

КРАТКИЕ НАУЧНЫЕ СООБЩЕНИЯ

Е. А. Давыденко

ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В последние годы все больше руководителей отечественных предприятий задумываются о повышении эффективности деятельности за счет внедрения системы сбалансированных показателей (ССП, или BSC (*Balanced Score Cards*)).

На сегодняшний день СПП является одной из самых известных и проработанных концепций управления по ключевым показателям эффективности в мире. Вместе с тем для многих руководителей отечественных предприятий такой инструмент управления, как СПП, оказывается непривычным (в отличие от бюджетирования), заимствованным с Запада, поэтому и внедрять его они не спешат. Особенно это касается предприятий малого бизнеса. Причинами невнедрения могут быть как незнание о СПП, так и нецелесообразность внедрения его с финансовой точки зрения (если рассматривать внедрение СПП как инвестиционный проект). Рассмотрим обе эти причины подробнее.

Относительно первой причины можно предположить следующее. СПП является принципиально новым для отечественных предприятий инструментом стратегического управления, поэтому и опыта его использования у них нет. Вместе с тем в специальной литературе подобная интерпретация ситуации встречает возражения. Так, по мнению ведущего консультанта компании «Аксион-БКГ» К. Овчаренко, внимательный анализ позволяет обнаружить некоторые общие черты в основных идеях методики СПП, с одной стороны, и в системном подходе к планированию, который в свое время применялся в советской экономике, — с другой. В представлении данного автора, к числу этих общих черт могут быть отнесены следующие. Во-первых, в рамках обоих подходов для каждой стратегической цели разрабатывается комплекс соответствующих стратегических показателей, которые должны быть достигнуты. И, во-вторых, эти показатели должны быть сбалансированы¹.

На наш взгляд, черты сходства этих двух подходов носят все же поверхностный характер. И речь идет не только о том, что занятый сегодня в малом и среднем бизнесе персонал, включая менеджеров, по понятным причинам, вряд ли может быть отнесен к

Елена Анатольевна ДАВЫДЕНКО — ассистент кафедры экономики предприятия и предпринимательства СПбГУ. Окончила экономический факультет СПбГУ в 2001 г. Сфера научных интересов — планирование деятельности предприятия, финансовое планирование и контроль, экономика предприятия, оценка эффективности инвестиций, управление брендами. Автор 11 научных публикаций.

носителям исторического опыта работы в условиях советской системы планирования. Принципиально новое, что было предложено Р. Капланом и Д. Нортоном при разработке концепции ССП, это согласование на *рыночной основе* краткосрочных целей деятельности компании с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу посредством определения четырех основных аспектов ее деятельности, а именно: финансов, системы отношений с потребителями, организации внутренних бизнес-процессов, а также развития человеческого капитала и на этой основе — компании в целом². Такой подход позволяет не только сконцентрировать основные усилия на приоритетных направлениях развития компании, но и способствует ориентации всей разрабатываемой системы показателей на обеспечение ее долгосрочной конкурентоспособности³.

Вторая причина ограниченного использования ССП в России заключается в нецелесообразности его внедрения с финансовой точки зрения (особенно это касается небольших предприятий). Так, в ряде статей отечественных авторов отмечается, что внедрить ССП на малом предприятии можно, но зачастую это оказывается неэффективным⁴. Более результативным для таких предприятий оказывается грамотная постановка управленческого учета.

На наш взгляд, в этом важном вопросе акценты должны быть расставлены иначе. Небольшой масштаб бизнеса и свойственные этому бизнесу жесткие финансовые ограничения не могут вовсе снимать с повестки дня вопрос о внедрении ССП. Данная ситуация лишь определяет необходимость более тщательной оценки эффективности внедрения этой организационной инновации. Сегодня и для малого бизнеса актуальна не просто правильная постановка управленческого учета, а стоит задача последовательного перехода к стратегическому планированию и правильного выбора инструментов и моделей стратегического управления. Только наличие управленческого учета даже на небольшом предприятии в условиях динамизма рыночной ситуации и нового характера конкуренции не позволит обеспечить эффективный менеджмент. И именно ССП может стать для таких компаний эффективным инструментом стратегического управления.

Специалисты российской консалтинговой компании *Business management technology* на основе проведенных ими исследований пришли к сходному выводу, а именно: на 80% российских малых и средних предприятий реализация ССП в полном объеме не требуется в связи с несвоевременностью внедрения этой методики на данном этапе развития малого и среднего бизнеса. Вместе с тем для осуществления стратегического планирования целесообразно использовать более простые решения, которые включали бы отдельные элементы ССП⁵.

