



Models of Business Efficiency Management: BSc as the Main Aspect of Crisis Management

Модели управления эффективностью предприятия: BSc как основной аспект антикризисного менеджмента

Irina Mogorite¹, Konstantin Didenko², Anatolii Magidenko³

Ирина Могорит¹, Константин Диденко², Анатолий Магиденко³

Abstract. Crisis is a complex and many-faceted notion, which cannot be described using two-three words or even definitions. As a result, crisis management (CM) is a rather complex phenomenon as well. Some of the main problems of CM are monitoring, control, as well as feedback creation at an enterprise. Thus, the objective of this article is to find models of business efficiency management for CM at small and middle-sized enterprises. It can be considered one of the main aspects necessary for performing CM. In order to accomplish the set objective, different models have been analysed. In addition, particularities of one of them – Balanced Scorecard – have been shown, because it can implement CM tasks in the most effective way. Altogether, it allowed evaluating positive and negative sides of the model chosen by the authors.

Key words: crisis management, index system, efficiency, management model.

ВВЕДЕНИЕ

Рассматривая и анализируя различные аспекты антикризисного управления (АУ), был сделан вывод, что данную систему внедрить гораздо легче, если использовать модель управления эффективностью предприятием. Исходя из этого, любое управление должно дополняться антикризисным, а содержание и методы эффективного и антикризисного управления есть две стороны одной медали.

Для решения данной проблемы авторы предлагают рассмотреть различные модели, а также показать особенности одной из них – BSc (Balanced Scorecard), т.к. она может наиболее результативно реализовать поставленные задачи АУ.

I. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ КОМПАНИИ

В мировой практике существуют известные модели управления эффективностью деятельности компании. Нужно отметить, что они отличаются друг от друга по принципу построения и ориентированы на различных пользователей. К таким моделям управления эффективностью относятся:

- модель Европейского фонда управления качеством (European Foundation for Quality Management, EFQM);
- призма эффективности (The Performance Prism);

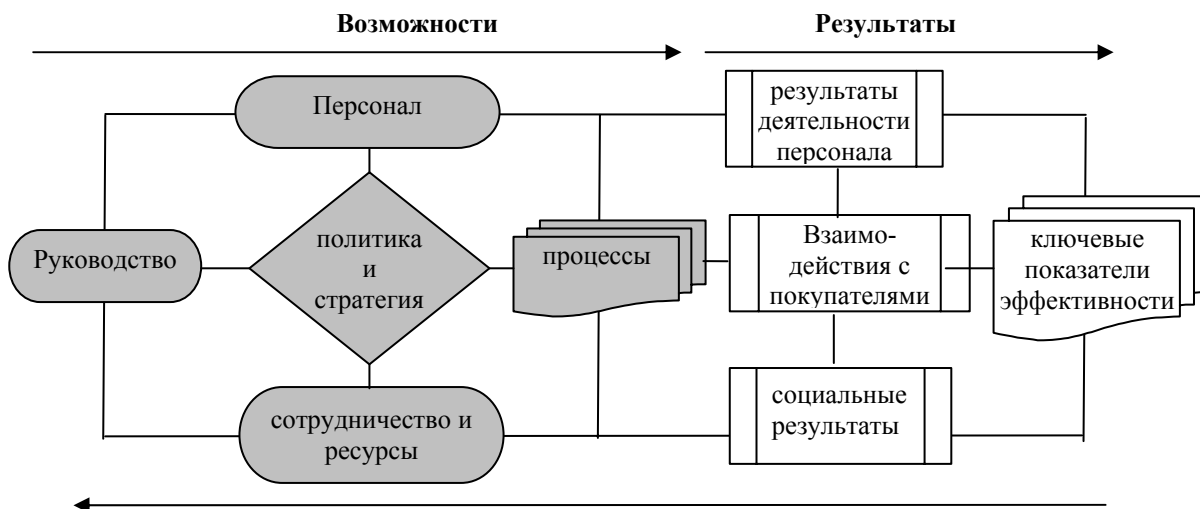
- панель управления (Tableau de Bord).
- модель оценки эффективности компании на основе ROCE и WACC
- сбалансированная система показателей (BSC)

