

ЭКОНОМИКА

УДК 330.4

Белоусов Иван Николаевич, Королёв Виталий Александрович

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

В статье рассматриваются вопросы стратегического управления в российских компаниях при помощи сбалансированной системы показателей. Рассматривается возможность использования ССП в российских компаниях.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, организация, стратегия, показатели, управление.

Belousov Ivan N., Korolev Vitaly A.
STRATEGIC MANAGEMENT IN A BALANCED SCORECARD
SYSTEM IN RUSSIAN COMPANIES

The article considers the issues of strategic management in Russian companies using balanced scorecard. Discusses the use of BSC in Russian companies.

Key words: balanced scorecard, organization, strategy, performance, management.

Реализация в компании системы стратегического управления предусматривает создание, в дополнение к системе стратегического управления производством, систем управления ресурсами предприятия, в том числе персонала и систем риск-менеджмента, управленческого учета и др. и, в конечном итоге, соответствующей организационной структуры компании, ориентированной на реализацию стратегии компании, целей и миссии компании. Организация, использующая концепцию стратегического менеджмента, способна моментально реагировать на изменения во внешней среде, что повышает конкурентоспособность организации, а также принимать более обдуманные решения, позволяющие в будущем достичь желаемых целей.

Стратегическое планирование и последующее управление сталкивается с рядом трудностей:

– новая стратегия нарушает существующие взаимоотношения и может войти в противоречие с политикой управления;

– стратегические планы, могут отличаться от предыдущих критериев, стандартов, целей и принципов управления (например, перестройка производства за счет снижения прибыли).

Стратегическое управление проявляется в процессе реализации выбранной стратегии. Основные элементы стратегического управления организацией (предприятием) представлены на рисунке. Методология управления включает в себя цели и задачи, законы и принципы, средства и методы, функции и функции управления (см. рисунок).

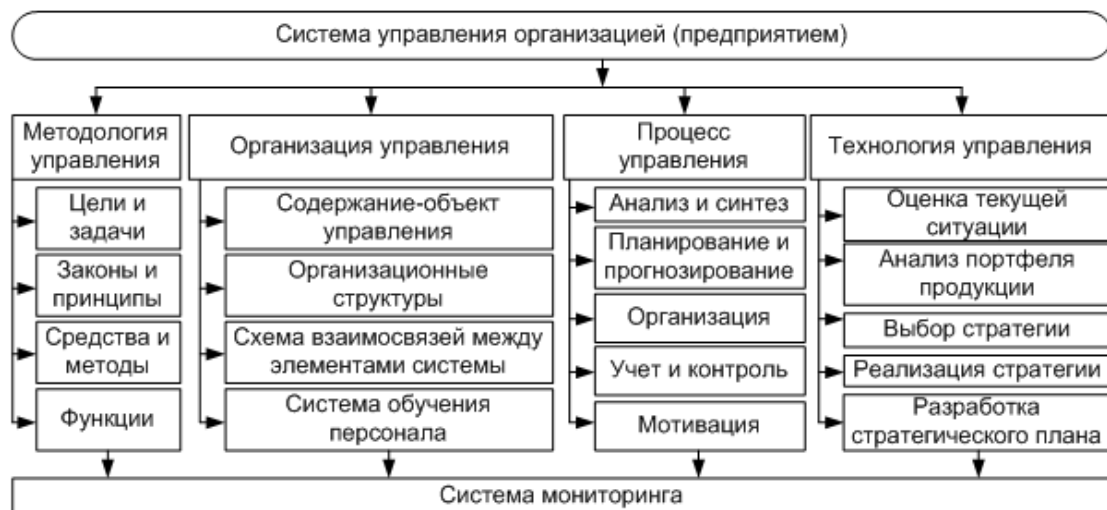


Рис. Элементы системы стратегического управления предприятием

Об организации управления, возможно, разговаривать только при выделении цели и объекта управления. Таким образом, эффективность управления организации зависит от умения правильно сформулировать цели управления.

Процесс управления – это часть менеджмента, состоящего из основных функции управления, известных из классической теории менеджмента: планирование, прогнозирование, анализ, организация, учет и контроль.

Из целого ряда взаимосвязанных этапов состоит вся технология управления – от оценки текущей ситуации и до разработки и реализации стратегических планов.

Постоянный мониторинг результатов внедрения системы управления предприятием необходим для своевременного обнаружения и устранения существующих недочетов, до корректировки структуры управления.

Одной из главных задач стратегического управления является создание постоянного механизма распределения стратегических ресурсов. Также необходимо, что бы руководство не только обеспечивало своевременное поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имело четкий план стратегии регистрации ресурсов в форме целевых показателей, и записало достижение каждой цели.

Стратегическое управление на предприятиях в России. Сегодня большинство российских компаний продолжают использовать в своей работе директивный стиль управления, в то время как современные экономические отношения требуют новых подходов к управлению. Использование финансовых показателей в качестве единственного ориентира для успешного функционирования организаций в настоящее время не очень эффективно и не позволяют руководителям в полной мере использовать возможности стратегического управления предприятиями. Тактические элементы управления должны быть тесно связаны со стратегическими элементами, в связи с этим особое значение имеет стратегия развития предприятий.

