

## Содержание:

image not found or type unknown



## Введение

Стратегия фирмы становится как никогда важной. Именно поэтому построение организации, ориентированной на покупателя и построение бизнеса, ориентированного на стратегию, являются одними из основных инициатив, предпринимаемых большинством динамичных и развивающихся компаний по всему миру.

Большинство систем оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности базируются на годовом бюджете и оперативном плане компании. Данные системы ориентированы на краткосрочные периоды и тактику фирмы, отнюдь не на стратегию.

В основе построения системы лежат основополагающие принципы функционирования организации, такие как миссия и видение компании. Несмотря на важность стратегического управления, построенного на концепции MOS (Mission - Миссия, Objectives - Стремления, Strategies - Стратегия), ей присущ ряд существенных недостатков. Одним из них является разрыв, имеющий место между долгосрочным видением фирмы и текущими действиями сотрудников.

Как следствие подобного разрыва в крупных корпорациях, имеющих несколько дочерних подразделений, менеджеры высшего звена имеют свое собственное понимание основополагающих принципов организации и ее стратегии, как правило, отличающееся от мнений других руководителей, что приводит к ситуации, когда ключевые управленцы либо направляют организацию в разные стороны, либо находятся в бездействии, не зная в каком направлении двигаться вообще.

Таким образом, руководители не могут обеспечить оперативную связь результатов текущей деятельности с долгосрочной концепцией фирмы. В лучшем случае им удастся связать результаты деятельности и плановые показатели в рамках годового бюджета.

Сбалансированная система показателей эффективно решает все эти проблемы, берет на себя управление такими ключевыми процессами, как перевод видения в стратегии, коммуникация и связь, бизнес-планирование, усиление обратной связи и обучение стратегии.

Именно эти обстоятельства predeterminedелили выбор темы исследования, направленного на совершенствование методов и практики стратегического управления с использованием сбалансированной системы показателей российскими компаниями.

### Этапы внедрения системы сбалансированных показателей

Система сбалансированных показателей по методике Р. Каплана и Д. Нортон на сегодняшний день является одной из самых популярных методик реорганизации управления бизнесом. В ее основе лежит принцип взаимосвязи стратегии компании и ее финансовой стабильности, основанный на четырех аспектах: финансах, клиентах, обучении и развитии, бизнес-процессах.

Для расчета используются показатели управления предприятием по средствам их сбалансированности. Кроме того, ССП – это процессы генерации, обмена и распространения информации в организации, участие в которых принимают все сотрудники компании.

Единицей учета в ССП выступают ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), которые представляют собой связанные с целями компании персонализированные показатели целей, установленные для определенных сотрудников. На практике КПД часто связывают с системой мотивации персонала, поскольку на основе этих показателей, помимо выполнения стратегических задач, средствами операционного менеджмента строится система мотивации и стимулирования сотрудников компании.

Современный менеджмент все более склоняется к тому мнению, что способность претворить стратегию в жизнь более важна, чем сама стратегия. Одной из проблем при реализации стратегий является то, что стратегии, являясь уникальным и эффективным способом создания стоимости компании, постоянно изменяются, но инструменты, с помощью которых они оцениваются, за этими изменениями не успевают.

Становится очевидным, что при создании стоимости происходит сдвиг от управления материальными активами к управлению стратегиями, которые

строятся на использовании нематериальных активов компании: взаимоотношениях с клиентами, инновационных продуктах, высокоэффективных операционных процессах, информационных технологиях, а также на мотивации персонала.

Поскольку ССП представляет собой продукт по одновременному решению комплексных стратегическо-операционных задач в управлении предприятием, то стоит рассматривать успешность и неуспешность внедрения системы в целом (а не только в области финансов), а также обратить внимание на различия российской и западной бизнес-моделей, что вместе с существенными несоответствиями в менталитете отечественных и зарубежных управленцев, сотрудников и консультантов по внедрению на практике не только затрудняет введение подобных прогрессивных методик, но и создает трудности при реализации их на предприятии. Кроме того, следует более подробно рассказать о критике ССП в странах, где методика широко применяется.