В силу специфики малого и среднего бизнеса процесс формирования ССП не может не иметь своих особенностей. На подобных предприятиях внедрение ССП должно включать следующие основные этапы: определение целевых установок развития предприятия, анализ и структурирование каналов продаж, построение операционного (производственного) цикла, управление финансовым циклом, создание системы мотивации, организационные изменения.

Построение ССП необходимо начинать с постановки целей развития предприятия как исходного пункта построения системы сбалансированных показателей (первый этап). К целевым установкам могут относиться, например, обеспечение стабильной прибыльности компании, повышение стоимости бизнеса и другие (рис. 1).

Именно целевые установки определяют то, каким образом будут формироваться ветви дерева целей предприятия, лежащего в основе построения стратегической карты. Целевые установки в рамках ССП будут соответствовать перспективе «Финансы».



Рис. 1. Этапы построения ССП для малого и среднего предприятия.

Особое значение для представителей малого и среднего бизнеса имеет работа с каналами продаж, поэтому вторым этапом построения ССП выступает анализ и структурирование каналов продаж (перспектива «Клиенты»). Смысл этого этапа заключается в построении матрицы, показывающей, сколько стоит эксплуатация канала, и какова отдача от канала для предприятия. При этом каждый канал продаж определяется двояко: с одной стороны, он представляет собой *объект продаж*, т. е. группы потребителей, которым предприятие предлагает свой продукт, с другой — *инструмент продаж*, при помощи которого предприятие предлагает свой продукт. В ходе построения матрицы и ее анализа могут обнаружиться убыточные каналы, от которых необходимо отказаться, и наоборот, прибыльные, на которых необходимо сосредоточить внимание руководства предприятия.

На наш взгляд, приоритеты в выборе каналов продаж во многом определяются типом потребителей предприятия, а также сферой его деятельности. Так, основными инструментами продаж для предприятий вторичного сектора, работающих с конечными потребителями, могут быть СМИ, реклама на транспорте и в транспорте, размещение баннеров. Для предприятий вторичного сектора, работающих не с конечными потребителями, важно именно заключение договоров (так же, как и для предприятий первичного сектора). При этом инструментами продаж могут выступать участие в профессиональных выставках, реклама и статьи в отраслевых журналах, реклама на собственных интернет-

