

УДК 338

МЕСТО ССП В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Голованова Е.И.

магистрант,

Финансовый университет при Правительстве РФ,

Липецк, Россия

Аннотация

Удачное внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) в организации, несомненно, способствует увеличению стоимости компании. Однако, ее построение зачастую носит противоречивый характер. В первую очередь, это связано со сложностью и трудоемкостью процесса разработки ССП для каждого отдельного предприятия. Бывает, что опыт или квалификация управленческого персонала не позволяет безошибочно спроектировать ССП, а привлечение специалистов со стороны довольно затратно. Тем не менее, данная модель показателей необходима для более четкого понимания целей организации и результатов ее деятельности каждым работником. В данной статье рассмотрена наиболее общая универсальная схема разработки ССП, представленная в виде некоторого алгоритма, которая поможет наглядно представить процесс построения ССП, а также ее внедрения.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей (ССП), миссия, финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение персонала, карта ССП.

PLACE OF BSC IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Golovanova E. I.

MA student,

Financial University under the Government of the Russian Federation,

Lipetsk, Russia

Abstract

Successful implementation of the balanced scorecard (BSC) in a company undoubtedly drives up the company value. However, its design is often controversial. Firstly, this is due to the complexity and labor intensity of the BSC developing process for each individual enterprise. Sometimes the management experience or qualification does not allow to accurately designing the BSC, and an outsourcing service is quite expensive. At the same time, this model of balanced scorecard helps each employee to understand the goals and results of the company activities more clearly. This article describes the universal scheme of the BSC development, presented in the form of a certain algorithm that will help to visualize the BSC developing process as well as its implementation.

Key words: balanced scorecard (BSC), mission, finance, customers, business processes, growth and training, strategic map.

Учитывая нынешнюю ситуацию на рынке, управленческий персонал компаний основной своей задачей ставит рост и развитие организации. Для выполнения подобных задач используются различные инструменты и методы стратегического управления. «При разработке финансовой стратегии используется концепция ССП в качестве аналитического инструмента оценки эффективности деятельности предприятий» [1]. Далее рассмотрим более подробно это определение.

ССП – это многогранная совокупность сформированных различного рода элементов, факторов, определений, формирующих единую систему для обеспечения роста и развития предприятий всех отраслей и видов деятельности. Для внедрения такого комплекса необходимо правильное его построение, выполнение этой задачи под силу только опытным и талантливым управленцам.

Для разработки ССП необходима формулировка миссии. А. Н. Силенко ее интерпретирует в следующем виде: «Миссия описывает ценности организации, ее устремления и причину ее создания. Стандартная формулировка миссии – это распространенное определение основной сферы бизнеса и операций, которое отличает данную организацию от других организаций подобного типа» [4].

Разработка стратегии бизнеса напрямую зависит от стадии развития предприятия. Ориентируясь на развитие, рост или сокращение бизнеса, ССП подстраивают под каждый из них. Однако, «...для нормальной работы системы сбалансированных показателей необходим хороший, развитый организационный фундамент в виде наличия на предприятии системы бюджетирования, качественный уровень бухгалтерского и управленческого учета, система контроля качества и т.п.» [3].

Как пишет В. Т. Чая: «... сбалансированность системы показателей деятельности предприятия характеризуется внешним и внутренним факторами. Внешние факторы означают согласованность параметров организации с ... экономической и политической ситуации в целом, с принятыми конкретными целями и направлениями развития или общими соображениями и установками предпринимательской деятельности предприятия. Внутренний фактор заключается в нахождении оптимального сочетания внешних требований и внутренних особенностей рационального соотношения показателей, вытекающих из технико-технологической, организационной или другой специфики организации. Такая оптимальность вырабатывается в целях повышения стоимости предприятия» [5].

«Менеджеры-практики выделяют такие достоинства ССП, как увязка оперативного и стратегического менеджмента, чему в значительной степени соответствует многоаспектность и практичность данного метода; четыре группы показателей создают всеохватывающую систему для проводки стратегии по всей иерархии управления; широкая, ориентированная на обучение коммуникация на Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

всех уровнях предприятия; система удачно интегрируется с любой системой контроллинга и хорошо увязывается с методами повышения стоимости предприятия» [3].

