

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ: ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье идет речь об определении взаимосвязи между факторами внешней и внутренней среды и формализации этих факторов в показатели. При этом финансовый блок (финансовая составляющая) рассматривается как резюмирующий все остальные блоки системы сбалансированных показателей.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей предприятия, превентивный антикризисный менеджмент, финансовые цели, показатели, динамические нормативы.

Первый факт использования методики сбалансированной системы показателей, упоминающийся в научных источниках, относится к 1987 г., когда независимый консультант небольшого предприятия, производящего полупроводники, А. Шнайдерман во время работы над проектом с Р. Капланом для консалтинговой фирмы Нолан-Нортон представили данную методику как инструмент стратегического управления. В 1992 г. Роберт Каплан и Дейвид Нортон опубликовали статью, в которой признавали систему сбалансированных показателей самостоятельной методикой в системе менеджмента как науки [2].

Концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) получила дальнейшее развитие в трудах как зарубежных, так и отечественных ученых, а также была апробирована на практике.

В настоящее время можно констатировать, что система сбалансированных показателей используется в различных целях: для оценки эффективности деятельности [9], как элемент стратегического планирования и управленческого учета [2]; в контексте методов повышения эффективности управления предприятием [4] и т. д. и, соответственно, имеет различное смысловое содержание. Приведем несколько примеров.

1. Система сбалансированных показателей – это взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей внутрифирменных управленческих стратегий, направленных на взаимную увязку стоимостных показателей с операционными измерителями, имеющих целью обеспечить удовлетворенность клиента, оптимальное регулирование внутрифирменных хозяйственных процессов, инновационную

активность, меры по улучшению финансовых результатов [4].

2. Система сбалансированных показателей представляет собой инструмент управления предприятием на основе оценки его эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные с позиции реализации стратегии аспекты деятельности [7].

3. Сбалансированная система показателей может быть охарактеризована как совокупность параметров, всеобъемлюще характеризующих деятельность организации в условиях современной рыночной экономики [8].

4. Система сбалансированных показателей – это система стратегического управления и оценки ее эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию компании в систему показателей. Это механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и контроля за их достижением через так называемые ключевые показатели результативности, которые являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеризуют эффективность бизнес-процессов и работу каждого отдельного сотрудника [11].

5. Все большее распространение получает точка зрения на систему сбалансированных показателей как один из важнейших инструментов системы стратегического управления предприятием, формирующих его информационное обеспечение [8].

В теории превентивного антикризисного управления промышленным предприятием система сбалансированных показателей может быть использована для того, чтобы искать зависимости факторов (показателей) внутренней

среды от факторов (показателей) внешней среды для разработки моделей мониторинга внешней и внутренней среды. Такая целевая установка базируется на том, что сбалансированная система показателей – это взаимозависимость причинно-следственных связей с критериями оценки результатов и факторов их достижения¹.

Методология разработки сбалансированной системы показателей основана на увязывании 4-х основных блоков показателей, позволяющих управлять финансовой устойчивостью предприятия:

- блок финансовых показателей;
- показателей состояния клиентов предприятия;
- показателей эффективности бизнес-процессов, протекающих внутри предприятия;
- показателей развития компетенции персонала (рисунок 1).

На рисунке 1 показано, что для некоей компании для увеличения доходности капитала является важным сохранять лояльность клиентов

(как правило, это имеет большое значение для компаний, которые находятся на стабильных рынках). В свою очередь лояльность клиентов обычно связана с какими-то наиболее важными параметрами предложения компании, например, со своевременной доставкой. В свою очередь своевременная доставка обеспечивается эффективностью протекания внутренних бизнес-процессов (качеством и временным циклом процесса). В основе эффективности реализации этих бизнес-процессов лежат определенные компетенции фирмы и персонала, которые необходимо развивать. Таким образом, система сбалансированных показателей пытается увязать прибыльность, стратегию и операционную эффективность компании.

Как видно концепция системы сбалансированных показателей напрямую увязывает финансовые цели предприятия с удовлетворенностью потребителей, то есть показатели внутренней среды с характеристиками внешней среды.

По мнению автора данной статьи, целями превентивной диагностики предприятия в рам-



Рисунок 1. Основные составляющие сбалансированной системы показателей²

¹ Каплан Р., Норт Д. Сбалансированная система показателей. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – С. 32–33.

² Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – С. 34. – ISBN 5-901028-55-4.

ках превентивного антикризисного менеджмента как раз и является поиск взаимосвязи между факторами внешней и внутренней среды и формализация этих факторов в показатели, включенные в систему сбалансированных показателей. Построение такой модели для каждого предприятия является важным этапом, обеспечивающим эффективность антикризисного менеджмента.

Формирование сбалансированной системы показателей каждого блока включает ряд этапов [8].

