

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В РОССИИ

Введение

В последнее десятилетие наблюдается повышение интереса к исследованию систем оценки бизнеса с использованием комплекса финансовых и нефинансовых показателей. Идея их использования не нова, но приобрела свою популярность сегодня благодаря повышению скорости обмена информации, глобализации бизнеса, усилению конкурентной борьбы, интенсификации инновационных процессов и увеличению важности нематериальных активов в достижении стратегических целей предприятий. До недавних пор значение нефинансовых показателей для оценки использования нематериальных активов было недооценено, но ввиду их стратегического значения в информационную эпоху многие транснациональные компании стали разрабатывать свои системы, объединяющие ключевые финансовые и нефинансовые показатели деятельности. Кроме корпоративных разработок на свет появились модели стратегических карт Мейселя [1], пирамида деятельности К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса [2], а также сбалансированная система показателей (BSC) Д. Нортон и Р. Каплана [3; 4]. В силу большей методологической разработки модели сбалансированной системы показателей и активного продвижения, отечественные предприятия и консалтинговые компании применяют именно ее. Однако практика применения показала, что далеко не все предложенное основателями этой модели можно использовать в условиях отечественной специфики управления. Целью исследования является разработка методологии комплексной оценки деятельности предприятия в условиях отечественной специфики менеджмента и особенностей экономической среды России. На практике это означает подбор наилучшего сочетания элементов и принципов существующих систем и корректировку исходной модели сбалансированной системы показателей под условия отечественной действительности.

Анализ отечественной специфики менеджмента

Известно что большинство западных моделей менеджмента не находят практического применения в отечественных компаниях. В основном это происходит из-за несовпадения условий среды, в которой они разработаны и внедряются. Безусловно, отечественная практика менеджмента имеет свои особенности, влияющие на применение западных моделей управления. Для определения специфики отечественного менеджмента и ключевых особенностей, влияющих на применение комплексных систем оценки бизнеса, было проведено исследование, в котором участвовали первые лица (собственники и топ-менеджеры) 24 компаний регионального (Сибирский федеральный округ), федерального и международного масштаба (топ-менеджмент российских представительств). Среди них: торговых предприятий и дистрибьюторов – 8, банков – 2, рекламных агентств – 4, консалтинговых компаний – 2, производственных предприятий – 2, предприятий общественного питания – 3, сетевых (MLM) компаний – 3. В ходе исследования проводился анализ целей и задач компаний, стратегий развития, практики планирования и оценки деятельности предприятия. Рассматривались программные документы, планы и отчеты компаний, а также выводы о проведенных исследованиях консалтинговых компаний, в случае наличия таковых. После анализа документации проводились глубинные интервью с топ-менеджерами, где полученная информация корректировалась мнением руководителей о состоянии дел на практике и определялись препятствия, которые не дают в полной мере реализовать на практике западные модели управления.

Очень важная информация была получена в ходе внедрения сбалансированной системы показателей компанией «Иници групп консалтинг». Проведенное исследование позволило сформулировать основные проблемы, касающиеся оценки деятельности компании и особенности практики ведения бизнеса в России (табл. 1). Сравнивая результаты исследования с проблемами, которые призваны решить разработанные западными учеными модели, можно заметить некоторое сходство, наряду с существенными различиями, обусловленными отечественной спецификой.

Таблица 1

Отечественные проблемы и специфика управления

Проблемы и специфика	Общемировые проблемы	Отечественные проблемы
Анализ финансовых показателей приводит к анализу следствий правильно принятых решений вместо генерации таких решений. Оценка нефинансовых показателей служит для поиска причин и виноватых, но не является полноценным инструментом для принятия проактивных управленческих решений	+	+
Использование нефинансовых показателей проводится на уровне подразделений, но пока не является инструментом стратегического управления предприятием на уровне первых лиц компании	+	+
Финансовые показатели имеют большую инерцию, чем нефинансовые, исправление финансовых ухудшений обходится дороже, чем исправление нефинансовых	+	+
Деловая среда России и культура ведения бизнеса не готовы к сложным системам управления. Отечественным предприятиям необходима современная, стройная, понятная и простая система	–	+
Более 95 % моделей менеджмента в России не применяются в регулярной деятельности компании, создана суета и путаница в разнородных, разрозненных моделях, методах и инструментах управления	–	+
Большинство западных систем управления, в силу исторически сложившейся культуры управления, в России душат инициативу снизу и уменьшают скорость реакции на изменения внешней среды, т. е. нивелируют основное преимущество небольших отечественных компаний и проектируют хорошо управляемую, но безынициативную компанию	–	+
Большая часть миссий отечественных компаний находятся только на бумаге, стратегия развития – в сознании собственника и, в редких случаях, в головах топ-менеджеров, принятие стратегии всеми сотрудниками – единичные случаи	–	+
Долгосрочные планы на практике не работают, большее значение приобретают бенчмаркинг и промышленный шпионаж	+	+
В условиях возрастающей стоимости времени и энергии руководителя, количество формальных план-отчетов должно быть сведено к минимуму, контроль должен осуществляться по отклонениям от запланированных показателей	+	+
Огромное стратегическое значение приобретают наделение сотрудников полномочиями и выращивание лидеров, готовых к риску. Инструкции и планы перестают работать, от сотрудников требуется инициатива в определенных рамках	+	+

