

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ BSC УКРАИНСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ (на примере ОАО «Норд»)

Постановка проблемы. Проблема ограниченности финансово ориентированных систем показателей привела к широкому распространению за рубежом современных моделей управления эффективностью компании, наиболее популярной из которых является BSC. Несмотря на очевидную выгоду применения, данная концепция управления все еще редко используется в отечественной деловой среде. Как показывает практика, главной проблемой украинских компаний является не отсутствие или неспособность руководства обосновать стратегию развития и определить основные целевые ориентиры, а недостаточность знаний о том, каким образом оценить исполнение стратегии и степень достижения поставленных целей. Так, существенное различие в результатах построения BSC в западной компании и отечественной вызвано тем, что украинским предприятиям часто приходится создавать BSC у такого заказчика, который ни одной формализованной управленческой системы еще не выстроил.

Таким образом, к основным факторам, сдерживающим внедрение BSC на отечественных предприятиях, следует отнести:

- недостаточная изученность методологии и перспектив внедрения данных методов;
- отсутствие заинтересованного во внедрении руководителя;
- неготовность среднего звена к изменениям и участию в проекте;
- отсутствие методик расчета показателей;
- отсутствие организации учета первичных данных;
- отсутствие автоматизации;
- высокая стоимость внедрения данного метода. [4, с. 29]

Как показало исследование, примером украинских предприятий, где было успешно внедрено BSC, являются: «Укрнафта», «Фармацевтическая фирма “Дарница”», «Фармак», «Одесский каравай», Рубежанский картонно-бумажный комбинат, «Конти», «Холдинговая компания “Макслевел”», «Группа компаний «Райз», «S&T Софт-Троник». Использование современной методики повысило эффективность деятельности данных предприятий.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что в качестве одного из перспективных элементов стратегии роста экономической эффектив-

ности предприятия может быть предложена разработка и реализация BSC с учетом зарубежного и отечественного опыта на машиностроительном предприятии на примере АО «Норд».

Анализ последних исследований и публикаций. Данная тема актуальна для отечественной экономической практики, так как на большинстве украинских предприятий эффективность деятельности рассчитывается исключительно на основании финансовых коэффициентов. Существующие отечественные исследования в трудах таких ученых, как А. И. Амоша, Л. О. Бакаев, И. О. Бланк, В. М. Геец, О. С. Редькин, П. С. Рогожин, М. Г. Чумаченко, В. Я. Шевчук и пр., охватывают лишь отдельные аспекты поиска путей построения эффективной инвестиционной стратегии предприятия и не содержат оценку опыта применения методологических технологий управления стратегией [12, с. 227]. Поэтому анализ создателей BSC (Э. Аткинсон, Р. Банкер, Р. Каплан, М. Янг [2]), а также зарубежных экономистов (М. Федин [11]) с точки зрения возможности применения данной модели в условиях украинской экономики позволит сформулировать наиболее подходящую для отечественных условий модель эффективности.

Цель статьи — анализ существующих методологических технологий управления эффективностью деятельности предприятия для определения актуальности и перспектив их применения в практической деятельности украинских компаний.

Изложение основного материала. Формирование новой экономики привело к небывалому ранее повышению значения интеллектуального капитала как фактора, определяющего успех предприятия. Так, стоимость интеллектуального капитала компании Coca Cola составляет 96% от её рыночной стоимости, Microsoft — 94%, Intel — 85%, АВВ — 85%, General Electric — 82%, Honda — 68%. В настоящий момент интеллектуальный капитал оказывает гораздо большее влияние на рыночную стоимость компаний, чем финансовые и реальные активы, а управление знаниями — приоритетное направление корпоративного менеджмента. Традиционные подходы бухгалтерского учета не соответствуют кардинально изменившейся деловой среде. Одних финансовых показателей, рассматриваемых изолированно, недостаточно для пони-

мания причин эффективности. В данное время существует свыше двухсот финансовых показателей [7, с. 115]. Если мониторинг десятка показателей на разных уровнях управления возможен, то управление организацией на основе стольких показателей проблематично.

Анализ критики финансовых индикаторов, озвученных на страницах ряда академических и профессиональных изданий по менеджменту и управленческому учёту, позволяет систематизировать, в чем состоит ограниченность финансово ориентированных систем показателей [2; 7; 10; 11]:

1. Переориентация бизнеса на трудно оцениваемые в финансовом отношении аспекты: нематериальные активы (бренд, лояльность потребителей) и конкурентные преимущества (технологии, ноу-хау), что финансовые коэффициенты не учитывают.