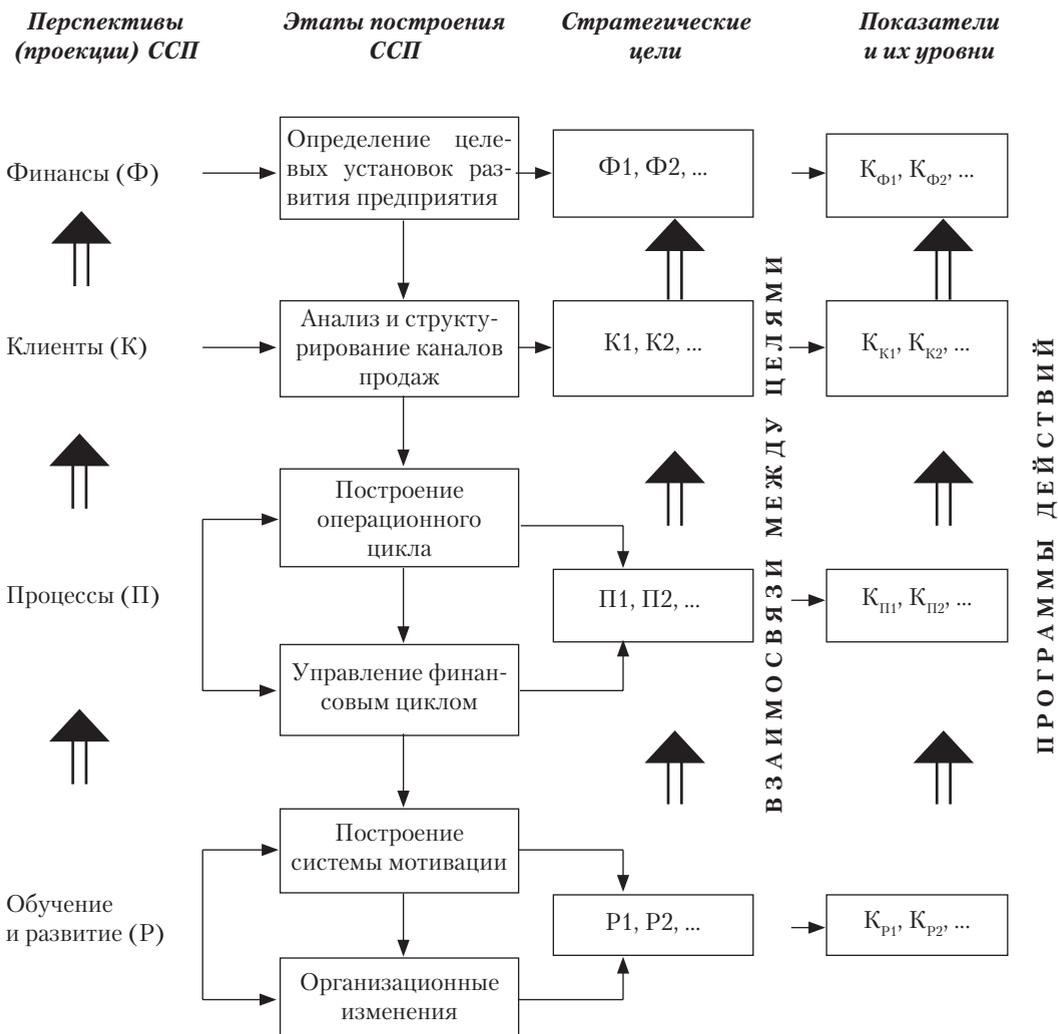


Рис. 2. Модель ССП для малых и средних российских предприятий.

сайтах. Можно сказать, что инструменты продаж, используемые предприятиями третичного сектора экономики, работающими с неконечными потребителями, будут во многом схожи с теми инструментами, которые применяются предприятиями вторичного сектора. Предприятия третичного сектора, работающие с конечными потребителями, как правило, часто используют рекламу своих услуг вблизи точек продаж (например, баннеры вблизи гипермаркетов), бесплатные рекламные каталоги и другие инструменты. Соответственно анализ наиболее эффективных инструментов проводится путем определения долей клиентов из общего их числа, которые узнали о данном предприятии из того или иного источника, используемого предприятием.

После структурирования каналов продаж можно перейти к перспективе «внутренние процессы». Для предприятий малого и среднего бизнеса в рамках этой перспективы

целесообразно проводить построение и анализ операционного (производственного) цикла (третий этап). Разбивка цикла на стадии и анализ каждой составляющей цикла с целью ее оптимизации составляет основное содержание этого этапа. После определения продолжительности и структуры операционного цикла можно переходить к определению продолжительности финансового цикла (четвертый этап), которая отличается от операционного на среднее время обращения кредиторской задолженности.

Следующая перспектива ССП — «обучение и развитие». В рамках этой перспективы для представителей малого и среднего бизнеса целесообразно особый акцент сделать на построении системы мотивации (пятый этап) и осуществлении организационных изменений (шестой этап). На пятом этапе происходит переход к мотивации персонала, основанной на системе вознаграждения, путем закрепления за каждым работником персональной зоны ответственности. При этом при расчете размера оплаты сотрудников принимаются во внимание ключевые показатели эффективности (КПИ), определяемые исходя из того положения, которое занимает сотрудник предприятия. После того как построены операционный и финансовый циклы, определена система мотивации, происходит перепроектирование структуры управления.

Далее покажем, каким образом можно соотнести шесть обозначенных этапов с перспективами (или проекциями) ССП (см. рис. 2). Из данного рисунка видно, что первый и второй этапы построения ССП соответствуют проекциям «Финансы» и «Клиенты», третий и четвертый этапы лежат в проекции «Процессы», построение системы мотивации и осуществление организационных изменений находятся в проекции «Обучение и развитие».

После определения этапов и соотнесения их с проекциями ССП происходит разработка стратегической карты, на которой по каждой из проекций ССП отражаются стратегические цели развития предприятия и их взаимосвязи. Далее для каждой стратегической цели необходимо задать показатели и уровни их значений, которые должны быть достигнуты, и разработать комплекс мероприятий, направленных на достижение заданных уровней показателей ССП.

Таким образом, подводя итог, можно отметить, что внедрение ССП на малых и средних отечественных предприятиях в настоящее время является целесообразным. Однако на большинстве предприятий внедрять ССП следует не в полном объеме. Постепенно налаживая систему стратегического управления на них, можно будет переходить к полной версии системы, что позволит, кроме всего прочего, улучшить содержание и сократить сроки ежегодного планирования.

¹ Овчаренко К. Оптимизация BSC: то, о чем все хотели узнать, но боялись спросить // Управление компанией. 2004. № 10 (41). С. 21.

² Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 1996. January-February. P. 76.

³ См. также: Ольше Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. М., 2004. С. 23–25.

⁴ Андреева Т., Криштопова М. ССП — слово модное (<http://legalru.ru/document.php?id=30624>).

⁵ Кандалицев В. Г. Сбалансированное управление предприятием. М., 2006.