Использование сильных сторон альтернативных моделей комплексной оценки деятельности предприятий при использовании сбалансированной системы показателей в отечественных условиях

Несмотря на очевидное различие в ограничениях на применение комплексных систем оценки деятельности предприятия в западных и российских условиях, отечественные консалтинговые компании, пользуясь популярностью сбалансированной системы показателей, внедряют ее на предприятиях, напрямую используя западную методологию, и не учитывают положительные моменты иных существующих моделей [1; 2; 5]. Для решения этой проблемы было проведено сравнение моделей-аналогов со сбалансированной системой показателей и выделены ключевые преимущества с точки зрения решения выявленных проблем и специфики менеджмента отечественных компаний (табл. 2).

Таблица 2

Сравнение альтернативных моделей со сбалансированной системой показателей

Модель комплексной оценки деятельности предприятия	Преимущества рассматриваемой модели перед сбалансированной системой показателей	Преимущества сбалансированной системы показателей перед рассматриваемой моделью
Модель стратегических карт Л. Мейселя	Включает в себя показатели человеческого капитала в явном виде	Нефиксированные показатели. Каждая компания может выбирать или разрабатывать показатели в соответствии со своими потребностями. Существуют показатели роста и развития
Пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Ланча и К. Кросса	Показан процесс формирования системы показателей: сверху вниз – цели, снизу вверх – показатели по достижению цели	Небольшое количество перспектив оценки деятельности позволяют сделать модель наглядной и удобной в использовании
EP2M (Effective Progress and Performance Measurement)	Одной из задач при создании системы оценки является расширение самостоятельности сотрудников	Предполагает методологию внедрения, ориентирована на практическое применение
Система показателей компании АВВ	Разделяет оценку инноваций и трудовых ресурсов	Больше информации об опыте внедрения во множестве предприятий, за время внедрения в компаниях накоплены ошибки и недостатки
Модель менеджмента компании Хегох (ХММ)	В качестве одного из аспектов оценки использован контроль качества продукции	Меньше показателей и перспектив оценки позволяют облегчить формирование и внедрение на отечественном предприятии
Теория менеджмента компании NWL	В модели идеального бизнеса есть организация, собирающая данные по различным компаниям, это позволяет облегчить сравнение с конкурентами	Модель NWL основана на «модели идеального бизнеса», содержащей слишком много – 9 аспектов оценки. В ССП компания может выбирать или разрабатывать показатели в соответствии со своими целями и проблемами
Модель SPAM компании British Telecom	Связано с другими системами менеджмента предприятия	Содержит модель ССП как ключевую составляющую системы управления ВТ

Методологические решения для построения комплексной системы оценки деятельности предприятия в отечественных условиях

Проблемы в разработке стратегии и определении долгосрочных целей часто приводят к тому, что компании при принятии решения опираются на информацию о действиях конкурентов и организационных проблемах стратегического характера. На основе идеи, лежащей в основе модели пирамиды деятельности К. Мак-Найра, Р. Ланча и К. Кросса, целесообразно применять двунаправленное проектирование системы показателей (нисходящее и восходящее), собирая необходимые в оценке показатели с использованием бенчмаркинга, оценивая

внутренние проблемы организации и исследуя мнение партнеров и клиентов. Особенно это полезно при формировании системы показателей на крупных предприятиях, с большим количеством организационных уровней между исполнителем (владельцем информации) и руководителем компании (пользователем информации для принятия решений). Многие проблемы при таком подходе вскрываются и, если они носят стратегический характер, вносятся в карту показателей оценки деятельности предприятия.

При использовании в процессе формирования системы показателей оценки деятельности предприятия двунаправленного подхода, разработка системы становится менее зависимой от степени разработки стратегии и более ориентированной на ресурсы организации, ее конкурентов и партнеров.