Концепция EFQM предполагает содействие развитию бизнеса за счет оценки его сильных сторон и определения направлений деятельности, в которых для достижения целей необходимы улучшения. В модели EFQM выделено девять блоков (см. рис. 1). Управление компанией осуществляется на основании воздействия на показатели пяти исходных (или, как называют их авторы модели, «ресурсных») блоков: руководство, персонал, политика и стратегия, сотрудничество и ресурсы, процессы. Результаты управления бизнесом сгруппированы в четыре «результатирующих» блока показателей: результаты деятельности персонала, взаимодействия с покупателями, социальные результаты, ключевые показатели эффективности деятельности компании. Отличительной особенностью модели EFQM является ориентация на социальный результат, то есть результат взаимодействия с обществом. Поэтому данная модель быстро перешла из частного сектора в правительственные и общественные организации. Сегодня модель EFQM используется в более чем 20 тыс. английских и европейских компаний.

Tableau de Bord позволяет увязать стратегию и тактику компании. В этой модели по аналогии с системой сбалансированных показателей используются как финансовые, так и нефинансовые показатели, ответственность за исполнение которых четко распределена среди менеджеров компании. [9]

Для каждого подразделения могут быть предусмотрены свои цели и показатели эффективности.

Все показатели делятся на стратегические и диагностические. Стратегические показатели отражают фактические результаты деятельности компании по достижению намеченных целей (достигнуты или нет). Диагностические позволяют отследить ход реализации стратегии (динамику успешности достижения целей). На основе диагностических показателей принимается решение о необходимости корректировки мероприятий по реализации стратегии.



Иновации и обучение

1.Рисунок. Модель EFQM

Компания, применяющая данную модель, может оценивать результаты работы управленческого персонала любого уровня и сравнивать их между собой.

Преимущество модели в том, что она подходит для бизнеса любого масштаба, для любой отрасли и структуры управления. Принципиальное отличие Tableau de Bord от системы сбалансированных показателей — отсутствие жесткой группировки показателей по проекциям. [9]

Призма эффективности в большей степени предназначена для тех пользователей, кто заинтересован в результатах деятельности компании в целом (stakeholders). Это могут быть инвесторы, покупатели и посредники, персонал компании, ее поставщики, регулирующие органы. Призма эффективности позволяет выявить цели деятельности организации, установить показатели их достижения, разработать систему измерения, обеспечить реализацию разработанной стратегии (см. рис. 2).



Рисунок 2. Призма эффективности

По данным авторов, описанные выше модели (EFQM, The Performance Prism, Tableau de Bord) на латвийских предприятиях не используются.

Модель оценки эффективности компании на основе ROCE и WACC. Даже если компания получает прибыль, это необязательно свидетельствует о том, что



ее деятельность эффективна. Не менее важно, чтобы бизнес приносил доход, который покрывал бы затраты на инвестированный в него капитал. Для этого довольно удобно использовать в качестве ключевого показателя ROCE (Return on Capital Employed, рентабельность привлеченного капитала). Обычно он применяется в комплексе с WACC (Weighted Average Cost of Capital, средневзвешенная стоимость привлеченного капитала), поскольку превышение ROCE над WACC говорит о том, что бизнес действительно доходный. Можно выделить следующие этапы внедрения системы показателей, основанной на ROCE и WACC[9]:

1. Декомпозиция ROCE и WACC до ключевых показателей.

2. Расчет целевых значений показателей исходя из планируемого уровня рентабельности и распределение ответственности за их достижение среди менеджеров компании.

3. Разработка политики управления и плана мероприятий по достижению поставленных целей.

4. Вводится система мотивации ответственных за показатели. Обычно величина премии зависит от процента исполнения заданного показателя.

Следует отметить, что модель оценки эффективности компании на основе ROCE и WACC может быть использована также при принятии решений о покупке бизнеса, отборе и оценке потенциальных объектов инвестиций, эффективности отдельных подразделений в структуре холдинга, а также для оценки бизнес-планов при открытии нового бизнеса.

Balanced Scorecard (BSc)(сбалансированная система показателей) — это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т. д.). Система BSc транслирует миссию и общую стратегию организации в систему взаимосвязанных показателей.[3]

II. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ BALANCED SCORECARD (BSC)

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), так же как и реинжиниринг, «пришла со стороны» — из среды организационных консультантов. И хотя BSc была практически сразу же использована в проекте «6 сигма» «Дженерал Электрик» как один из инструментов системы менеджмента качества и именно вследствие успеха этого проекта приобрела популярность, она подается как совершенно отдельная методология развития компании.[10]

Преимущество BSc состоит в том, что поощрение и вознаграждение работников в процессе достижения долгосрочных целей организации происходит на основе как финансовых, так и нефинансовых показателей.