Идеальные условия для внедрения ССП наступают, когда бизнес-процессы уже изначально оптимизированы под установку модели, инициатива исходит не от управленцев, а от владельцев компании, персонал ставится перед фактом изменения организации своей работы и одновременно воспитывается в духе внедряемых инноваций. Кстати, проблемы с воспитанием персонала под ССП присущи не только российским предприятиям.

Данное проявление «человеческого фактора» критикуется и за рубежом, часто становясь причиной неспособности предприятия эффективно использовать ССП. В результате исследования 17 крупных компаний Южной Америки, входящих в ТОП-500 (рынок по внедрению ССП в Южной Америке является одним из самых активных) было сделано следующее заключение: несмотря на основное положение ССП о том, что внедрение методики принимает в расчет вовлечение всего персонала компании в процесс выработки стратегии и полный доступ к информационным потокам компании, на практике такое не возникало никогда.

В качестве других проблем, мешающих реализации ССП, а также функций методики, практически не востребуемых при использовании указывается следующее:

1. Компании не следуют рекомендации Каплана и Нортон по «определению целей и единиц измерения», в результате картина бизнеса, о которой говорят интервьюируемые руководители компаний, несколько отличается от положения дел согласно внешним показателям деятельности.

2. Персонал практически не участвует в создании стратегических карт, развивать подобную инициативу топ-менеджмент предполагает «сверху», что также не совсем соответствует заявленной демократичной концепции ССП.
3. Сотрудники компании пребывают в смущении по поводу перерасчетов бонусов и доплат за выполнение управленческих функций. Как указано в первом пункте, единицы измерения деятельности часто оказывают спорным показателем, поскольку нет точных рекомендаций для отдельно взятого бизнеса.
4. Сохраняется тенденция к использованию привычных финансовых показателей при бюджетировании и игнорирование «стратегической» задачи ССП.
5. Несмотря на практику внедрения подобных систем с конца 1990-х годов, топменеджмент компаний все еще не до конца заявляет о своей моральной готовности работы с ССП.

Тем не менее, адаптация идеи взаимосвязи четырех основных аспектов ССП по словам представителей компании прошла довольно успешно. Также они согласны и с тем фактом, что при построении ССП следует использовать участие всех сотрудников, что с течением времени внедрения системы сбалансированных показателей все же происходит – процент участвующего в создании «стратегических потоков» персонала медленно растет.

1. Представители компаний часто не согласны с тем утверждением критиков, что ССП имеет избыточное количество показателей для измерения, и считают, что система может быть достаточно гибкой при использовании под нужды предприятия конкретной отрасли производства или обслуживания.

Главной проблемой по результатам зарубежных исследований названа неспособность признать равноценность использования нефинансовых показателей, предлагаемых ССП наравне с традиционными финансовыми. Особенно это касается бюджетирования. Кроме того, исследователи указывают на влияние местных культурных особенностей, которые не были учтены разработчиками ССП, ориентировавшимися на англосакский бизнес-менталитет.

По результатам исследований заявлений представителей российского бизнеса, а также на основе анализа дискуссий, происходящих в специальных сообществах руководителей и специалистов по внедрению автоматизированных систем управления, были выявлены следующие проблемы и критические моменты, с которыми сталкиваются представители отечественного бизнеса при попытке использования данной методики:

1.

## **Маркетинговый обман**

Маркетинговый обман заключается в несоответствии продукта заявленным качествам. Бизнесмену предлагают приобрести для предприятия электронную систему управления. Подтасовка заключается в названии. Товар – система управления данными – продается он под видом системы управления бизнесом на основе сбалансированных показателей. Иногда за отдельную плату продавец программного обеспечения предлагает сопровождение и управленческий консалтинг. На деле это оказывается услугой по настройке программы с потаенной целью убедить клиента в необходимости приобретения дополнительных приложений.

Кроме того, руководителей предприятий убеждают в том, что ССП является абсолютно необходимым для их компании продуктом, без учета условий, в которых находится компания. Подписывая договор о консультационных услугах, покупая дорогостоящее программное обеспечение при отсутствии электронной инфраструктуры, системных администраторов соответствующей квалификации, обученных работников, а главное, – системы стандартов, регулирующей отношения всех этих объектов и субъектов, руководители таких предприятий несут существенные потери.