Сбалансированная система показателей Нортон и Каплана включает оценку деятельности предприятия по четырем аспектам, один из которых объединяет показатели обучения персонала и инноваций. Для обеспечения большей ориентированности на персонал, что является очень важной задачей для отечественного бизнеса, необходимо выделять показатели эффективности управления персоналом в отдельный блок оценки, как это сделано в модели стратегических карт Л. Мейселя. Однако он включает инновации в человеческий капитал, а качество продукта – в перспективу бизнес-процессов, хотя более логичным и практически применимым решением выглядит выделение двух различных аспектов оценки: «Продукт и инновации» и «Обучение и человеческий капитал» (рис. 1). Похожим образом решена задача в системе показателей компании АВВ, а компания Хегох выделила оценку качества продукции в отдельный аспект оценки.

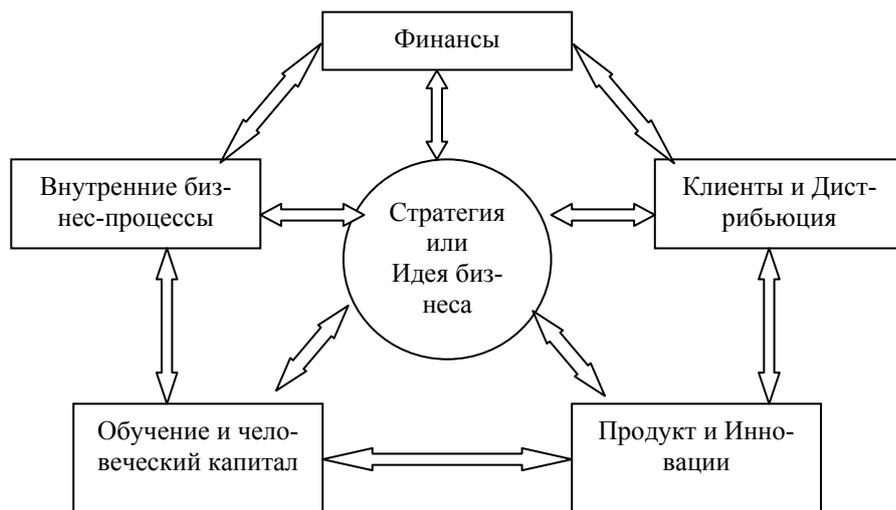


Рис. 1. Система комплексной оценки деятельности предприятия

Таким образом, оценка деятельности производится по пяти перспективам, в каждой из которых содержатся показатели, отражающие достижение стратегических целей. Для каждого показателя выставляются граничные условия, находясь в которых значение показателя соответствует целям компании. Это позволяет отразить в единой системе показателей комплексную картину деятельности компании по важнейшим направлениям и осуществлять проактивное управление в соответствии с полноценной информацией о деятельности предприятия.

В результате система показателей, сформированная с использованием разработанной методики (рис. 2), приобретает следующий вид (табл. 3). Некоторые показатели являются универсальными, некоторые специально разработаны под конкретное предприятие. Двунаправленное проектирование системы, использование в системе пяти перспектив оценки и установка граничных значений показателей позволяют добиться решения ключевых проблем при внедрении ее на отечественных предприятиях. Снижается зависимость от степени разработанности стратегии, учитываются действия конкурентов, используется информация с нижних уровней иерархии компании, а управление осуществляется не на основе план-отчетов, а на основе отклонения стратегически важных показателей.