Рабочие показатели дают краткую, но полную иллюстрацию продвижения организации к достижению целей и выполнению задач. Организации, выбравшие BSc, сообщают о различных уровнях успешности ее применения как средства мотивации и обратной связи.

Создатели системы BSc Роберт Каплан (Robert Kaplan) и Дэвид Нортон (David Norton) (авторы концепции, впервые представившие ее в 1992 г.) утверждают, что для успеха в конкурентной борьбе в информационный век нужны новые навыки. Включив в систему оценки результатов все критические факторы успеха, организация будет лучше видеть, каким путем можно преодолеть кризис. [1]

Однако только финансовых показателей, используемых при управлении деятельностью компании, для реализации разработанной стратегии может быть недостаточно. Не менее важны для бизнеса развитие отношений с клиентами, управление персоналом, качество продукции, эффективность внутренних бизнес-процессов, внедрение и развитие информационных систем, то есть те аспекты деятельности, которым сложно дать стоимостную оценку.

В рамках системы сбалансированных показателей выделяют четыре основных аспекта деятельности компании (четыре группы показателей), которые дают ответы на следующие вопросы[7]:

- как компанию оценивают акционеры;
- как ее оценивают клиенты;
- каким образом можно добиться улучшения качества деятельности;
- какие процессы могут обеспечить компании исключительное положение на рынке.

BSc добавляет к традиционным финансовым аспектам нефинансовые: удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. Итоговые показатели (the lagging indicator) смешиваются с текущими (the leading indicator), так как, согласно Каплану и Нортону, итоговые показатели без текущих умалчивают о том, как именно получены итоги[3].

Сбалансированный комплекс рабочих показателей это лаконичный, но полный рассказ о достижениях и итогах продвижения к целям, общая картина происходящего в организации. Увязав эти показатели с вознаграждением, BSc помогает сотрудникам принимать наилучшие решения в интересах компании.[8]

Ключевые особенности системы управления на основе BSc следующие:

- в систему входят показатели, относящиеся ко всем стратегически важным аспектам деятельности (как минимум их четыре);
- причинно-следственная связь всех показателей в системе;
- причинно-следственная связь показателей, входящих в систему, и стратегических задач компании;
- связь результирующих показателей и определяющих факторов;
- связь всех показателей с финансовыми результатами деятельности.

Все эти особенности полностью совместимы с сутью АУ и решают большую часть его проблем.

Результатом внедрения BSc Р. Каплан и Д. Нортон видят создание организации, ориентированной на выполнение стратегии. Согласно исследованию американского Institute of Management Accountants, IMA (1999 г.), в компаниях, использующих систему Balanced Scorecard, менеджмент оценивает эффективность своей системы управления почти на балл выше (по пятибалльной шкале), чем менеджмент не использующих данную систему компаний. В то же время, многие менеджеры, попробовавшие внедрить эту систему, отзываются о ней как о гораздо более сложной, чем кажется на первый взгляд.[2]

Это, конечно же, существенный недостаток для малого и среднего бизнеса, но не является неразрешимой проблемой.

Р. Каплан и Д. Нортон совершили маленькую научную революцию в менеджменте, дополнив наше понимание (систему координат) бизнес - пространства новыми измерениями. Однако они не претендовали на то, что предложенная ими система из четырех координат («Финансы», «Маркетинг», «Персонал», «Внутренние процессы») полностью описывает все бизнес-пространство. Они всего лишь указали на то, что система измерения, достойная современной компании, должна включать в себя, по крайней мере, 4 указанных измерения и что в зависимости от конкретной ситуации в разных компаниях могут быть приняты и другие, дополнительные измерения. Это вполне похоже на современную науку. Однако, в отличие от фундаментальной науки, где в гипотетическом «пятном измерении» (или в любом другом n-ном измерении) доподлинно что-то измерить пока невозможно, в экономике компании, использующей концепцию Balanced Scorecard, вполне успешно применяют системы измерения большей размерности.

