

УДК 338.242.2

Федотова Наталья

Научный руководитель. Прилуцкая Н. А.

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК РАЗВИВАЮЩИЙСЯ ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегическое управление предприятием с помощью сбалансированной системы показателей – это молодая и еще недостаточно изученная сфера менеджмента. Основные разработки и исследования по данной тематике принадлежат создателям концепции – американцам Дэвиду Нортоу и Роберту Каплану, которые выпустили ряд книг посвященных сбалансированной системе показателей и ставших мировыми бестселлерами в области деловой литературы. Несколько публикаций принадлежит шведу Нильсу Олве и его соавторам Карлу Петри, Жану и Софи Рои.

В отечественной науке нет глубоких и законченных работ, однако встречается много публикаций как белорусских, так и российских, и украинских авторов, которые не только раскрывают сущность и проблематику системы, но и делятся собственным опытом и некоторыми наработками в области разработки и внедрения сбалансированной системы показателей. Ввиду отсутствия серьезной научной базы и исходя из желания многих руководителей отечественных предприятий разобраться в проблематике концепции и возможности ее применения, спрос на публикации, печатающиеся в деловых журналах, очень высок, а значит, не оставляет сомнений и актуальность данной тематики. Таким образом, целью, поставленной перед автором, является глубокое изучение методологии сбалансированной системы показателей и возможностей ее применения в белорусских организациях различных секторов экономики.

Необходимость стратегического управления, его преимущества по сравнению с бюджетированием и планированием белорусские предприятия уже смогли оценить на собственном опыте. Все больше крупных и мелких фирм задумываются над тем, что в жестких условиях хозяйствования мало решать только оперативные задачи по оптимизации затрат, налоговых отчислений и увеличению прибыли, необходимо смотреть вперед с долгосрочной перспективой, планировать свою деятельность на много шагов вперед.

Основа планирования, ориентированного на будущее, – мечта, видение будущего состояния предприятия таким, каким его хочет видеть собственник, руководитель или другими словами, стратегия предприятия. Безусловно предсказать будущее невозможно, но предпринять ряд шагов для того, чтобы мечта стала реальностью и не разбилась о проблемы и непредсказуемые повороты изменчивой бизнес-среды, – необходимо.

Для того, чтобы реализовать любую стратегию развития, надо, прежде всего, разбить ее на стратегические цели, каждая из которых должна охватить самые разнообразные аспекты деятельности предприятия. И если в 70-х годах двадцатого столетия в качестве таких аспектов рассматривались различные вопросы, связанные с финансовым положением и балансовой стоимостью предприятия, то уже к началу 90-х назрели проблемы и сферы деятельности, не охватываемые стандартами финансовой и статистической отчетности. Как оценить в стоимостном выражении интеллектуальный капитал, репутацию фирмы, известность бренда, лояльность и удовлетворенность клиентов, конкурентные преимущества, активность внедрения инноваций, отлаженность бизнес-процессов, квалификацию и мотивированность сотрудников?

Измерить эффективность этих нематериальных факторов внутренней среды предприятия средствами бухгалтерского или финансового учета, отразить их в стандартах финансовой отчетности или в системе двойной записи «дебет кредит» нельзя. А тем вре-

менем доля их в общей стоимости предприятий не просто велика, а огромна. И этому есть подтверждающие исследования: разрыв между балансовой и рыночной стоимостью, согласно данным по 3500 американским компаниям, в 1978 году составлял 5%, а к 1998 году по бухгалтерской стоимости компании недооценивали себя уже на 72%. Неудивительно, что инвесторы стали искать другие источники информации о реальном состоянии предприятий, поскольку незнание сущности, неумение управлять и пользоваться столь высокими нематериальными ресурсами приводит в результате к тому, что предприятие утрачивает способность конкурировать и сохранять свои преимущества на рынке.

Как быть? Это же вопрос задали себе в 1990 году Дэвид Нортон, директор Norton Norton Institute, и Роберт Каплан, профессор Harvard Business School, начавшие под эгидой известной аудиторско-консалтинговой компании KPMG Peat Marwick исследование под названием, переводящемся на русский язык как «Измерение эффективности организации будущего». Под «организацией будущего» они понимали предприятие, способное компетентно оценивать свою стратегию на основании взаимодействия финансовых и нефинансовых показателей.