1. Определение стратегических целей деятельности организации.
2. Построение стратегической карты.
3. Выбор показателей.
4. Определение целевых значений показателей.
5. Разработка стратегических мероприятий.

Система сбалансированных показателей строится индивидуально для каждого предприятия после тщательного изучения особенностей процесса создания стоимости и способностей компании.

Остановимся на финансовом блоке, как резюмирующем все остальные блоки. В книге Р. Каплана и Д. Нортона «Стратегические карты» говорится, что сбалансированная система показателей представляет финансовую составляющую как конечную цель для компаний, которые добиваются получения максимально возможных прибылей.

При поиске взаимосвязи между факторами внутренней и внешней среды можно упомянуть одно из важнейших правил маржинализма: если прирост выручки выше прироста издержек, то прибыль увеличивается.

Также всем известно «золотое правило экономики предприятия»:

$$T^{PB} > T^{QP} > T^B > 100\%,$$

где T^{PB} , T^{QP} , T^B – соответственно темпы роста балансовой прибыли, объема реализации, суммы активов (капитала)³.

Для практического использования данного соотношения необходимо терминологическое уточнение T^{PB} , T^{QP} , T^B .

В соответствии с действующей в настоящее время бухгалтерской (финансовой) отчетностью в форме «Отчет о прибылях и убытках» выделены следующие виды прибыли:

- валовая прибыль (убыток);
- прибыль (убыток) от продаж;
- прибыль (убыток) до налогообложения;
- чистая прибыль (убыток).

Показателю «балансовая прибыль» в настоящее время (учитывая изменение бухгалтерской отчетности и плана счетов) соответствует, скорее всего, прибыль (убыток) до налогообложения (бухгалтерская прибыль). Объему реализации соответствует показатель – «выручка», содержащаяся в форме «Отчет о прибылях и убытках», а сумме активов – величина активов на конец года, содержащаяся в форме «Бухгалтерский баланс», в определенных целях быть использована средняя величина активов, рассчитанная на основе данных бухгалтерского баланса.

При этом могут быть рассчитаны как базисные, так и цепные темпы роста прибыли (убытка) до налогообложения, выручки, величины активов (по известным формулам). Решающее значение имеют средние темпы роста показателя, отражающее интенсивность его изменения за рассматриваемый период времени. Средние темпы роста рассчитываются по формуле:

$$\sqrt[n]{T_{p_1} \times T_{p_2} \times \dots \times T_{p_n}} \quad (1)$$

где T_{p_1} , T_{p_2} , T_{p_n} – цепные темпы роста показателя соответственно за 1-й, 2-й, n -й период времени; n – число рядов динамики.

Помимо «золотого правила экономики предприятия» могут применяться парные соотношения индексов показателей.

Задача антикризисной диагностики заключается в том, чтобы конкретизировать эти соотношения, определить с какой интенсивностью должны происходить изменения соотношений между показателями. Речь идет о необходимости разработки динамических нормативов. В научных изысканиях имеются обращения к соотношению показателей. Например, в диссертации Жамбековой Р.Л. «Методология системной экономической диагностики предприятия» системно и комплексно рассмотрен вопрос выбора соотношений показателей, предложена нормативная диагностическая модель финансового состояния [3]. В нормативной модели выделены три группы показателей:

- агрегированные показатели бухгалтерского баланса (например, внеоборотные активы);

³ Соотношения указанных показателей в таком виде приводятся во многих источниках.

– показатели из формы №2 бухгалтерской отчетности;

– расчетные показатели (например, собственные оборотные средства).

В итоге составлена матрица нормативных предпочтений показателей по темпам роста (финансово-оперативных коэффициентов).

Финансово-оперативные коэффициенты рассмотрены как отношения двух показателей, поэтому представление о росте коэффициента как о положительной тенденции задает такое эталонное соотношение между показателями, при котором показатель, находящийся в числителе, должен расти быстрее, чем показатель, находящийся в знаменателе. В самой нормативной модели закладывается целевая установка.

Вопрос конкретизации соотношений показателей, разработки динамических нормативов необходимо решать на третьем этапе последовательности формирования системы сбалансированных показателей.

Данные показатели соответствуют формулируемым финансовым целям. Финансовые цели могут формулироваться по-разному, в основном они касаются увеличения показателей финансовых результатов, рентабельности, стоимости бизнеса [1, 6, 12].

Выбор показателей может осуществляться в зависимости от контекстного подхода:

– в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия (рост, устойчивое состояние и сбор «урожая») и стратегической финансовой цели [8].

– в зависимости от центра финансовой ответственности и финансовой стратегии [7];

Также могут просто перечисляться финансовые показатели без какого-либо контекста [1].

С нашей точки зрения можно еще выделять количественные и качественные показатели (формализованные и неформализованные).