Согласно исследованию, которое легло в основу методики Balanced Scorecard, в большинстве случаев, когда реализация стратегий не принесла ожидаемых результатов, причиной не удача не качество самих стратегий, а их плохая реализация (по данным исследований, это большинство составляет до 70% от всех неудачных реализаций). [3]

BSc и TQM

Сейчас часто проводят параллель между BSC и TQM. Это выглядит следующим образом: [10]

BSc реализует управление по целям — это полностью соответствует идеям современного менеджмента качества;

BSc рассматривает 4 категории целей — рынок (value proposition для клиентов компании, расширение позиций, маркетинг), финансы (финансовые показатели деятельности), управление (внутренние бизнес-процессы), ресурсы (обучение и рост персонала, материальные ресурсы и технологии), такая система целей полностью соответствует «логике качества»;

BSc считает эти 4 категории целей равноправными — а вот здесь следует отличительная особенность. Можно привести цитату: Д. Т. Керенс,

исполнительный директор компании «Ксерокс» (80-е гг. XX в.)

«Уравнивание в правах» всех трех показателей было ошибкой. Тем более что в их равнозначность для руководства все равно никто не верил. Все считали, что прибыль — прежде всего. Теперь я глубоко верю в то, что необходимо сосредоточить все внимание на непосредственном потребителе продукции и это само по себе приведет к финансовым успехам. Думаю я так с самого начала, мы сэкономили бы минимум год, а может быть, и два...»

Итак, в результате, главная задача BSc:

BSc позволяет Руководству и Учредителям оценить степень достижения стратегических целей предприятия посредством разработки и мониторинга финансовых и нефинансовых показателей, оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии, используя ключевые показатели эффективности[4].

Общая вышесказанное, приходим к выводу, что без BSc в АУ не обойтись. Ведь кризис — это из области стратегии, оценить возможности его наступления, и, тем более, его последствия, необходимо. Проще всего это сделать, используя различные систематизированные, т.е., сбалансированные группы показателей.

III. СФЕРЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ BSC

Итак, идея Balanced Scorecard основывается на двух ключевых гипотезах:

1. Опыт большого числа компаний показывает, что «правильная» (т. е. хорошо организованная) реализация стратегий имеет более высокое значение, чем качество самих стратегий.

2. Использование в управлении одних только финансовых показателей не позволяет успешно следовать цели долгосрочной максимизации стоимости компании. [3]

Что, как мы выяснили, полностью соответствует АУ.

BSc может применяться для достижения таких целей как:

- разъяснение принятой стратегии, в том числе и стратегии АУ;
- доведение стратегии до сотрудников организации;
- согласование со стратегией задач подразделений и персональных целей сотрудников;
- увязка стратегических задач с долгосрочными целями и годовым бюджетом, включив туда затраты по АУ;
- выявление и координация стратегических инициатив;
- периодический и систематический пересмотр стратегии;
- установление обратной связи для корректировки стратегии, что обязательно для успешного преодоления кризиса.

Использование системы сбалансированных показателей призвано обеспечить целостность системы управления бизнесом, т.е. обеспечить принятие управленческих решений по отдельным направлениям



в контексте общих целей и задач компании. При этом, с одной стороны, эффект от внедрения системы сбалансированных показателей зависит от того, насколько рационально эта система будет встроена в общие процессы ведения планирования, учета, контроля, анализа и принятия решений. С другой стороны, если сложившаяся практика ведения учета и контроля не дает необходимой информации для управления бизнесом, внедрение системы сбалансированных показателей должно включать изменение и оптимизацию документооборота, но лишь в той мере или настолько растянутое во времени, в которой это не создает рисков текущего управления. [10].

Соответственно, при выборе системы сбалансированных показателей необходимо учитывать как используемые технологии ведения учета и контроля, так и допустимые границы их изменений. В принципе принятая система сбалансированных показателей может модифицироваться по мере изменений общих процессов ведения учета и контроля, если изменение этих процессов может быть реализовано только поэтапно и только на протяженном временном отрезке.

IV. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: РЕАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Обобщив различные показатели и модели, авторы предлагают использовать систему показателей, для АУ на основе BSc, при помощи которых любой пользователь может представить, что ждет его предприятие, разумеется, с определенной долей вероятности. Предлагаемая система имеет ряд преимуществ, таких как:

1. Экономия времени;
2. Экономия денег - не нужны лишние специалисты;
3. Анализ сразу группы и даже групп показателей;
4. Возможность выбора нужных показателей;
5. Возможность изменения видов анализа;
6. Возможность интерпретации данных – если есть необходимые данные;
7. Простота анализа – видимая, т.е. для пользователя, а на самом деле используется серьезные математические методы;
8. Доступ к конечному результату в любое время.

