

ПОСТРОЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА

Д. В. Зайков

СТИ НИТУ МИСус (Старый Оскол)

Поступила в редакцию 14 октября 2010 г.

Аннотация: в статье рассмотрены проблемы внедрения сбалансированной системы показателей в бюджетирование на металлургических предприятиях. С целью решения этих проблем предлагается использование инновационной составляющей в системе сбалансированных показателей.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, бюджетирование, инновационное развитие.

Abstract: the article briefly deals with problem of Balanced Scorecard's implementation into the budgeting system of metallurgical enterprises. In order to solve this problem we offer to use an innovative component in Balanced Scorecard System.

Key words: Balanced Scorecard, innovative development, budgeting.

Существует множество моделей, способных связать стратегию с оперативной деятельностью и стоимостными факторами (модель стратегических карт Л. Мейселя, пирамида деятельности К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса, EP²M (Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста) К. Адаме и П. Роберте, система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), Роберта Каплана и Дэвида Нортон, и др. Самой популярной и применяемой на практике является система сбалансированных показателей.

По мнению создателей и приверженцев теории, дизайн сбалансированной системы показателей должен включать шесть обязательных элементов:

1) *перспективы* (perspectives) – измерения, при помощи которых будет происходить декомпозиция стратегии на более низкие уровни;

2) *стратегические цели* (objectives) – сформулированные стратегические стремления, формируют направление реализации стратегии;

3) *показатели* (measures) – измерители, отражающие меру выполнения задачи;

4) *целевые значения* (targets) – значения показателей (measures), которых необходимо достичь;

5) *причинно-следственные связи* (cause and effect linkages) – логическая цепочка, связывающая все задачи организации, формирующая стратегическую карту;

6) *стратегические инициативы* (strategic initiatives) – действия по реализации стратегии.

Система сбалансированных показателей (ССП) применяется для каждого подразделения и организации в целом. Система стратегических целей компании, построенная на основе использования системы сбалансированных показателей, формируется на базе проекции стратегий компании в четырех основных направлениях (perspectives):

- финансы/экономика;
- клиенты/рынки;
- бизнес-процессы;
- сотрудники/инфраструктура.

Такой подход вызван логической целесообразностью – «квалифицированные и мотивированные» сотрудники, используя инфраструктуру (оборудование, программное обеспечение и т.д.), будут обеспечивать компании необходимое качество и скорость выполнения бизнес-процессов. Оптимальные бизнес-процессы необходимы для гарантированного удовлетворения потребностей клиентов и достижения рыночного преимущества. Удовлетворенные клиенты будут обеспечивать достижение желаемых финансовых целей организации.

Пирамида стратегий компании представлена на рис. 1.



Рис. 1. Пирамида стратегий компании

Данная пирамида показывает, что без преодоления нижних этапов невозможно достижение верхних: неквалифицированный персонал не сможет построить те бизнес-процессы, благодаря которым продукт будет обладать конкурентоспособными преимуществами на рынке. А без этого преимущества невозможно достичь высоких финансовых результатов. При этом финансовые и нефинансовые показатели должны находиться во взаимозависимости.

Система сбалансированных показателей позволяет руководителю или акционеру определить стратегию развития компании и ориентироваться на достижение целей. Одна из наиболее известных концепций управления на основе ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) – Balanced Scorecard – должна способствовать повышению экономической эффективности: росту таких показателей, как чистая прибыль, ROS*, ROIC**, EVA***. Процесс построения бюджета на основе сбалансированной системы показателей схематически изображен на рис. 2.

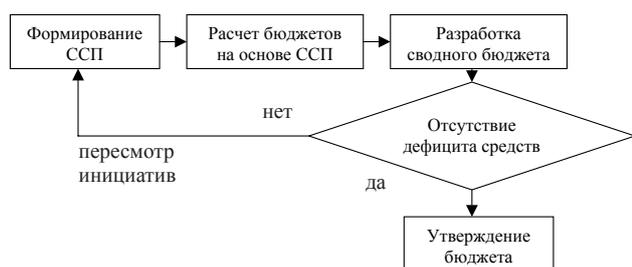


Рис.2. Схема формирования бюджета на основе BSC

В процессе формирования бюджета стратегические инициативы, доведенные собственниками, могут пересматриваться до тех пор, пока не будут сбалансированы и профинансированы за счет запланированных пассивов. Сейчас многие компании разрабатывают документы, отражающие миссию и видение компании, но это не приносит большой пользы, так как большинство сотрудников не понимают, каким образом их повседневная работа связана со стратегией предприятия. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) рассматривает цели и стратегию компании сквозь призму всеобъемлющей системы оценки ее деятельности, обеспечивая определенной методи-

* ROS (Return On Sales) – рентабельность продаж.