2. Непрозрачность причин и следствий. Хотя финансовые показатели и измеряют финансовый успех всего предприятия или отдельной области деятельности, однако этого недостаточно для выяснения причин успеха и указания дальнейших возможностей. Изменения на предприятии и вне его отражаются слишком поздно в данных учета и финансовой отчетности. Монетарно сформулированные стратегии качества имеют слишком большое количество интерпретаций и, следовательно, двусмысленны.

3. Невозможность оперативного контроля и корректировки действий. Мягкие показатели, такие как удовлетворение сотрудника, удовлетворение клиента, положение в обществе, являются актуальными для организации именно сейчас, а не в прошлом. Через финансово ориентированную систему показателей эти данные могут учитываться только задним числом. Руководитель получает финансовые показатели уже после того, как факт свершился, результатом чего является невозможность контроля и корректировки действий.

4. Краткосрочность планирования. Финансово ориентированные показатели не учитывают требования действительно всех заинтересованных сторон. Благодаря финансово ориентированным показателям менеджеры концентрируют свое внимание на краткосрочной прибыли, а не на долгосрочной пользе. Тем самым стимулируется отказ от долгосрочных инвестиций, таких как проведения модернизации оборудования, обучения сотрудников, вложений в область исследований, информационные технологии. При инвестициях, направленных на краткосрочный успех, финансовые показатели могут улучшиться на короткий срок (например, возможность снизить издержки или интенсифицировать использование активов), однако это не означает долгосрочный успех предприятия.

Такая политика не может обеспечить компании долгосрочное развитие и стабильность. Ограниченность финансово ориентированных систем показателей требует срочного пересмотра сложившейся системы управления и измерения результативности бизнеса, которая включает показатели как финансовые, так и нефинансовые: клиенты и рынки, нововведения в продукции и услугах, качество и длительность процессов, творческий потенциал сотрудников и технические возможности систем организации, своевременная доставка товара, сохранение доли рынка, сохранение клиентской базы, уровень обслуживания клиента. При этом нефинансовые измерители позволяют не только оценить текущий уровень продаж, но также являются потенциальным предсказателем уровней будущих продаж.

В мировой практике в настоящее время существует четыре основные модели управления эффективностью деятельности компании. Актуальным представляется анализ существующих основных моделей управления эффективностью деятельности компании, которые отличаются друг от друга по принципу построения и ориентированы на различных пользователей (табл. 1).

Наиболее популярной из моделей, указанных в табл. 1, является методика BSC (система сбалансированных показателей) [2, с. 606]. Концепция BSC является одним из самых значительных вкладов в практику управления за последние 75 лет.

Так, из 500 компаний, которые сегодня входят в список крупнейших компаний мира FT-500, в 412 внедрена и успешно работает BSC [11, с.2].

Наиболее успешным примером использования BSC является Signa P&C, превратившаяся из убыточной фирмы в компанию с годовым оборотом 3 млрд долл.

Финансовые и нефинансовые факторы рассматриваются в BSC не как взаимозаменяемые, а как взаимодополняемые. Поэтому нефинансовые показатели не должны лишь дополнять монетарные показатели качества, а должны приводиться в логической связи с ними (табл. 2).

Анализ BSC позволяет выделить следующие преимущества и недостатки данной модели (табл. 3).

Как видно из табл. 3, к существенным недостаткам системы BSC можно отнести то, что она рассчитана в первую очередь на топ-менеджмент и стратегическое управление. При внедрении возникают сложнейшие взаимосвязи между показателями. В итоге топ-менеджмент, оценивая показатели верхнего уровня, может идентифицировать возникновение проблем в компании, но понять причины, их вызвавшие, зачастую крайне сложно. Попытка детализации и декомпо-

Таблица 2

Категории возможностей для использования BSC [12, с. 229]

	Категории	Оптимальное соотношение числа показателей	В процентном соотношении
1	Финансовые измерения/управление	4—5	22%
2	Измерение эффективности (клиенты)	4—5	22%
3	Управление эффективностью (внутренние бизнес-процессы)	8—10	34%
4	Стратегическое управление (обучение и развитие)	4—5	22%