В BSC рассчитывается итоговый рейтинг (*Score*) по взвешенным показателям по каждой из проекций. Для выделенных и установленных для наблюдения уровней управления оформляется карта показателей (*Score card*), в которую заносятся текущие значения показателей проекций, допустимые значения показателей проекций, текущие значения рейтинга и допустимые границы изменения рейтинга.

Методология предусматривает не только измерение показателей и их анализ, но и проведение корректирующих и предупреждающих действий.

Можно выделить следующие ключевые факторы успеха применения системы показателей как инструмента управления бизнесом:

- система не должна быть избыточной;
- система должна быть прозрачной — правила расчета показателей должны быть четкими и базироваться на «наблюдаемых» значениях измеримых показателей;
- методы достижения целей должны эффективно корректироваться на основании информации об отклонении результатов деятельности от целевых показателей;
- система должна быть гибко настраиваемой под изменяющиеся цели и задачи предприятия;
- система мониторинга, анализа и контроля, установленных сбалансированных показателей, должна использовать общие процессы учета и контроля, реализованные на предприятии;
- должен быть принят согласованный план изменения процессов ведения учета, ориентированный на повышение управляемости компании, повышение эффективности издержек учета;
- применяемые технологии мониторинга, контроля и анализа должны быть достаточно гибкими для использования в изменяющихся условиях управления бизнесом.

Для того чтобы в управлении применять систему показателей, необходимо, чтобы управление компанией строилось с использованием следующих основных принципов:

- наличие цели — цель сформулирована и документально оформлена;
- декомпозиция общей цели на цели и задачи различных уровней и направлений управления — формулировки целей являются четкими и понятными для руководителей и для персонала соответствующего уровня/направления управления;
- наличие механизма достижения — сформулирован, документирован и понятен механизм (метод) достижения поставленных целей и решения задач, составлен и утвержден бизнес-план;
- измеримость цели — планом утверждены целевые значения, являющиеся индикаторами достижения цели;
- наличие записей — ведутся и поддерживаются в рабочем состоянии документальные записи количественных показателей, соответствующих заявленным целям;
- наличие процесса анализа — на соответствующем уровне проводится регулярный анализ достижения поставленной цели, результаты анализа и выводы документируются;
- результативность управления целью — по результатам анализа разработаны, осуществлены и документально признаны результативными корректирующие и/или предупреждающие мероприятия;
- пересмотр набора и значений целевых показателей — сформулирован, документирован и понятен механизм (метод) изменения набора и значений целевых показателей, при необходимости качественного изменения цели;
- согласованность — установлены допустимые границы изменений целевых показателей для задач

«низкого уровня», которые гарантируют достижение целевых показателей «высокого уровня».

Неправильным было бы не рассмотреть минусы предлагаемой системы.

1. В первую очередь, это, конечно же, наличие данных, причем подробных, иначе возможны неправильные прогнозы. Это возможно практически только в одном случае – если систему антикризисного управления и, желательно, систему показателей вводить на начальном этапе работы предприятия.

2. Наличие программного обеспечения, что понесет необходимые, правда, доступные расходы.

3. Хотя какое-то понятие о показателях и их значениях. Как показали исследования, многие предприниматели (представители малого бизнеса) даже представления не имеют о показателях, кроме как рентабельности, а некоторые и даже о рентабельности не слышали. Конечно же, таким „предпринимателям” очень сложно помочь, хотя, в принципе, возможно. К сожалению наш, латвийский малый бизнес, в большинстве своем, находится именно в таком состоянии, и тем не менее, ему тоже надо помогать, тем самым спасая экономику в целом. И, впоследствии, этот бизнес выйдет на новый уровень.

4. Не все предприниматели считают нужным использовать подобного рода системы, объясняя это тем, что я и так могу представить, как будет развиваться мое предприятие в частности, и рынок, в целом. Но почему бы хотя бы ради любопытства не сравнить свои представления и работу программы, ведь это не так сложно?

Это актуально для малого бизнеса, где предприниматель и директор, и администратор, и бухгалтер, в общем, ему практически не до качественного анализа, и, тем более, прогнозирования.