Недостатки финансово ориентированной системы индикаторов, в основном используемых предприятиями, представлены следующим образом:

1) отсутствие влияния нематериальных возможностей фирм вследствие краткосрочного планирования. Многие факторы внешней среды, например конкуренция, интересы инвесторов, состояние рынка и др. не учитываются финансовыми показателями. Начальство направляет усилия к получению краткосрочной прибыли, в то время как долгосрочные цели предприятия остаются не удел. Инвестиции, направленные на достижение краткосрочных результатов, будут эффективны только в течение короткого времени, без гарантии долгосрочной перспективы успеха компании;

2) финансовые показатели учитывают только те события, которые уже произошли, и мы заинтересованы в текущей ситуации на рынке, в удовлетворении интересов потребителей, в мотивации работников. Изменения в компании и вокруг нее, не отражается в финансовой отчетности за предыдущие годы. Таким образом, финансовые и нефинансовые показатели следует рассматривать в совокупности и во взаимной поддержке в разработке стратегии компании. Впервые эта методика зародилась во Франции 70 лет назад и называлась «tableau de bord». Сейчас почти все 100 % французских компаний в своей деятельности используют эту методику.

Другой метод называется Balanced Scorecard появился позже, и он стал более популярным среди российских управленцев.

Концепция сбалансированной системы показателей (ССП). Концепция сбалансированной системы показателей – СПП (BSC) впервые её описали в начале 1990-х годов американские ученые Р. Каплан и П. Нортон [1]. Большое количество компаний в то время отказались от её использования, так как считалось, что СПП является аналогом TQM, EVA или BPR [2], и сейчас СПП слабо используется из-за того, что начальство не пытается применять новую методологию.

По словам Нортон и Каплана, СПП помогает обеспечить управление для достижения результатов в сложных условиях конкуренции, которые характерны сегодня также для всех организаций. Сбалансированная система показателей способна анализировать финансовые результаты. Также она может обеспечить новыми возможностями регулировать приобретение нематериальных активов для стремительного подъёма.

Нематериальные активы дают возможность:

– осуществлять поиск новых клиентов, сохраняя существующую ранее клиентскую базу;

- привнести на рынки новые разновидности услуг или продукции;
- повышать качество продукции или услуг в соответствии с требованиями клиентов;
- создать условия для использования новейших информационных технологий и других инноваций;
- для мобилизации рабочего персонала и должным образом мотивировать их деятельность, чтобы добиться успеха.

ССП придает огромное значение встроенному комплексу критериев для связывания с финансовой составляющей с параметрами, такими как база клиентов, внутренних бизнес-процессов, работы персонала в компании.

Подчиненные нуждаются в полных, своевременных и точных данных от их взаимодействия с организацией. Подчиненные, которые заняты в процессе эксплуатации, нуждаются в быстрой и точной обратной связи о производимых товарах или предоставляемых услугах. Увеличить производительность компании возможно только при условии наличия обратной связи. Так что нужно создать идеальные информационные системы, обеспечивающие постоянное совершенствование всех процессов в компании. Сбалансированная система показателей компании обязана стать основной составляющей системы управления.

Результаты этого исследования свидетельствуют о том, что довольно не редко подающие надежды западные управленческие технологии, трудно применить на российских предприятиях. На эффективность приспособления управленческих технологий к российским условиям влияют разные подходы к стратегическому менеджменту, различия в корпоративной культуре, исторические и национальные особенности ведения бизнеса.

Внедрение ССП на российские предприятия достаточно проблематично, в силу специфических особенностей российской экономики, которые имеют значительное влияние на успешную реализацию данного инструментария. Использовать рассматриваемый нами инструмент реализации стратегических целевых показателей не позволяет полностью отсутствие в большинстве компаний постоянного управления, достоверной и полной информации, необходимой для принятия управленческих решений по всем направлениям деятельности, несовершенство бизнес-процессов и ряд других проблем. Следует отметить, что сама методика ССП включает в себя внутренние факторы, ограничивающие применение методики. Чтобы их преодолеть, нужно объединить методику ССП с другими методиками управления; это позволит повысить эффективность внедрения сбалансированной системы показателей в России и позволит достигнуть дополнительного экономического эффекта [3].

Проблемы, возникающие у российских компаний, которые решили внедрить методологию реализации стратегии, состоят в основном в автоматизации сбора результатов показателей функционирования сбалансированной системы. Большинство организаций, считает, что есть готовый набор стандартных показателей для этой системы, которая позволит им достичь желаемых результатов, но специалисты говорят, что сбалансированная система показателей требует креативность, стратегическое мышление и конкретные решения, индивидуально для каждой компании.

Литература

1. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / под редакцией О. Б. Максимовой. Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. с.336
2. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kniga-uchebnik.com>.
3. Кайль В. В. Возможности использования сбалансированной системы показателей на российских предприятиях // Российское предпринимательство. 2013. № 10 (232). С. 65–70.