** ROIC (Return on Invested Capital) – рентабельность инвестированного капитала.

*** EVA (Economic Value Added) – экономическая добавленная стоимость.

кой для создания системы стратегических критериев и системы управления. Индикаторы BSC показывают степень достижения поставленных целей, удовлетворенность клиентов, степень контроля за процессами и возможности для улучшения в компании.

Однако даже на предприятиях, использующих сбалансированную систему показателей в бюджетировании, наблюдается ряд проблем, которые наглядно показывают недостаточное внедрение стратегических целей в краткосрочное планирование:

- незнание или недопонимание каждым сотрудником стратегических целей предприятия;
- распределение ресурсов по фактически сложившейся схеме, без учета запланированных стратегических инициатив;
- расхождение целей предприятия с целями конкретных работников.

К недостаткам в стратегическом управлении металлургических предприятий можно отнести:

- отсутствие системы освоения инноваций;
- недостаток информации о направлении реализации стратегии среди не только рядовых рабочих, но и руководителей среднего звена и даже топ-менеджеров;
- отсутствие нормативно-правовой базы, регламентирующей стратегическое развитие на уровне предприятий и государства в целом;
- неверное установление стратегических инициатив (что приводит к некорректному установлению ключевых показателей эффективности);
- недостатки в корпоративной культуре (не позволяют добиться максимального взаимопонимания с работниками, система может даже отторгаться работниками компании).

К тому же бюджеты – контроль финансовых показателей, а сбалансированная система показателей – контроль нефинансовых показателей. При использовании ССП в традиционном бюджетировании нефинансовые показатели выражаются количественно, а следовательно, у каждой нефинансовой статьи появляется мера ее оценки, что приводит ко всем проблемам, свойственным бюджетированию.

Инновационное развитие компаний стало одной из характеристик развития современного общества, которое позволяет привлечь требовательного потребителя, организовать дополнительные источники денежного потока и в конечном счете повышение стоимости компании. Среди множества определений термина «инновация» наиболее удачным и полным, на наш взгляд, является следу-

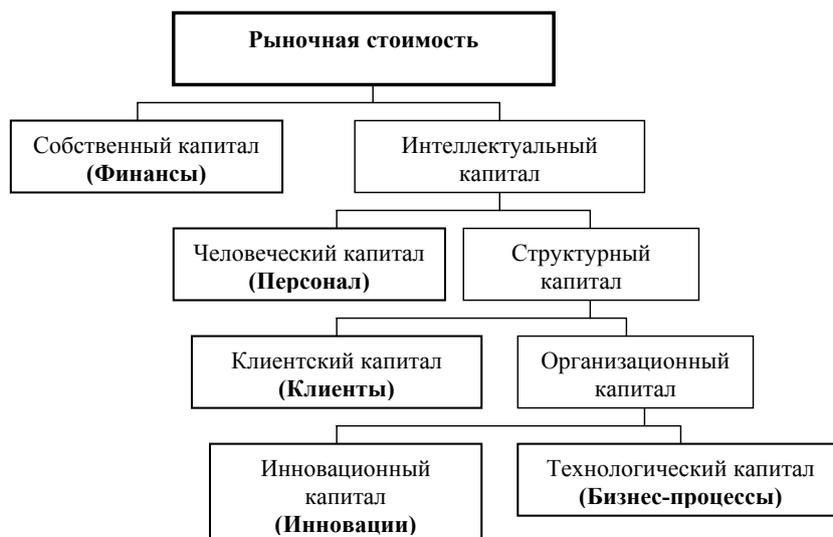


Рис. 3. Составляющие рыночной стоимости предприятия

ющий: «Инновация – это конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности» [1].

Инновационный капитал является одной из составляющих рыночной стоимости предприятия. Необходимость включения инновационной составляющей в систему сбалансированных показателей обусловлена тем, что она способствует основной цели коммерческого предприятия – повышению рыночной стоимости (адаптированная схема [2] приведена на рис. 3). Инновационная составляющая должна быть неотъемлемой частью сбалансированной системы показателей. С этой целью в рамках адаптивной системы бюджетирования блок «Инновации» является отдельной составляющей BSC.