Таблица 3

Преимущества и недостатки BSC

Преимущества	Недостатки
Простая структура для описания стратегии предприятия. Правильно внедренная методология показывает каждому работнику его роль в предприятии, обеспечивает его «настройку» на стратегию.	Упрощение деятельности предприятия (большое число показателей BSC может не приниматься всерьез пользователями).
Разработка методологии и поиск коэффициентов ведут к пониманию специфики деятельности. Каждый пользователь может проследить, какие действия имеют стратегическое значение, и как происходит внедрение стратегии на отдельных этапах, какое состояние выполнения в прошедшем, настоящем и будущем.	Ввиду множества рассматриваемых взаимосвязанных связей в фазе внедрения степень сложности BSC может быть чрезмерно высокой.
Новый набор коэффициентов в системе управления позволяет определить, какие бизнес – процессы необходимо улучшить, как добиться распределения ресурсов, обеспечивающего реализацию корпоративной стратегии.	Причинно-логические связи будут пониматься как арифметически-причинные связи, то есть их наличие не будет подвергаться критическому анализу.

зиции показателей BSC, как правило, приводит к неоправданному усложнению системы показателей и утере преимуществ простой и прозрачной системы контроля состояния предприятия.

Наиболее важным фактором, от которого зависит результативность внедрения BSC, является правильно выбранные ключевые показатели результативности (KPI). KPI (Key Performance Indicators) — совокупность показателей, определенных для разных уровней управления и однозначно увязанных между собой (финансовые коэффициенты, статьи доходов и расходов и пр.) [2, с. 37]. KPI — показатель, которым оценивается результативность и эффективность действий, процессов и функций управления, эффективность конкретной производственной, технологической системы, степень достижения поставленных целей.

В настоящий момент некоторые из ведущих отечественных компаний также ориентируются на систему сбалансированных показателей (табл. 4) [6, с. 17]. Так, к отечественным предприятиям, на которых применяется BSC, можно отнести: ЗАО «Холдинговая компания «Макслевел»» (товары бытового назначения) [4,

с. 27], Группа компаний «Конти» (пищевая промышленность).

В компании «S&T Софт-Троник» (проектирование и внедрение информационных систем) основным направлением внедрения BSC является системная интеграция. В качестве ключевого был выбран аспект человеческого фактора (профессионализм и компетенция высшего уровня). Реализация данной стратегии обеспечивает компании высокий уровень доходности (около 30 млн дол.).

Компания ЗАО «Группа компаний «Райз»» (товары и услуги сельскохозяйственного назначения) в качестве основного ключевого аспекта при внедрении BSC выбрала аспект взаимоотношений с клиентами. В качестве специфического был выбран аспект «управление качеством деятельности», связанный с обеспечением качества продуктов, качества сельскохозяйственных услуг, качества работы персонала.

Одной из основных отраслей экономики страны, составляющей базу технического перевооружения, обеспечивающей инновационный путь развития, является машиностроение. Однако в настоящий мо-

Таблица 4

Характеристика украинских компаний, адаптирующих концептуальные подходы BSC [6, с. 20]

Отрасль народного хозяйства/ вид деятельности	Название предприятия	Результаты внедрения BSC
1. Нефтедобывающая промышленность	«Укрнафта»	— усовершенствование системы управленческого учета; — разработка комплексных классификаторов затрат; — обоснование структуры бюджета
2. Фармацевтическая промышленность	ЗАО «Фармацевтиче- ская фирма "Дарница"»	— создание модели управления компанией, построенная на учете затрат; — внедрение элементов системы общего контроля качества
	«Фармак»	— разработка внутренних стандартов для обоснования системы планов компании; — создание комиссии по экономии материальных затрат; — формирование системы стратегических целей развития и ключевых показателей деятельности
3. Пищевая промышленность	«Одесский каравай»	— разработка концепции мотивации работников в рамках системы BSC для транспортного отдела
4. Деревообрабатывающая промышленность	Рубежанский картонно- бумажный комбинат	— выбраны ключевые аспекты деятельности предприятия и реорганизация структуры управления; — выделение центров ответственности за достижение поставленных целей

мент темпы восстановления машиностроительного производства не отвечают потребностям страны [13, с. 3]. Снижение абсолютного объема прибыли, увеличение убыточных предприятий в данной отрасли, снижение рентабельности свидетельствует о необходимости применения современных методов экономической работы на предприятии, в частности инструментов BSC и KPI. Так, например, одним из предприятий, где рекомендуется внедрение современных инструментов управления, является АО «Норд». Результат данной модели управления — повышение эффективности деятельности компании. Следует отметить, что результатом внедрения BSC иностранной компанией-конкурентом Elektrolux в 1993 г. явилось создание комплексной интегральной системы оценки, а также системы динамичной оценки бизнеса. При этом данная корпорация использует всего 16 показателей на уровне топ-менеджмента, сгруппированных в четыре перспективы («Финансы», «Корпоративная культура», «Операционная деятельность», «Потребители», «Дистрибьюторы») [8, с. 134].