Длившийся целый год исследования вылились в создание всемирно известной «Сбалансированной системы показателей» (ССП). Ее английский вариант звучит как *Balanced Scorecard*, от слова «сбалансированный», положенного в основу концепции. В русскоязычной деловой среде термин «Balanced Scorecard» имеет многочисленные варианты перевода: «сбалансированная система оценочных индикаторов», «сбалансированная счетная карта», «система взаимосвязанных показателей», «сбалансированная система показателей эффективности». Однако дословный перевод не должен вводить в заблуждение относительно сути системы. Создатели концепции вовсе не сводили ее к очередной системе показателей. СПП – это модель разработки такой стратегии компании, которая была бы сбалансирована по четырем направляющим аспектам. Кроме того, СПП – инструмент перевода подобной стратегии на операционный уровень деятельности таким образом, чтобы согласовать действия подразделений и всех сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед предприятием.

Методологически СПП – это совокупность четырех проекций:

1. Финансы/Экономика
2. Рынок/Клиенты
3. Бизнес-процессы
4. Инфраструктура/Сотрудники (другое ее русскоязычное название – «Обучение и развитие персонала»).

Идея сбалансированности проявляется в использовании в процессе принятия управленческих решений не только финансовой информации, но и сведений о ситуации на рынке, о времени, стоимости и качестве выполняемых в компании бизнес-процессов, об отношении к предприятию и приверженности марке клиентов, потребителей, а также информации о сотрудниках, их квалификации, степени мотивации и удовлетворенности.

На каждой из проекций формулируются свои стратегические цели, а степень их достижения измеряется одним или несколькими индикаторами, называемыми ключевыми показателями результативности (КПР), в английском варианте – *Key Performance Indicator*. Поэтому можно сказать, что СПП – это форма описания деятельности предприятия с помощью некоего набора показателей для каждой из четырех выделенных перспектив.

Еще одним важным условием успешности СПП является наличие и обязательное соблюдение причинно-следственной цепочки стратегических целей предприятия (схема 1.1). Эта цепочка означает, что успехи предприятия в проекции «Инфраструктура/Сотрудники» – это предпосылка для достижения успехов в проекции «Бизнес-процессы». Проекция «Бизнес-процессы» обуславливает в свою очередь успехи в проекции «Рынок/Клиенты» и в проекции «Финансы/Экономика». Успехи предприятия в проекции «Рынок/Клиенты» также являются необходимой предпосылкой достижения финансовых целей.

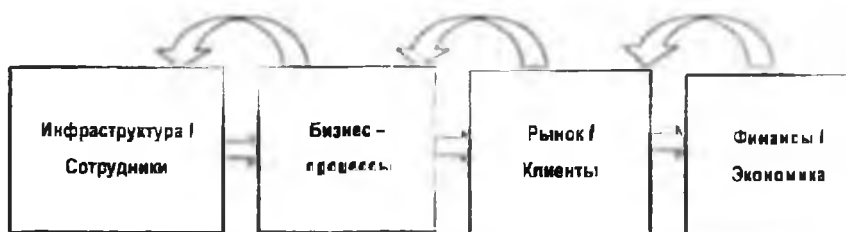


Схема 1.1 Причинно-следственная цепочка сбалансированной системы показателей

Иными словами квалифицированные, мотивированные, сплоченные в единую команду сотрудники используют развитую инфраструктуру (информационные системы, оборудование, технологии), обеспечивают необходимое системе качество бизнес-процессов. Отлаженные бизнес процессы (низкий процент брака, быстрая обработка и выполнение заказа клиента, качественная сервисная поддержка) обеспечивают удовлетворенность клиентов, достижение конкурентных преимуществ и успех предприятия на рынке. Маркетинговые успехи, в свою очередь, служат залогом финансовых успехов.

Обратная цепочка модели сбалансированных показателей раскручивается в обратную сторону следующим образом: причины неудовлетворительных значений финансово-экономических показателей следует искать в блоке «Рынок/Клиенты», поскольку неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем в области налаженности «Бизнес-процессов», а корни проблем с бизнес процессами находятся в блоке «Инфраструктура/Сотрудники».