По мнению многих, BSc все-таки очень полезная вещь. BSc воспитывает многих латвийских менеджеров, которые вообще не привыкли видеть

других показателей, кроме финансовых, приучает их к «логике качества». Но:

- в «чистом виде», т.е. в полном соответствии с идеями Каплана и Нортонa, BSC можно внедрять только на развитых предприятиях, имеющих действующую и эффективную Систему менеджмента качества а таких у нас в стране немного, — и руководители, и сотрудники уже настолько вовлечены в процессы менеджмента качества, в процессы повышения удовлетворенности потребителей, что поверят, что не «прибыль прежде всего»;

- для «обычных» компаний мы можем только рекомендовать внедрять BSc в «модифицированном» виде. [10]

Чего должны касаться модификации?

Во-первых, не рекомендуем «взвешивать» показатели и считать суммарный рейтинг (Score). Считаем, что слишком велик риск повторения ситуаций с критериями соревнования. Лучше управляться с показателями по отдельности. Во-вторых, рекомендуем к финансовым показателям добавлять отдельной строкой прогнозные финансовые показатели с учетом потерь качества из-за низкой удовлетворенности потребителей.

V. АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ

Один из основных вопросов - Как разработать систему ключевых показателей деятельности.

Проект внедрения Сбалансированной системы показателей - это создание действия механизма компании на пути к реализации стратегических целей. [4]

Типовой проект разработки BSc включает 9 этапов. Эти этапы идут в определенной последовательности. Отобразим на схеме в виде пирамиды.



Рисунок 3. проект разработки BSc



Эта перевернутая пирамида показывает, что разработка каких-либо показателей идет от большего количества работ к меньшему, и, соответственно, начало есть самое трудоемкое. Дадим характеристику этих этапов.

1. Изначально, существуют цели у каждого предприятия. Тем не менее, как только речь заходит о их формализации, возникает масса разногласий. Понять и согласовать общие задачи, которые стоят перед фирмой, а также принять во внимание цели АУ - первый и необходимый шаг в построении "стратегически ориентированной организации".

2. определить направления деятельности, которые необходимы для ее реализации стратегических целей.

3. Суть этапа состоит из дальнейшего уточнения и корректировки задач, выполнение которых ведет к достижению основной цели: Рост прибыли; Минимизация статей расходов; Увеличение качества оказываемых услуг и др.

4. Выяснить, как влияет выполнения тех или иных задач на достижение цели, и каковы взаимосвязи между задачами, не менее важно, чем понять общие цели деятельности. Определение факторов влияния помогает привести задачи и цели к единой системе и завершает этап создания стратегии.

5. Степень выполнения каждой стратегической задачи и общей цели должна измеряться определенными показателями, которые должны быть выражены в цифрах. В рамках построения BSC показатели эффективности определяются для каждой задачи. Каждый из показателей эффективности имеет нормативное значение, которое говорит о том, что цель достижима в необходимые сроки. На основе показателей и их нормативных значений, а также допустимых границ отклонений от целевого значения формируется Карта показателя, необходимо установить показатели и их нормативные значения

6. Целевые программы разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках деятельности компании, где показатели невозможно существенно улучшить в рамках управления текущей деятельностью. Выявляются "проблемные места" в цепочке стратегических задач. Определяется и размер инвестиций, необходимых для реализации.

7. На основе разработанных показателей распределяются человеческие и финансовые ресурсы, устанавливается зона ответственности за выполнение задач. Все интегрируется в планово-бюджетную систему предприятия и в управленческую отчетность. На этом же этапе мотивация сотрудников связывается с выполнением задач

8. реализуется план изменений, и система управления компанией начинает функционировать на основе разработанной концепции BSc

9. Сбалансированная система показателей и связанная с ней система АУ не может не развиваться вместе с предприятием. Выполнение задач, резкие изменения на рынке требуют анализа и коррекции BSc компании. Пересмотр и коррекция BSc в зависимости

от скорости изменений в организации проводится в среднем раз в год.[3]

Т. о. BSc переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций.

Сбалансированная система должна использовать измеряемые показатели, по крайней мере, в следующих направлениях[6]:

- финансовое направление, рассматривающее эффективность деятельности компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал;
- оценка полезности товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей;
- внутренняя операционная эффективность, оценивающая эффективность внутренней организации бизнес-процессов;
- инновации и обучение, т. е. способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения.

Выбор в пользу классического подхода или системы сбалансированных показателей будет зависеть от уровня развития бизнеса. Система сбалансированных показателей дает более полное представление о деятельности предприятия.