Обычно стартовая разработка BSC занимает два-три месяца. Рассмотрим пошагово процесс внедрения BSC и KPI на примере АО «Норд».

1. Определим генеральную цель предприятия —

обеспечение финансовой успешности, завоевание большей доли рынка, увеличение объема продаж.

2. Построим систему ключевых показателей, учитывая при этом специфику компании, ее стадии развития. Из таких групп, как рентабельность, ликвидность, оборачиваемость, финансовая устойчивость, выбираем только те показатели, которые действительно необходимы менеджменту для управления, так как использование всех групп приведет к значительному увеличению расчетной нагрузки на персонал. Необходимо отметить, что 80% всех показателей должны быть нефинансовыми. Для отбора из общего списка показателей тех, которые будут использоваться в системе KPI, сформируем экспертную группу в лице директора подразделений и руководителей отделов. Их задача — охарактеризовать каждый из показателей по следующим критериям:

— отражает ли показатель степень достижения стратегических целей компании;

— понятно и однозначно ли определение того или иного показателя. В первую очередь показатель должен быть понятен тем менеджерам, которым на его основе придется принимать решение;

— полезен ли показатель для принятия решений. Помимо перечисленных могут применяться и дру-

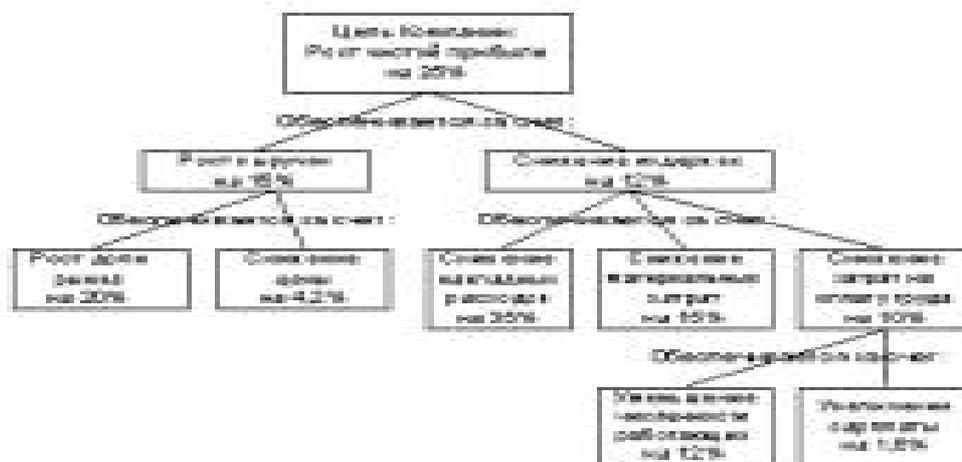


Рис.1. Дерево целей предприятия, создающего BSC [10]

Таблица 5

Декомпозиция цели — обеспечение финансовой устойчивости [10]

Цель	Ответственный	KPI	Критерий
Своевременность проведения расчетов	Бухотдел	Задержка в сроках расчетов	Реестр по расчетам выполняется в день подписания до 15 часов
Контроль кредиторской задолженности	Финотдел	Просроченная кредиторская задолженность	Отсутствие просроченной кредиторской задолженности
Лимитирование финансовых полномочий руководителей бизнес-единиц	Финотдел	Лимиты сумм в платежных документах, подписываемых директорами	Лимиты установлены Советом директоров и оформлены приказом Президента Компании
Оптимизация использования свободных денежных средств	Финотдел	Уровень чистой прибыли на единицу вложенных средств. Превышение установленного минимума	Сумма свободных денежных средств. Установленная минимальная сумма денежных средств на расчетных счетах

гие критерии, например, возможность использовать показатели деятельности при планировании или анализе.

В нашем случае выберем чистую прибыль в качестве KPI — показатель, которым оценивается результативность достижения соответствующей цели.

3. Определим требуемый уровень показателя, достижение которого будет говорить о достижении цели. Так, в качестве критериального значения KPI выберем рост чистой прибыли на 25% за счет роста выручки, снижения затрат.

4. Построим дерево целей (рис.1).

5. Проведем многоуровневую декомпозицию до целей структурных подразделений.