В металлургической отрасли инновационная составляющая имеет свои особенности, поэтому, приступая к внедрению адаптивной системы бюджетирования в данной сфере, необходимо учитывать следующее:

- реализация инноваций в металлургии – практически всегда большие инвестиции в разработку, внедрение в производство и реализацию инновационной продукции, длительные сроки окупаемости инновационных проектов;

- денежные средства, направляемые предприятиями на внедрение инноваций, часто формируются по остаточному принципу, что не позволяет предприятиям быть «на шаг впереди» конкурентов

(доля средств на инновации в России в несколько раз ниже, чем в других развитых странах);

- ощущается недостаток квалифицированного персонала, способного изобрести, внедрить и реализовать продукт инновационной деятельности;

- наблюдается неразвитость структур, обслуживающих и обеспечивающих реализацию инновационной деятельности (инновационно-технологических центров, бизнес-инкубаторов, технопарков и др.).

Автором разработана система сбалансированных показателей на основе характеристик стратегии ОАО «Старооскольский механический завод» (ОАО «СОМЗ»), в которой, ввиду необходимости развития предприятия, к стандартной схеме «финансы – клиенты – бизнес-процессы – персонал» добавлен блок «инновации». Стратегическая карта для ОАО «СОМЗ» и причинно-следственные связи как основные элементы системы сбалансированных показателей в рамках системы адаптивного бюджетирования приведены на рис. 4, 5.

Установив причинно-следственные связи в системе сбалансированных показателей, видим, что инновации в системе адаптивного бюджетирования неразрывно связаны с четырьмя традиционными стратегическими перспективами. Инновации позволяют расширить рынки сбыта продукции за счет предоставления более разнообразных товаров или услуг, что в дальнейшем позволит получать от клиента дополнительное вознаграждение (дополнительную прибыль), что, в конечном счете, будет соответствовать стратегии «дифференциация».

Стратегия ОАО «Старооскольский механический завод»: завоевание лидирующих позиций в производстве качественной продукции в России и за рубежом и увеличение стоимости компании

Стратегические перспективы	Финансы	Клиенты	Бизнес-процессы	Персонал	Инновации
Стратегические цели (objectives)	Увеличивать прибыль, сокращать затраты	Повысить степень удовлетворенности клиента, растущая доля рынка	Оптимизировать бизнес-процессы, сократить производственный цикл	Создать структуру, ориентированную на клиента, добиваться соответствия целей деятельности сотрудников стратегии предприятия	Создавать продукцию, за которую покупатель готов заплатить дополнительную цену
Ключевые факторы успеха (Key success factors (KSF))	Рост прибыльности, сокращение издержек	Понимание потребительских запросов, рост лояльности клиентов	Повышение качества продукции, совершенствование процесса производства	Внутренние коммуникации, система мотивации и обучения	Развитая система создания и внедрения инноваций
Ключевые показатели эффективности (КПЭ) (Key Performance Indicators (KPI))	EVA, ROS, ROA*, ROIC, чистая прибыль	Число новых клиентов, доля рынка, индекс удовлетворенности клиентов, поставка продукции в срок	Доля брака, длительность переналадки оборудования на выпуск другой продукции, число рекламаций, число позиций в ассортименте	Производительность труда, текучесть кадров, индекс удовлетворенности персонала, частота производственного травматизма, коэффициент условий труда, доля прибыли на социальное развитие	Доля объема новой продукции в общем объеме в натуральном выражении, доля прибыли от реализации новой продукции в общем объеме прибыли, число новых продуктов
Целевые значения (targets)					
Стратегические инициативы (strategic initiatives)					

* Return On Assets – рентабельность активов.

Рис. 4. Стратегическая карта ОАО «СОМЗ»

