

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ

С.Н. Ясенюк, А.Л. Улыбина
НИУ БелГУ, г. Белгород, Россия

Успешное функционирование любого предприятия во многом определяется внедрением системы стратегического планирования, в котором основным, системообразующим звеном является система сбалансированных показателей. Сбалансированная система показателей (ССП) позволяет в наибольшей степени руководителю предприятия принять наиболее грамотное управленческое решение, которое бы определило успех деятельности [1].

По нашему мнению, простота применения ССП обуславливает широкое ее применение на практике, как на отечественных, так и на зарубежных предприятиях. Ключевой подход ССП заключается в том, чтобы перенаправить деятельность предприятий в сторону удовлетворения запросов потребителей.

Внедрение ССП не решает проблемы функционирования предприятия в процессе стратегического планирования. Существует большое количество отрицательных сторон внедрения ССП. Ряд ученых, таких как Корольков М.Д., Недосекин А.О. выделяют следующие минусы внедрения ССП на предприятии:

1. Не учитывается ряд потребностей заинтересованных лиц (поставщики, потребители).
2. Полное или частичное отсутствие взаимосвязи факторов ССП. Не существует функциональной взаимозависимости факторов ССП.
3. Невозможность предусмотреть риски и неопределенности в модели ССП. Сбалансированная система показателей совершенно не приспособлена для того, чтобы моделировать неопределенности и риски [3].

Существует ряд препятствий по внедрению ССП на отечественных предприятиях, которые не позволяют в должной степени реализовать цели и задачи. Качалов Р.М. выделил следующие проблемы по внедрению ССП:

1. Размытость внедрения ССП. Очень трудно оценить сам процесс внедрения ССП в организации, так как для получения объективных результатов требуются годы. За это время многое в деятельности компании меняется. Внедрение на первом этапе, то есть разработка стратегических целей для топ-менеджмента, проходит достаточно быстро и четко, а вот продвижение дальше обрывается проблемами, так как требует большого объема подготовительной и разъяснительной работы. Причем в данном случае обязательно участие руководителя соответствующего подразделения.

2. Отсутствие быстрых результатов. Получение оцениваемых результатов деятельности по ССП возможно только в течение нескольких лет собст-

венно реализации стратегического плана. Поэтому серьезной проблемой может стать непонимание топ-менеджментом целей внедрения ССП в условиях быстроизменяющейся рыночной ситуации.

3. Невозможность разработки ССП без инициативы топ-менеджмента. При разработке ССП для отдельного подразделения компании, достоинства ССП не используются в рамках всей организации, и в результате получается гораздо меньший эффект, тем более что любое подразделение организации взаимодействует с целым рядом других подразделений и, несомненно, зависит от качества их работы.

4. Трудность оценки важности ключевых показателей. Финансовые показатели в компаниях отслеживаются постоянно, а вот определение нефинансовых показателей, тем более на первом этапе, достаточно сложно из-за их неоднозначности. При оценке показателей имеет смысл расположить их по степени значимости в каждой из четырех перспектив и оставить не более пяти ключевых и наиболее важных из них по каждой перспективе [2].

Исследованиями отечественных экономистов установлено, что при внедрении и использовании системы сбалансированных показателей на предприятиях необходимо учитывать нижеследующие специфические черты отечественного бизнеса. Федосеев А., Котельников И. выделили следующие препятствия по внедрению ССП на отечественных предприятиях:

1. Превалирование ресурсного подхода к формированию стратегии. Подход к стратегии с точки зрения ресурсов – это попытка воспользоваться возможностями для достижения устойчивого конкурентного преимущества.

2. Наличие непрозрачной среды осуществления бизнес-операций. В результате складывается ситуация, при которой в России гораздо более низкая, чем на Западе, прогнозируемость бизнеса, что является причиной существенного снижения эффективности реализации стратегии. В ситуации неопределенности крайне сложно выявить и применить индикаторы, оценивающие реализацию стратегии, которая сама под воздействием внешних факторов является нестабильной и постоянно корректируется.

3. Невысокий уровень ликвидности нематериальных активов. В России практически отсутствует рынок таких нематериальных активов, как обученный и подобранный персонал, закрепленная клиентура, торговый знак (торговая марка), деловая репутация, торговое имя, льготные контракты и т.п. Однако, именно эти активы существенно влияют на увеличение стоимости фирмы. Соответственно, применение ССП, ориентированное на рыночные цели, может несколько в отечественных условиях ограничиваться.

4. Национальная особенность бизнеса. Так, чрезмерное делегирование ответственности подчиненным представляет прямую и явную угрозу бизнесу. Как правило, существуют ограничения принятия значимых решений в указанных областях. В результате очень остро стоит вопрос поиска компромисса между интересами собственников и топ-менеджеров. Применительно к ССП, это может обострить потребность в серьезной системе мотивации к

разработке и применению систем индикаторов, отслеживающих эффективность деятельности предприятия.

5. Стремление зарубежных предприятий к повышению эффективности управления с помощью ССП. Отечественные предприятия используют ее для формирования или реструктуризации существующей системы управления. По этой причине, чаще всего речь идет не об адаптации системы управления, а о формировании и реструктуризации.

6. Недостаточный уровень профессиональной подготовки менеджеров среднего звена. В результате даже корректное установление целей руководством компании не приводит к их дальнейшей корректной декомпозиции и применению критериев эффективности. Руководство или делает все самостоятельно, или (что происходит значительно чаще) махнет рукой и продолжает работать как всегда [4].

Таким образом, все вышеперечисленное свидетельствует о том, что методика сбалансированной системы показателей, несмотря на все большую популярность среди отечественных специалистов, на практике сталкивается с вполне конкретными трудностями и проблемами адаптации к российским условиям. Кроме того, отечественные предприятия все активнее обращаются к проблеме применения ССП в практике своей деятельности.

Использованные источники

1. Каплан, Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 166 с.
2. Качалов, Р.М. Управление хозяйственным риском / Р.М. Качалов. – М. : Наука, 2007. – 13 с.
3. Корольков, М.Д., Недосекин, А.О., Сегеда, А.В. Как правильно выбрать корпоративную информационную систему / М.Д. Корольков // Топ-Менеджер. – 2007. – №6. –С. 82-94.
4. Федосеев, А.П., Котельников, И. А. Открывая новые горизонты управления бизнесом: Система сбалансированных показателей. / А.П. Федосеев – М. : Наука, 2008. – 43 с.