6. Далее повторяем вышеуказанные этапы уже на уровне структурных подразделений. Так, для фи-

нансовой подсистемы предприятия установим цель — обеспечение финансовой устойчивости. Ответственность возложим на заместителя директора по экономике и финансам. Выберем KPI для каждой из целей. Определим критериальные значения. Проведем декомпозицию цели (табл. 5).

7. Проведем балансировку критериальных значений KPI. Система показателей и их критериальные значения должны быть сбалансированы. В результате получаем BSC.

8. Установим зоны ответственности менеджеров («Каждому менеджеру свою цель!»).

9. Установим процедуру контроля достижения целей, процедуры корректировки целей и критериальных значений KPI.

10. Формируем систему мотивирования сотрудников на достижение целей.

11. После года работы необходимо уточнить или изменить некоторые из показателей. Так, под объемом продаж могут подразумеваться реальные поступления денег в компанию, а не стоимость отгруженной продукции.

Выводы и предложения. Для крупных стабильно развивающихся компаний, которым ежедневно приходится бороться с конкурентами, методология BSC — наиболее подходящий вариант из существующих моделей управления, так как позволяет учесть все аспекты деятельности предприятия. Управление стратегией при помощи методологии BSC позволяет компании быстро реагировать на перемены и адекватно к ним приспосабливаться. Данная система индикаторов оценки бизнеса дает возможность руководству не только отслеживать уровень исполнения в прошлом, но и понимать, какие факторы влияют на будущую результативность. Кроме того, система сбалансированных показателей отражает состояние бизнеса с точки зрения инвестора: акцент делается на капитализации как главном факторе, характеризующем состояние компании [1, с.41].

BSC позволяет вывести развитие компании на принципиально новый уровень и стимулирует комплексный процесс повышения культуры организации. Для того чтобы он прошел успешно необходимо применять многосторонний подход, включающий обеспечение обучения и взаимодействия сотрудников, разработку BSC, последующее функционирование BSC.

Дальнейшее исследование модели экономической эффективности BSC требует методологического изучения нефинансовых коэффициентов применимо к отечественной экономической практике.

Литература

1. **Gaiser B.** International Perspectives: German Cost Management Systems / B. Gaiser // *Journal of Cost Management*. — 1997. — №5. — С. 41—45. 2. **Аткин-**

сон Энтони А. Управленческий учет / А. Энтони Аткинсон, Д. Раджив Банкер, С. Роберт Каплан, С. Марк Янг. — 3-е изд. [пер. с англ.]. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. — 880 с. 3. **Белоусова И.** Проблемы внедрения управленческого учета на предприятиях / И. Белоусова // *Бухгалтерский учет и аудит*. — 2005. — № 5. — С. 30—34. 4. **Вежов А.** Опыт внедрения BSC: от тактики до стратегии / А. Вежов // *Управление компанией*. — 2006. — № 3. — С. 27—29. 5. **Еськов А. Л.** Бюджетирование как инструмент управления крупным промышленным предприятием / А. Л. Еськов, Е. Т. Демина // *Вісник економічної науки України*. — 2007. — № 1(11). — С. 39—42. 6. **Керанчук Т. Л.** Передумови виникнення та можливості використання концепції BSC на підприємствах України / Т. Л. Керанчук // *Економіка, фінанси, право*. — 2007. — № 3. — С. 15—22. 7. **Котляр М. Л.** Аналіз фінансового стану підприємства / М. Л. Котляр // *Фінанси України*. — 2004. — №5. — С. 99—104. 8. **Мицкевич А. А.** Структура сбалансированной системы показателей фирмы / А. А. Мицкевич // *Экономические стратегии*. — 2004. — № 5—6. — С. 132—137. 9. **Нили Э.** Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. — Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. — 400 с. 10. **Таран С.** KPI и BSC: факторы успешного применения [Электронный ресурс]. — <http://www.balancedscorecard.ru/bsc866.htm> 25 декабря 2003 г. 01.12.04. 11. **Федин М.** Эффективно управлять можно лишь тем, что можно достоверно измерить. BSC и управление российскими компаниями / М. Федин // *Top-manager*. — 2003. — № 11. — С. 2—3. 12. **Хрущ Н. А.** Методологічні технології управління інвестиційною стратегією компанії / Н. А. Хрущ // *Экономические инновации*. — 2005. — № 23. — С. 227—234. 13. **Чумаченко Н. Г.** Повышение уровня экономической работы / Н. Г. Чумаченко // *Економіка промисловості*. — 2005. — № 5. — С. 3—14.