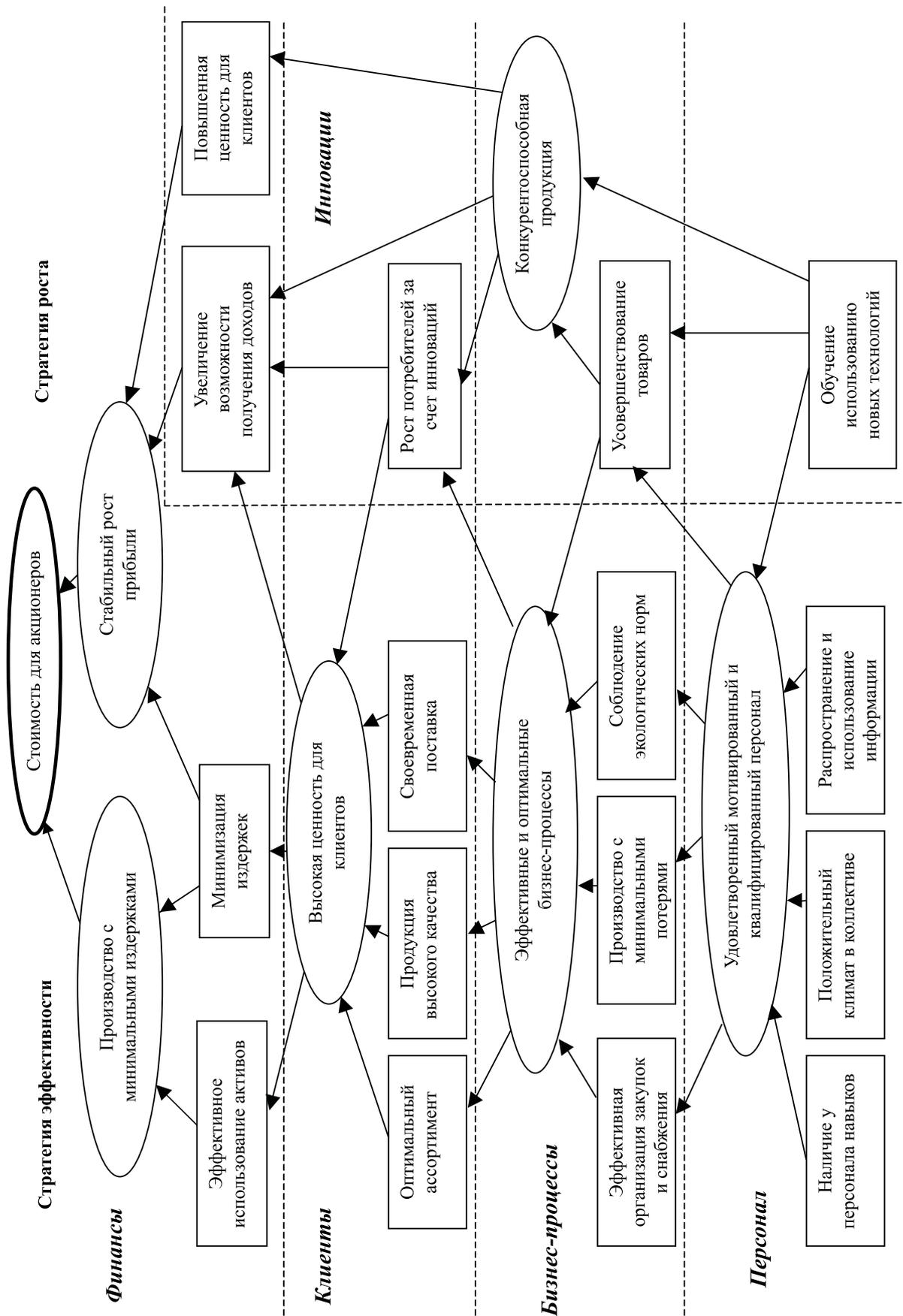


Рис. 5. Причинно-следственные связи в системе сбалансированных показателей ОАО «СОМЗ»



Рис. 6. Выполнение стратегии ОАО «СОМЗ» за 2009 г.

Инновации в усовершенствовании имеющегося производственного процесса позволят сократить издержки и увеличить прибыль, что будет соответствовать стратегии «лидерство по издержкам». И в первом, и во втором случае это выгодно для предприятия, поскольку позволяет покинуть «среднюю позицию».

Выполнение стратегии, согласно системе сбалансированных показателей для ОАО «Старооскольский механический завод» в рамках системы адаптивного бюджетирования, показано на рис. 6.

В заключение можно сказать, что традиционную систему бюджетирования со стандартными стратегическими перспективами следует использовать тем предприятиям, которые работают на

относительно стабильных рынках. Предприятиям, функционирующим на динамичном рынке, которые нацелены на инновационный путь развития, необходимо использовать адаптивные системы бюджетирования и сбалансированную систему показателей, включающую инновационную стратегическую перспективу.

ЛИТЕРАТУРА

1. Постановление Правительства РФ от 24 июля 1998 г. № 832 «О Концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998–2000 годы».
2. Ольше Н.-Г., Пои Ж., Вемпер М. Оценка эффективности деятельности компании : практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004.

СТИ НИТУ МИСис (Старый Оскол)

Зайков Д. В., аспирант

E-mail: zaykovd@list.ru

National University of Science and Technology «MISIS» (Stary Oskol)

Zaykov D. V., Post-graduate Student

E-mail: zaykovd@list.ru