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.

Следует отметить, что в процессе создания системы ключевых показателей деятельности придется столкнуться с различными проблемами: сопротивлением сотрудников, необходимостью корректировать учетную политику для целей бухгалтерского и управленческого учета; обеспечить сбор необходимых данных для расчета выделенных ключевых показателей деятельности; периодически пересматривать составленный список показателей и т.д. Однако организации, внедрившие у себя данную систему, как правило, добиваются хороших результатов, поскольку создается понятная менеджменту система индикаторов эффективности работы, а ответственность за управление делегируется широкому кругу менеджеров[3].

Анализируя предложенные схемы, нельзя не отметить, что ошибок по внедрению BSc будет не меньше, чем при внедрении АУ.

VI. ОШИБКИ ПО ВНЕДРЕНИЮ BSC

Используя опыт различных компаний и аналитические данные (компания по стратегическому управлению ГК «ИНТАЛЕВ» [5]) также постараемся выявить типовые ошибки и их предотвратить.

1. ТАБЛИЦА.
ХАРАКТЕРИСТИКА И ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ОШИБОК

Основные ошибки	Предотвращение ошибок
1. Концепция в сути своей идеи достаточно проста: реализация стратегического замысла организации через управление оперативно-тактическими результатами в разрезе ключевых аспектов деятельности. Именно эта простота и содержит ловушку. Прочитав первоисточник или, того хуже, его видоизменения, менеджмент организации смело берется за проектирование собственной Сбалансированной системы показателей. В итоге, зачастую, ни системности, ни сбалансированности там не обнаружить.	Лозунг – «фокусировка». Необходима концентрация на ключевом стратегическом приоритете. Остальные факторы успеха рассматриваются как дополнительные, оцениваемые не с точки зрения случайного усиления одним другим, а, в первую очередь, с точки зрения отсутствия системных противоречий.
2. Наиболее часто встречающиеся искажения идеи: Вместо карты показателей – карта стоимостей. Некое «инновационное» дублирование существующих систем планирования, учета и контроля. Выхолащивается собственно суть, а именно, что через изменение способов мышления и действий персонала в текущем периоде организация обретает способность управлять своим будущим, в том числе, финансовым, результатом.	Чтобы получить реально работающую карту показателей, необходимо постичь ее истинную суть. А в общем случае в верхней перспективе всегда некий стратегический Результат. Для бизнес - организации он зачастую – финансовый, и это логично. Но не обязательно. Есть социальная ответственность бизнеса, есть экология, есть много еще чего в этой жизни, что может стать отражением высшего смысла. Но, логичнее, для бизнеса: результат – это деньги.
3. Механистический подход к проектированию карты показателей: что вызывает ассоциации с финансово-экономическим аспектом деятельности – в финансовую перспективу; где встречались слова – рынок, клиенты, маркетинг, продажи – помещаем в клиентскую.	Финансово – экономические показатели могут появиться в любой перспективе. Важна их доля, которая в «хорошей» карте не превышает 30 – 40%. Клиентская перспектива отражает реакцию рынка на нашу деятельность, а саму деятельность организации характеризуют цели и показатели перспективы внутренних процессов.
4. Стремление использовать Сбалансированную систему показателей для управления регулярной деятельностью, такую систему тотального контроллинга процессов.	Следует помнить, что это в первую очередь – инструмент стратегического управления. А если появилось намерение соединить стратегию с полным функциональным потоком организации, то именно стратегия и становится задающей системой для всего потока процессов, а ССП стратегическая может быть продлена в карту показателей процессного контроля.
5. стремление взять «лучший», успешный, но, увы, чужой, опыт.	Чужая карта, чужие показатели работать в вашей организации не будут. Система показателей – это квинтэссенция конкурентного преимущества.
6. Контроль для оценок и «раздачи слонов». Контроль не для управления. Искажение информации, подведение ответа под задачу, очковтирательство – вот что делает систему показателей громоздкой и неудобной в текущей деятельности.	Система показателей – внутренний инструмент. «Нет самообману» - ключевой лозунг. Это инструмент стратегического управления через контуры оперативного и тактического контроля процессов. Обмануть можно только самих себя.
7. „Все и сразу”, „Чем больше, тем лучше”	Дж. Траут - «Сила простоты». Минимальный набор максимально информативных показателей, сведенных в логику причинно-следственных связей – вот хорошая система показателей.

