092/](http://www.belgazeta.by/ru/2007_05_28/portmone/14092/). – Дата доступа: 29.03.2015.
3. Balanced Scorecard Usage Survey 2014 [Electronic resource]: Summary of Findings / 2GC Active Management. – 2014. – Mode of access: [http://2gc.eu/files/2014\\_Survey\\_Document\\_Final.pdf](http://2gc.eu/files/2014_Survey_Document_Final.pdf). – Date of access: 21.03.2015.
4. Консалтинговая группа «Здесь и сейчас» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zis.by>. – Дата доступа: 28.03.2015.