Для построения ССП должно соблюдаться два основных принципа:

1. Достижение результатов. Внедрение ССП формирует комплекс показателей результатов и факторов деятельности предприятия.

2. Устойчивая и тесная взаимосвязь, то есть, все показатели ССП взаимосвязаны и взаимозависимы (в том числе связь между нефинансовыми и финансовыми показателями), где общепринятая практика рассматривает взаимосвязь четырех главных компонентов: «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Обучение персонала».

Первый компонент рассматривается как совокупность финансовых показателей, отражающих эффективность деятельности предприятия. Это показатели ликвидности, кредитоспособности, платежеспособности, финансовой устойчивости, эффекты операционного и финансового рычагов и т.д., то есть выбор конкретного набора показателей зависит от отраслевой направленности, структуры рынка, характера производства на конкретном предприятии, поставленных целей в соответствии с установленной стратегией.

Постоянный контроль и анализ выбранных показателей обеспечивает улучшение эффективности использования ресурсов, выявление внутренних резервов, выявление отклонений между планом и фактом, повышение прибыли, а также повышения привлекательности отчетности для инвесторов и т.д.

Второй компонент необходим для повышения имиджа компании перед клиентами. Всем известно, что без потребительского спроса невозможно существование ни одной коммерческой компании. В связи с этим, отделом маркетинга проводятся многочисленные исследования рынка, характера потребителей, психологической составляющей, привлечение новых клиентов. Для этого проводят мониторинги, опросы, изучается поведение конкурентов. В последнее время наибольшее распространение получает предоставление Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

послепродажных сервисных услуг, различные скидки постоянным клиентам, расширение ассортимента и т.д. Для контроля вышесказанного в ССП вносятся условные показатели, отражающие эффективность работы с клиентами (сроки доставки товара, обновление ассортимента и т.д.).

Третий компонент заключается в оценке выполнения бизнес-плана, работы бизнес-единиц с помощью условных показателей. Эти показатели охватывают все сферы деятельности предприятия - от производства продукции до сбыта и послепродажного обслуживания; всех внешних субъектов – от покупателей до акционеров. Сюда же входят разработки инноваций. Данный аспект включает такие показатели, как: себестоимость, качество и количество продукции, длительность производственного цикла, сроки поставки, гарантийное обслуживание, выполнение производственной и торгово-сбытовой программы.

Четвертый компонент заключается в компетентности и профессионализме персонала. Начинается все с корпоративной этики, закреплённой в соответствующем документе. Сюда включаются условные показатели квалификации работников, текучести кадров, частота проведения тренингов, удовлетворённость сотрудников своей работой. Для повышения показателей необходима постоянная финансовая и моральная стимуляция работников к труду.

Далее рассмотренные четыре составляющие необходимо представить в виде стратегической карты. В наиболее общем виде карта может иметь вид (Рис. 1), но в зависимости от поставленных целей, характера производства и т.д. состав элементов карты резко может отличаться от эталонной.

Успех удачного внедрения ССП во многом зависит от системы информационных потоков корпорации. Скорость формализации задач и донесения их до каждого сотрудника является ключевым моментом. Также важна обратная связь, реакция сотрудников на поставленные задачи, выдвижение своих личных инициатив.

«Общей проблемой при разработке схем управленческой отчетности
Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

является то, что данные, необходимые для заполнения годового отчета фирмы, корпоративных налоговых деклараций и отчетов регулирующим органам, могут быть недостаточно подробными или поступать в надлежащем формате для проведения подобных анализов, которым руководству может потребоваться для оценки компании, а также и ее дальнейшего направления, корректировать ее стратегическое направление» [2].