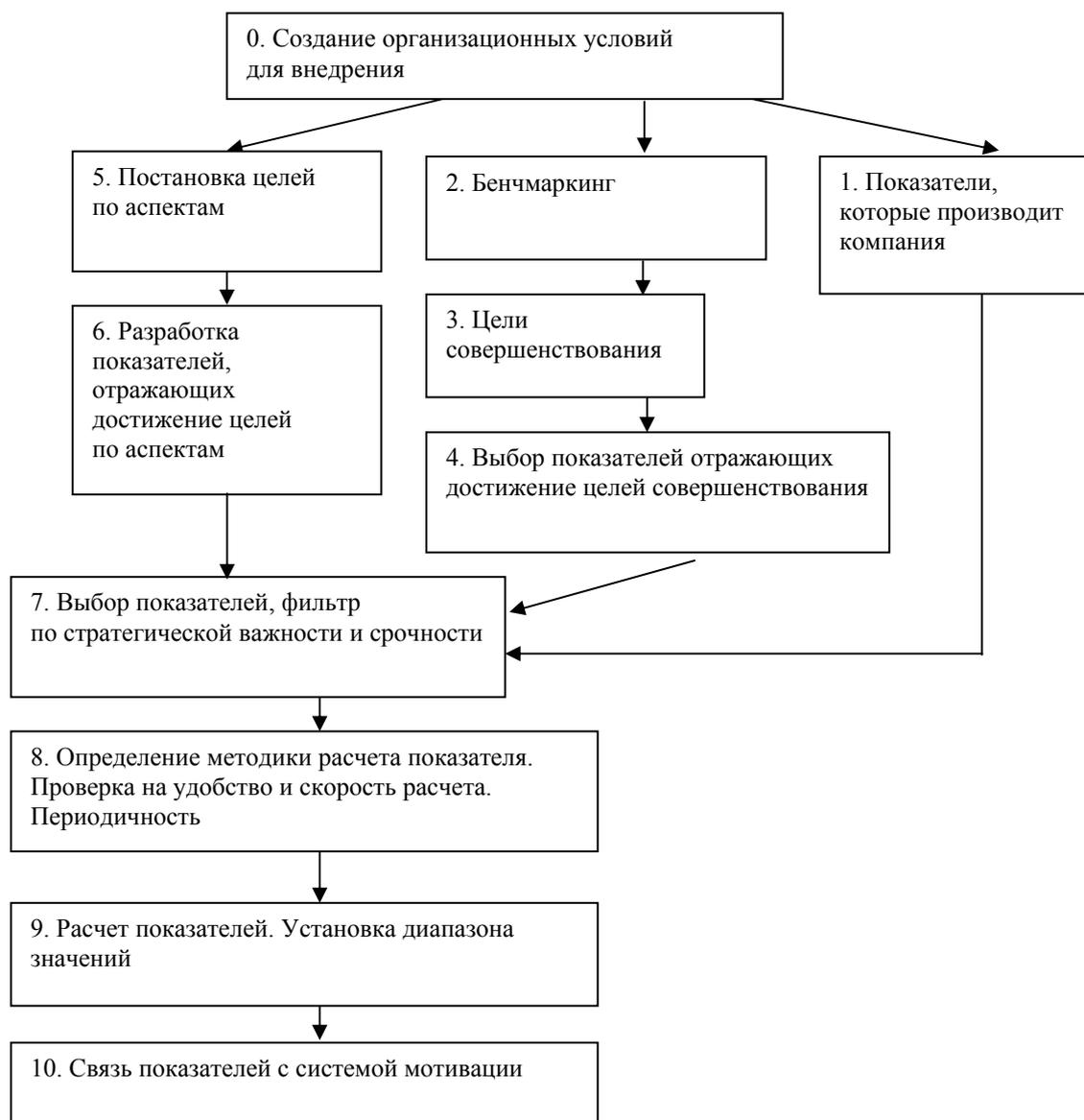


Рис. 2. Методика формирования комплексной системы показателей оценки деятельности предприятия с учетом отечественной специфики

Таблица 3

Пример системы показателей оценки деятельности предприятия

Показатель	Значение		
	Реальное	Нижнее граничное	Верхнее граничное
<i>Финансы</i>			
Оборот, руб.	28 678 340	29 500 000	80 000 000
Прибыль, руб.	7 341 655	7 900 000	28 800 000
Рентабельность, %	25,6	26,8	36
Коэф-т текущей платежеспособности	1,26	1	1,80
<i>Клиенты и дистрибуция</i>			
Лояльность клиентов, балл	+12	+9	+75
Доля рынка, %	19,8	25	60

Окончание табл. 3

Показатель	Значение		
	Реальное	Нижнее граничное	Верхнее граничное
Узнаваемость торговой марки на рынке (среднее по 10 маркам), %	14,3	15	60
Уровень качественной дистрибьюции, балл	7,4	9	13
Прирост клиентской базы, %	+4	+3	+10
Восприятие соотношения цена/качество клиентом в сравнении с конкурентами (10 – макс), балл	6,5	6	9
<i>Бизнес-процессы</i>			
Своевременность поставки (just-in-time), балл	3,4	6	9
% не отгруженного товара к общей сумме заказа	17	5	0
Уровень удовлетворенности внутреннего клиента, балл	-0,2	0	5
Среднее время нахождения продукции на складе, дней	16	30	7
<i>Продукт и инновации</i>			
Скорость вывода новой продукции (Время от идеи до поступления в продажу), дней	420	240	120
Сравнительный уровень субъективного качества продукции, место	2,3	3	1
Объем продаж новой продукции в объеме продаж всего ассортимента, %	10,3	10	25
% брака (в расчета на 1000 шт.)	4,2	2	0,15
«Новизна» продукции (среднее значение по всем новинкам), балл	6,1	5	16
<i>Обучение и человеческий капитал</i>			
Квалификация сотрудников, балл	62,9	55	90
Удовлетворение работой, балл	17,1	16	20
Приверженность миссии, ценностям и корпоративной культуре, балл	3,3	3	5
Рентабельность фонда оплаты труда, %	380	300	800