Попытки руководства освоить программу вносили сумятицу в изначально устойчивые процессы, что приводило к тому, что рабочие показатели становились irrelevantными. В итоге в лучшем случае на таком предприятии создается рабочая группа, которая своими силами начинает разрабатывать систему управления на основе сбалансированных показателей.

1. Отсутствие квалифицированных специалистов по внедрению среди консультантов и на предприятии.

Потребность рынка в подобных системах кажется огромной, но действительно качественные предложения могут выставить не более десятка компаний на территории бывшего СНГ. Остальные приходят в управленческий консалтинг исключительно с целью заработка, не ставя перед собой качественных задач по внедрению.

1. Попытки внедрения системы на предприятии, которое находится в состоянии «информационного хаоса».

Внедрение ССП не помогает и при отсутствии стратегии развития предприятия. Вернее, внедрение ССП абсолютно невозможно, если предприятие не вышло на уровень осознания стратегии. Тем не менее, система активно предлагается и продается практически всем.

1. Время на внедрение и развитие согласно ССП может занимать от полугода до полутора лет и более.

В отдельных случаях отладка и привыкание к новой системе может значительно снизить рабочие показатели компании.

1. Сопротивление менеджмента компании.

Поскольку система сбалансированных показателей благодаря стратегическим картам в идеале позволяет видеть конкретный вклад того или иного подразделения компании в развитие стратегии предприятия, многие менеджеры действуют по принципу снятия с себя максимально возможной ответственности. Во многих случаях управленцы, сомневаясь в своей трудоспособности, не готовы работать в условиях жесткого менеджмента (Россия традиционно считается страной, где применяется так называемый «мягкий» менеджмент).

Неориентированность отдельных менеджеров на интересы компании и наличие собственных корыстных интересов называется некоторыми участниками профессиональных обсуждений по внедрению ССП основной проблемой, которую предстоит преодолеть методике в нашей стране. Принцип «больше ресурсов – меньше ответственности» делает невозможным любые шаги даже в сторону обсуждений попытки внедрения ССП. Также на этой почве компании, занимающиеся внедрением программных ССП-продуктов, получают самое большое количество отказов.

1. Невозможно сочетать современные методики управления финансами и стратегией предприятия без модернизации производственного цикла.

Например, в отличие от многих российских предприятий отрасли автомобилестроения (ГАЗ, КАМАЗ), ни на одном подобном предприятии в Самарской области не введена концепция ЛИН. Внедрение ССП на подобном предприятии как минимум увеличит заорганизованность, как максимум вполне

может привести к хаосу, риски при внедрениях подобной системы могут оказаться неоправданно высоки. Кроме того, ССП – продукт дорогостоящий.

1. Одна из самых распространенных ошибок компаний, занимающихся ССП – это остановка после окончания проекта.

Специалисты подчеркивают, что ССП – это не панацея от всех бед и не автономная система управления компанией. Для того чтобы она заработала, необходимо обеспечить её взаимодействие с основными подсистемами управления компании:

1. планово-бюджетной системой;
2. системой управленческого учета;
3. системой анализа финансово-хозяйственной деятельности;
4. системой принятия решений;
5. системой мотивирования.

Метод часто преподносится организациями по внедрению, заинтересованными в его продаже, как универсальный, хотя можно с определенной уверенностью говорить о том, что такое невозможно в принципе. Если компании нужна системная надстройка по управлению проектами (при реализованных и уже используемых системных инструментах, например, таких как бережливое производство, которые в совокупности требуют организованного управления), то ССП представляет собой оптимальный выбор.

Если же отсутствует финансовая дисциплина, нет четко описанных бизнес-процессов и т. п., что и происходит в большинстве случаев, то согласно одному из распространенных в среде российских управленцев выражению, «автоматизируя хаос, предприятие получает автоматизированный хаос».

Тем не менее, примеры успешных внедрений в России уже есть, хотя на данном этапе еще не существует проверенных эмпирических данных по количеству предприятий, внедривших и успешно использующих ССП.