Опираясь на такую логику, спроектированная система АУ способна обеспечить реализацию стратегии. Через управление ментальными моделями персонала организация настраивает свою деятельность на максимальное удовлетворение ожиданий ключевого окружения, которое даст нам ресурсы, обеспечивающие запланированный результат.

Система BSc, конечно же, наиболее приемлема, как оправдавшая надежды многих предпринимателей, и эффективно работающая уже на протяжении долго периода времени в различных компаниях, но... именно в компаниях. А разве мы можем назвать малый бизнес, особенно, где работают 10 человек (а ведь это тоже малое предприятие) компанией? Даже организацией с большой натяжкой.

Очевидно, что необходима адаптация и модернизация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Однако, всё это лишь подготовительный, либо “докризисный” этап, хотя от этого и не менее важный. Далее идет сама антикризисная программа, что является уже более стандартным и разработанным, а также применимым. Авторы полагают, что данный метод – использование системы показателей – будет достаточно эффективен с точки зрения, как недопущения кризиса, так и его быстрого предотвращения, а вернее, превращения такого негативного явления как кризис в такое позитивное как новый этап развития, оправдывая тем самым само определение понятия кризис.

Однако, на наш взгляд, существует одна, довольно серьезная проблема – во всех предоставленных



исследованиях мало ссылок или, скорее, поправок на малый бизнес. Почему-то считается, что все предложенные системы реально применить и в малом бизнесе. Но с реальной точки зрения, малому бизнесу не до таких «сложных» и многогранных проблем. Зачастую, они даже и не представляют, что же такое стратегическое планирование и как им пользоваться, не говоря о миссии, правильно поставленных целях и пр. Другими словами, предприниматели такого уровня не считают нужным в подобное углубляться, правильно полагая, что разобраться сразу во всем не представляется возможным. Боимся, что именно в этом и заключается главная проблема – нежелание, неумение и желание пустить все “на самотек”. Однако, не будем рисовать нашего предпринимателя черными красками, ведь именно в условиях кризиса происходит естественный отбор и данная сфера не исключение. Таким образом, мы можем рассчитывать на то что в ближайшем будущем наши бизнесмены все же будут принимать во внимание современные и классические тенденции в экономике. И, конечно же, не надо их сразу же пугать сложными формулами и расчетами. В этом и заключается наша основная задача – в доступной для современного малого бизнеса пояснить как необходимо работать, чтобы не только получить кратковременную, часто малозначущую, прибыль, но и выжить, выйти на новый виток, не только сейчас но и будущем, т.е. наладить такую систему, которую достаточно легко наблюдать и контролировать, а также развивать.

BSc в АУ это инструмент, представляющий компании возможность систематизировать и концентрировать свои усилия на выполнении долгосрочной стратегии, позволяющий эффективно управлять реализацией стратегии, используя будущее в качестве ресурса. И успех будет зависеть от того, как предприятие будет использовать данный инструмент.

ЛИТЕРАТУРА

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. — Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 2001. 423p
2. Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results (New York, NY, John Wiley & Sons Inc., 2002)
3. Кашеев Р. Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления? <http://www.cfin.ru/management/controlling/>
4. Сбалансированная система показателей (BSC) <http://www.infotech-consalt.ru/consult/ssp/>
5. Сбалансированная система показателей BSC: Как избежать ошибок [http://www.intalev-siberia.ru/index.php?id=16074]
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999
7. Хлебников Д. Как разработать систему ключевых показателей деятельности.// Финансовый директор.- 2006. - № 10
8. Ши-Джен Кати Хо, Рут МакКей. Два взгляда на сбалансированные показатели Источник: Applying the Balanced Scorecard, Society of Management Accountants of Canada(1999)
9. Шицков Максим. Развитие бизнес-систем.// Финансовый директор.- 2006. - № 10

10. Шишков Г. Менеджмент качества: реинжиниринг и BSC.
11. http://www.elitarium.ru/2007/07/02/menedzhment_kachestva_reinzhiniring_i_BSc.html

¹ Mg.oec. Lecturer I. Mogorite, Riga Technical University Daugavpils, Latvia, irina.mogorite@inbox.lv

² Dr.oec. Professor K. Didenko, Riga Technical University Riga, Latvia, k_didenko@rtu.lv

³ Habil.Dr.oec. Professor Magidenko A. Riga Technical University, Riga, Latvia, a_magidenko@rtu.lv