Практика внедрения комплексных систем оценки деятельности предприятия показывает, что связь с мотивацией является большой проблемой при внедрении ее в деятельность компании. Для того чтобы система показателей оценки деятельности предприятия стала полноценным инструментом управления, необходимо обеспечить влияние показателей на вознаграждение менеджеров. Чтобы соблюсти принцип сбалансированности, необходимо каждому сотруднику присвоить показатели из нескольких перспектив. В табл. 4 на месте пересечения должностной единицы и показателя показано, влияет ли показатель на выдачу бонуса менеджеру. Если все показатели повышаются, бонус выплачивается, если один показатель уменьшается или остается неизменным, бонус снижается на 50 %, если более одного – бонус не выплачивается. Выход значения за рамки, установленные для показателя (независимо от того, в какую сторону уходит значение), означает штраф в размере предусмотренного бонуса. В силу того, что многие показатели на начальном этапе внедрения во многих компаниях выходят за границы допуска, штраф за выход необходимо временно отменить до тех пор, пока все показатели не выйдут из критической зоны. На такой переходный этап необходимо упростить систему, и если показатель растет, то бонус выплачивается, несмотря на то, в какой зоне он растет.

Заключение

Отличия отечественного бизнеса от западного накладывают требования к адаптации большинства методов управления под российскую действительность. Применение заимствованных из зарубежной теории и практики методик напрямую приводит к отторжению из-за объективных условий управления. Популярная в настоящее время сбалансированная система показателей на практике внедрения не полностью отвечает особенностям отечественного менеджмента.

Таблица 4

Пример осуществления связи сбалансированной системы показателей с мотивацией персонала

Должностные единицы	Показатели																						
	Финансы				Клиенты и дистрибуция				Бизнес-процессы					Продукт и инновации				Обучение и человеческий капитал					
	Оборот	Прибыль	Рентабельность	Платежеспособность (коэф-т текущей платежеспособности)	Лояльность клиентов (компания, ТМ)	Доля рынка	Узнаваемость торговой марки на рынке (среднее по 10 маркам)	Уровень качественной дистрибуции	Прирост клиентской базы	Восприятие соотношения цена / качество клиентом в сравнении с конкурентами	Своевременность поставки (just-in-time)	% не отгруженного товара к общей сумме заказа	Уровень удовлетворенности внутреннего клиента	Среднее время нахождения продукции на складе	Скорость вывода новой продукции (Время от идеи до поступления в продажу)	Сравнительный уровень субъективного качества продукции	Объем продаж новой продукции в объеме продаж всего ассортимента	% брака (в расчете на 1 000 шт.)	«Новизна» продукции	Квалификация сотрудников	Удовлетворение работой	Приверженность миссии, ценностям и корпоративной культуре	Рентабельность фонда оплаты труда
Финансовый директор		X	X	X										X				X	X	X	X	X	
Директор по производству					X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Директор по маркетингу и рекламе	X	X	X		X	X	X		X					X	X	X		X	X	X	X	X	
Коммерческий директор	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	
Директор по персоналу		X			X			X				X				X		X	X	X	X	X	X

В данной статье отражены основные особенности, с которыми сталкиваются компании, внедряющие комплексные системы показателей, которые были выявлены как в результате проведенного исследования, так и в ходе внедрения на действующих предприятиях.

Учитывая представленную специфику в формировании комплексных систем показателей, отечественные компании могут построить систему показателей, позволяющую принимать проактивные управленческие решения, более эффективно осуществлять управление нематериальными активами, обеспечить руководителей полноценной, актуальной информацией о деятельности компании и объединить индивидуальные стремления сотрудников в единое поле целей и показателей, при этом не увеличивая бюрократию и не снижая творчество и самостоятельность сотрудников.

Список литературы

1. *Maisel L. S.* Performance measurement. The balanced scorecard approach // *Journal of cost management*. 1992.
2. *McNair C. J., Lunch R. L., Cross K. F.* Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? // *Management accounting*. 1990, нояб.
3. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления // *Harvard business review*, январь–февраль, 1996. 148 с.
4. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 350 с.
5. *Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М.* Оценка эффективности деятельности компании: Практ. рук. по использованию сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. 304 с.

Материал поступил в редколлегию 20.11.2006