Это подчеркивают профессиональные сообщества российских управленцев при критике данной методики. Пользой внедрения ССП управленцы называют выяснение в процессе внедрения «несостыковок» и «слабых мест» в управлении предприятием, некоторые сотрудники, боясь обоснованных взысканий, начинают улучшать свои показатели.

В целом, бизнес становится понятнее и эффективнее. Однако это положительные результаты не столько ССП, подобных результатов можно добиться при внедрении и разработке любой достаточно цельной системы управления.

Причиной столь массовой популярности инновационных систем управления в нашей стране единодушно признается активная реклама МВА для руководителей.

Ознакомившись во время обучения с перспективными методиками, управленцы стремятся к внедрению подобного в своем бизнесе. Однако, как и качество подобного образования в массе (спрос на МВА велик, поэтому в целях заработка постоянно открываются различные школы по преподаванию, качество образования для которых стоит далеко не на первом месте, слушатели по сути покупают диплом), так и качество внедрения систем сбалансированных показателей часто оставляет желать лучшего.

Слабыми сторонами системы, по мнению критиков, является попытка увязать стратегическое планирование и управление финансами так, как указано в методике, и ее идеологическая размытость. Поэтому попытки внедрять ССП на предприятии, в котором царит «информационно-управленческий хаос», явно обречены на провал.

Здесь лучше подошла бы методология ТОС, которая фокусируется на проблеме «узких мест», т. е. выискивает в системе участки, тормозящие процессы, и их устраняет, не заботясь о комплексном, основанном на предположениях подходе к ситуации в целом.

ССП фокусируется на парадигме и стремится учесть и связать как можно больше показателей для создания некоей слегка идеализированной картины бизнеса, ТОС – на «узких участках», т. е. на решении проблем по мере их возникновения, но как система для целостного восприятия ведения бизнеса плохо воспринимается отечественным менеджментом в сравнении с ССП.

Причина нам видится в следующем – российские управленцы склонны уделять больше внимания внешней стороне вопроса без желания вникать в суть и тяготеть к заорганизованности бизнеса даже при его относительно небольших размерах. Поэтому ССП внедряется на предприятиях, которые совершенно не готовы к внедрению, людьми, которые не понимают сути продукта.

Как мы отмечали выше, консультанты заинтересованы в первую очередь в заработке и часто не обладают достаточными навыками и опытом. Все это, к



сожалению, на практике приводит к отрицательным результатам. ССП не является универсальным средством управления, это модель, дающая стабильный результат при верном применении. Но степень приближения ССП компании, созданной в проекте, к реальной деятельности зависит как от работы во время проекта, так и от дальнейшей текущей работы по поддержанию ССП в рабочем состоянии, ее постоянной актуализации и освежении.

## **Заключение**

Таким образом, не стоит забывать, что подобные методики сами по себе являются коммерческими продуктами и при их создании в первую очередь предусматривалась идея использования для заработка создателями концепции и компаниями по внедрению. Формирование авторитетного и квалифицированного рынка поставщиков услуг внедрения систем управления и автоматизации бизнеса на сегодняшний день является одной из самых острых проблем российского бизнеса, который морально уже готов для управленческой модернизации..

## **Список использованных источников**

1. Группа компаний «Инталев». Система управления финансами. – URL: [www.intalev.ru](http://www.intalev.ru) (дата обращения 07.05.2020).
2. Зернова, Л.Е. Этапы разработки и внедрения системы сбалансированных показателей в коммерческом банке / Л.Е. Зернова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2020. - №4-2. – С. 19-25.
3. Кондра, Е.В. Система сбалансированных показателей как элемент управления затратами / Е.В. Кондра // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки. – Красноярск, 2019. – С. 986-988.
4. Лазарева, Е.Г. Balanced Scorecard как инструмент стратегического контроллинга / Е.Г. Лазарева // Финансовый менеджмент. – 2015. - №6. – С. 21-26.
5. Медведева, О.Е. Проблемы и перспективы внедрения российскими компаниями системы сбалансированных показателей на современном этапе / О.Е. Медведева // Вестник САМГУПС. – 2019. - №1 (43). – С. 21-26.
6. Трифонов, Ю.В. Интеграция систем планирования с системами управления рисками на крупных предприятиях / Ю.В. Трифонов // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2019. - №2. – С. 122-132.