

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ССП: ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

«Невозможно управлять тем, что нельзя измерить». Это основной принцип любой системы оценочных критериев, которая оказывает сильное влияние на поведение людей как в самой организации, так и вне ее. Если компания хочет не только выжить, но и преуспеть в информационную эпоху, то ее системы оценки и управления должны строиться исходя из стратегических задач и возможностей. На сегодняшний день многие компании оценивают результаты своей деятельности только по финансовым показателям. Однако подобная оценка деятельности компании не дает всю необходимую информацию для принятия решений в современных условиях конкурентного рынка.

Сбалансированная Система Показателей (далее ССП) является современным методом анализа стратегической и операциональной деятельности, который включает в отчетность компании показатели стратегического развития. Это означает, что сохраняя прежние финансовые показатели, ССП вводит новые оценочные характеристики будущей финансовой и нефинансовой деятельности предприятия.

ССП — это механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности (КПИ — Key Performance Indicators). КПИ являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте, ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления.

ССП делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению, аспекты деятельности, как, например, лояльность клиентов, или инновационный потенциал компании.

ССП включает четыре направления оценки эффективности, отвечающие на самые значимые для успешной деятельности компании вопросы:

- финансы ("каково представление о компании у акционеров и инвесторов?");
- клиенты ("какой компанию видят покупатели ее продуктов?");
- бизнес-процессы ("какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться?");
- обучение и рост ("какие возможности существуют для роста и развития компании?").

Достоинства ССП:

- охватывает все уровни организации;
- логически взаимосвязанная система показателей;
- гибкость системы показателей;
- универсальность применения.

Недостатки ССП:

- отсутствие интегрального показателя;
- трудности при применении в системе материального стимулирования;
- трудности при внедрении (значительные временные затраты на разработку и проверку значимости показателей системы).

Технологически построение ССП для отдельно взятой компании включает несколько необходимых этапов:

- 1) определение стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями;
- 2) построение карты сбалансированных показателей (количественных индикаторов для измерения эффективности бизнес-процессов, определения "точки достижения цели" и

сроков, в течение которых должны быть достигнуты требуемые результаты);

3) определение целевых проектов (инвестиции, обучение и т.п.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений;

4) создание "приборной панели" руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

Преимущество ССП состоит в том, что предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате «систему координат» для действий в соответствии с выбранной стратегией на любых уровнях управления. Все ресурсы, а также сотрудники компании через систему мотивации, тесно завязанную на КПЭ, сориентированы стратегией компании и направлены на ее достижение в своей ежедневной работе.

ССП успешно используется в практике управления Западных предприятий с начала 1990-х годов. Однако в России процесс внедрения этой системы был начат относительно недавно и отечественные компании сталкиваются со значительными трудностями. Основными проблемами внедрения ССП на данный момент являются:

1) относительная молодость российских компаний, что означает проблемы при разработке стратегии. Для большинства компаний постановка стратегических целей проблематична по причине постоянного видоизменения бизнеса;

2) высокая диверсификация российских компаний, что обуславливает неоднородность бизнеса и как следствие проблемы при его консолидации для достижения стратегических целей;

3) отсутствие на предприятиях грамотно разработанных и эффективно функционирующих систем контроллинга, позволяющих в постоянном режиме оценивать результаты операционной деятельности компаний в сравнении с плановыми показателями, а также показателями конкурентов;

4) недостаточно развитая корпоративная культура, традиционно отличающаяся от западной. Повсеместно в российских компаниях практикуется создание фиктивных планов, осуществляется «подгонка» результатов с целью получения личных поощрений работников.

Таким образом, для успешного применения ССП на российских предприятиях необходимо осуществить следующие мероприятия:

1) повысить общий уровень экономической грамотности и внести необходимые коррективы в ментальность менеджеров;

2) внедрить и успешно эксплуатировать систему классически-правильного контроллинга.