Реализация ССП на любом предприятии – дело непростое, требующее профессионализма, больших затрат времени и ресурсов, трудоспособности и креативности от группы, занимающейся внедрением. Процесс растягивается на многие месяцы и, в конце концов, «зависает» на месте, если команда не видит за задачей внедрения ССП куда более глобальной цели – оптимизации и повышения эффективности хозяйствования всей организации в совокупности. Потому как система только в первые месяцы своего существования использовалась как инструмент тактического управления. Практика показала ее способность работать на перспективу, ведь ССП позволяет изменить действующую стратегию предприятия так, чтобы предприятие в своей долгосрочной перспективе было ориентировано на все аспекты своего существования, а не только на финансы.

Безусловно, каждое предприятие, взявшееся за разработку собственной сбалансированной системы показателей, вправе разрабатывать свои этапы и последовательность внедрения. Однако вполне целесообразным будет пользоваться такой схемой:

- проведение глубокого стратегического анализа окружения;
- формирование видения будущего состояния предприятия (мечты);
- разработка базовой стратегии;
- разбивка ее на стратегические цели по четырем бизнес-проекции;
- определение КПР и мероприятий по их достижению для каждой цели в каждой проекции;
- разработка системы мотивации персонала с обязательным планированием работы по преодолению сопротивления персонала;
- автоматизация системы подбора и анализа информации для работы ССП.

Результаты исследований, проведенных в начале 90-х годов, а также более чем 15-летняя практика применения ССП, показали, в чем именно заключается эффективность и результативность концепции, в чем кроется ее привлекательность.

Во-первых, ССП – это эффективный инструмент аналитическо-расчетной оценки деятельности предприятия, рассматривающий ее с точки зрения четырех направлений: финансов, маркетинга, клиентов и хозяйственных процессов.

Концепция ССП, таким образом, устраняет главный недостаток всех финансовых показателей – необходимость стоимостного выражения, что не позволяет раскрывать важные аспекты деятельности любой организации не связанным непосредственно с финансовой стороной хозяйствования

Во вторых, ССП – это система коммуникаций в организациях, осуществляющая функцию доведения стратегических идей руководства и собственников до персонала, начиная с менеджеров и заканчивая рабочими. Здесь важно отметить, что просто сформулированная стратегия не является для предприятия ни ценностью, ни ориентацией к дальнейшей деятельности. Стратегия должна быть не только четкой, ясной и понятной, а, что важно, должна быть известна всем и каждому сотруднику предприятия, понята им и используема в своей каждодневной работе как направляющий ориентир

Построение сбалансированной системы показателей учитывает эту идею как основополагающую, развивая ее таким образом, что в результате построения и реализации ССП руководство организации имеет возможность отслеживать исполнение своих стратегических задумок, находить их недостатки, устранять их и своевременно корректировать стратегию и курс развития всего предприятия под влиянием изменившихся условий динамичной внешней среды

В-третьих, ССП объединяет все подсистемы управления предприятием – такие как стратегическое управление, финансовый управленческий учет, управление персоналом, а также организация бизнес-процессов; информационные технологии и системы документооборота – в единый взаимосвязанный комплекс по принятию взвешенных управленческих решений.

Популярность сбалансированной системы можно показать на цифрах. ССП используют в своей повседневной деятельности более половины компаний из перечня Global 1000, а также 402 компании из пятисот, входящих в рейтинг Журнала Fortune-500. Среди них такие корпорации как Coca-Cola, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics, British Airways, Ericsson Enterprises, Hewlett-Packard Services Onflame, Volvo Cars, Xerox, Volkswagen Electrosystem.