При разработке динамических нормативов в целях последующей идентификации ситуации можно построить шкалу темпов роста показателей с выделением интервалов темпов роста и характеристики темпа роста, например, резкий рост, умеренный рост, постоянство (без измене-

ний), умеренное снижение, резкое снижение. Это дает возможность обозначить финансовую цель и сформулировать варианты стратегий на прогнозный период.

Выделим особенности построения и применения системы сбалансированных показателей в условиях превентивного антикризисного управления.

Построению системы сбалансированных показателей должна предшествовать антикризисная диагностика, направленная на выявление проблем и сильных сторон (преимуществ предприятия) с целью устранения этих проблем и закрепления преимуществ.

При формулировании целей, направленных на недопущение кризисной ситуации, необходимо учитывать их краткосрочный характер. Представление целей на основе комплексного изучения сложившегося и будущего характера воздействия внутренних и внешних факторов и их влияния на результативность деятельности предприятия.

В условиях превентивного антикризисного управления характер цели может меняться. Отметим, что каждое предприятия должно формулировать финансовые цели с учетом специфики его деятельности, существующего финансового состояния, стадии жизненного цикла, положения в отрасли и т. д.

При выборе показателей в системе сбалансированных показателей и построении этой системы необходимо ориентироваться на соотношения показателей, конкретизацию соотношений, определение динамических нормативов.

При построении системы сбалансированных показателей следует использовать не только формализованные, но и неформализованные (качественные) показатели.

Таким образом, система сбалансированных показателей – это современный инструмент управления, использование которого способствует формированию конкурентных преимуществ в быстро меняющейся конкурентной среде. В использовании системы сбалансированных показателей возрастает необходимость в связи с динамизмом и возрастанием неопределенности внешней среды.

14.11.2011

Список литературы:

1. Грант, М.Н. Современный стратегический анализ. – 5-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с. – ISBN 978-5-469-01303-7.

2. Егоров, Е.Г. Система сбалансированных показателей как элемент стратегического планирования и управленческого учета / Е.Г. Егоров, И.Е. Егорова // Региональная экономика: теория и практика, 2010. – №32. – С. 2–6.
3. Жамбекова, Р.Л. Методология системной экономической диагностики предприятия: автореф. дис... докт. экон. наук: 08.00.05. – Санкт-Петербург, 2000. – 29 с.
4. Иванова, А.А. Методы повышения эффективности управления предприятием текстильной отрасли на основе системы сбалансированных показателей и сценарного подхода: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05. – Санкт-Петербург, 2010. – 16 с.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320 с. – ISBN 5-901028-55-4.
6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 512 с. – ISBN 978-5-9693-0101-6.
7. Коровина, В.А. Управление промышленным предприятием на основе сбалансированной системы показателей: дис... канд экон. наук: 08.00.05. – Челябинск, 2008. – 177 с.
8. Крылов, С.И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей / С.И. Крылов. – М.: финансы и статистика, 2010. – 152 с. – ISBN 978-5-279-03458-1.
9. Пласкова, Н.С. Стратегический экономический анализ и оценка результативности деятельности коммерческих предприятий: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.12 / Н.С. Пласкова. – Москва, 2008. – 49 с.
10. Прудникова, О.Г. Оценка эффективности деятельности строительного предприятия на основе сбалансированной системы показателей: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / О.Г. Прудникова. – Санкт-Петербург. – 2011. – 23 с.
11. Шестерикова, Н.В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Н.В. Шестерикова. – Нижний Новгород, 2009. – 23 с.
12. Шуруп, В.В. Сбалансированная система показателей деятельности логистической компании // Экономические науки. – №3(76). – 2011. – С. 247–251.
13. Яковлева, Н.Н. Влияние внешней и внутренней финансовой среды при разработке финансовой стратегии предприятия // Стратегический менеджмент. – 2010. – №10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.profiz.ru/se/10_2010/vlianie_fin_sredy/

Сведения об авторе:

Федорищева Ольга Васильевна, старший преподаватель кафедры экономики и управления на предприятии Оренбургского государственного университета
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6304, тел. (3532) 372451, e-mail: owa20061@rambler.ru

UDC 658.5:005.511:005.931.1

Fedorischeva O.V.

Orenburg state university

E-mail: owa20061@rambler.ru

THE BALANCED SCORECARD OF THE ENTERPRISE: THE DEVELOPMENT OF INDICATORS OF PREVENTIVE CRISIS MANAGEMENT

The article describes determination of interrelation between factors of the external and internal environment and the formalization of these factors in the indicators. At the same financial block (financial component) is considered as summarizing all the remaining blocks of balanced indicators.

Key words: balanced scorecard of the enterprise, preventive crisis management, financial goals, indicators, dynamic normals.