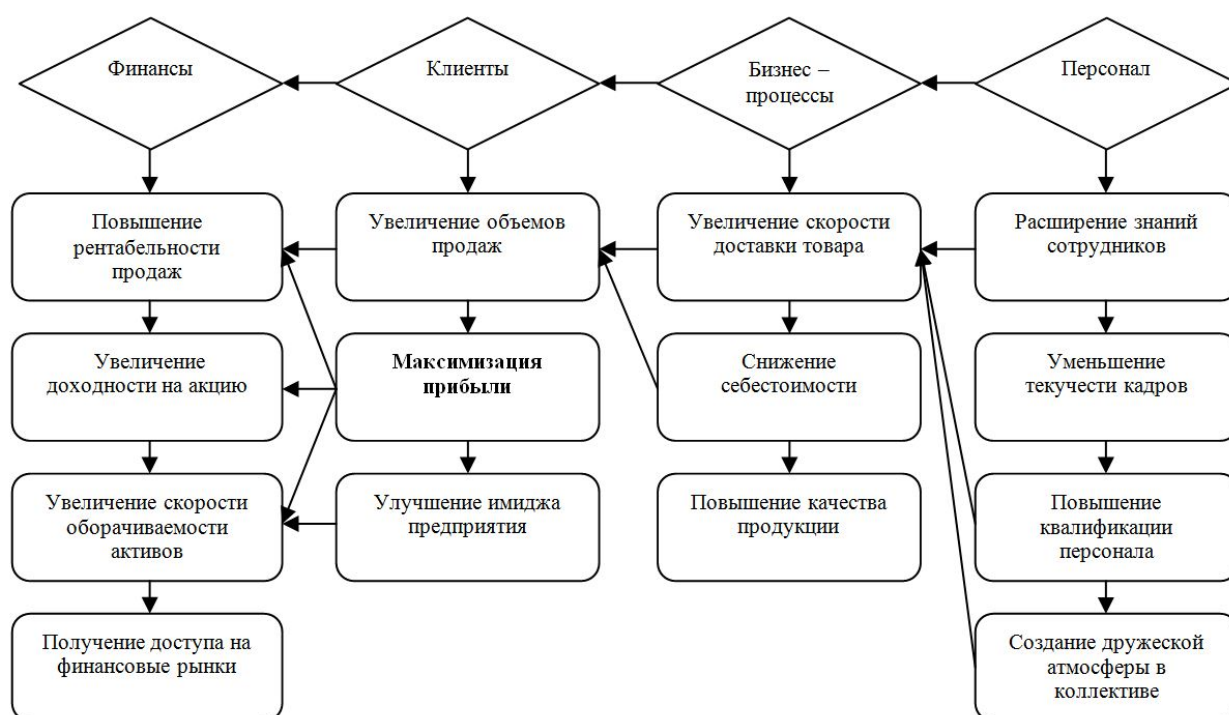


Рис. 1. Стандартная карта ССП

Внутренняя и внешняя отчетность должна быть понятна пользователям. От этого зависит имидж компании в глазах самих работников, а так же иных заинтересованных лиц.

Очевидно, что правильная разработка и внедрение ССП во все сферы деятельности предприятия необходима для эффективности работы всех подразделений и выполнения поставленных тактических и стратегических задач. Наиболее приемлема ССП в крупных организациях со сложной иерархической структурой и характером производства. ССП делает все процессы наглядными и понятными. Но для этого необходимо построить целый

комплекс, включающий в себя эффективно функционирующую совокупность бухгалтерского учета, бюджетирования, производственной дисциплины, а также технических средств, необходимых для разработки, моделирования и проектирования соответствующих продуктов интеллектуального труда.

Библиографический список:

1. Кулиш А.П. Сбалансированная система показателей – основа стратегического корпоративного управления / А.П. Кулиш // Региональная экономика и управление. – 2016. – № 5 (12). – С. 41–48.
2. Лысенкова Т. В. Система сбалансированных показателей как фактор стратегического развития предприятия: особенности формирования и применения в управленческой отчетности / Т. В. Лысенкова // Проблемы развития экономических систем: вызовы современности. – 2017. – С. 266–269.
3. Монгуш О. Н. Система сбалансированных показателей и ее использование в управлении / О. Н. Монгуш, Ч. А. Ондар // Достижения вузовской науки 2018. – 2018. – С. 129–134.
4. Силенко А. Н. Менеджмент (продвинутый уровень): Краткий конспект лекций - М.: КУРС: ИНФРА-М, 2017. - 82 с.
5. Чая В. Т. Система сбалансированных показателей как инструментарий управления стоимостью торгового предприятия / В. Т. Чая, А. Е. Адушкин // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №4. – С. 390–396.

Оригинальность 83%