Возникает закономерный вопрос о применении столь популярной системы в Беларуси и в странах нашего ближайшего окружения. В России внедрили программу ССП следующие компании: АвтоВАЗ, КамАЗ, «Ростелеком», Уралмашзавод, российское представительство «Авол», издательство «РОСМЭН», фабрика «Красный октябрь», Костромская ГРЭС, Якутскэнерго. Также в РФ действует порядка 10 консалтинговых предприятий, оказывающих услуги по построению BSC. А вот перечень немногочисленных белорусских пионеров по внедрению ССП: «Белэлектронкомплект», «Унифлекс», «Миран»

Сбалансированная система показателей вот уже 15 лет широко известна в деловых кругах мира. Приносимые ею преимущества осознали крупнейшие компании, руководители и управленцы, смотрящие в будущее, взяли ее на вооружение на своих предприятиях

Практика показала дееспособность концепции, в том числе, и на постсоветском пространстве. Отечественные менеджеры крупнейших предприятий признали ССП в качестве инструмента эффективного стратегического управления. Сбалансированную систему показателей никак нельзя назвать статичной моделью, так как она, ориентируясь на стратегию развития предприятия, позволяет ее постоянно модифицировать и адаптировать к изменившимся условиям, а значит, трансформировать деятельность предприятия, делая его более устойчивым к любым изменениям нестабильной внешней среды. Концепция, построенная Нортоном и Капланом, постепенно выводит организацию на необходимую траекторию развития, постоянно заставляет изменяться, как рядового клерка, так и высшее руководство, создавая корпоративную культуру где постоянные изменения – норма.

Очевидным, однако, становится и понимание того, что нельзя полностью копировать систему в нашу действительность. Необходимо учитывать, что на Западе ССП в основном внедряют крупные компании и транснациональные корпорации. В нашей стране много мелких частных предприятий, гибких и способных к риску и нововедению, тогда как промышленные гиганты предпочитают работать по давно принятому направлению. Также при раз

работке концепции надо учитывать то, что стратегическое управление как отдельная сфера в деятельности предприятий еще не нашло свое применение во всех белорусских организациях, нет многих необходимых составляющих системы сбалансированных показателей, давно применяемых в практике западных компаний, таких как система качества ИСО 9000 бюджетирование, управленческий учет бизнес-планирование

Специфика белорусской бизнес-среды заставляет усложнять и видоизменять сбалансированную систему показателей. Этот факт требует серьезной научной основы в разработках этой тематики. Поэтому нельзя отрицать актуальность и важность отечественных научных исследований в сфере стратегического управления предприятием с помощью сбалансированной системы показателей

УДК 330.144

Кругленя А.В.

Научный руководитель проф. Павлючук Ю.Н.

### РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ТАБАЧНОМ РЫНКЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Автор ранее рассматривал применение импортных квот и пошлин в целях привлечения прямых иностранных инвестиций. Теоретическое обоснование подкреплялось эмпирическими данными, взятыми из истории мировой экономики. В 2005 году правительство Беларуси политикой протекционизма создало свой пример, подтверждающий то, что гипотеза прямой зависимости потока прямых инвестиций от размера таможенной пошлины и квоты может иметь место.

Квоты были применены на рынке табачных изделий. Общее представление о динамике этого рынка можно получить из данных, приведенных в таблице

Таблица. Распределение импорта табачных изделий по странам

Наименование товара, страна происхождения <i>Commodity by country of origin</i>	2002		2003		2004	
	количество <i>quantity</i>	стоимость, тыс. долл. США <i>value, thsd. USD</i>	количество <i>quantity</i>	стоимость, тыс. долл. США <i>value, thsd. USD</i>	количество <i>quantity</i>	стоимость, тыс. долл. США <i>value, thsd. USD</i>
Табачные изделия, млн. шт. <i>Tobacco products millions</i>	6025,7	86024	6699,5	107967	5308,7	94259
Страны СНГ <i>CIS countries</i>	5189,1	71211	5722,7	90730	4401,1	76658
Россия <i>Russia</i>	4953,9	68971	5637,5	89781	4125,9	72765
Украина <i>Ukraine</i>	234,0	2187	74,1	636	275,2	3893
Страны вне СНГ <i>Other countries of the world</i>	836,6	14813	976,8	17237	907,6	17601
Германия <i>Germany</i>	239,9	3995	589,8	9700	672,4	11946
Корея, Республика <i>Republic of Korea</i>	97,3	1051	82,5	867	20,0	210
Нидерланды <i>Netherlands</i>	28,7	1071	29,6	1306	25,1	1207
Польша <i>Poland</i>	41,4	583	32,7	592	53,3	1388
Соединенное Коро-	48,9	1002	83,5	1751	19,4	495