

УДК 65

ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ЗАРУБЕЖНОЙ И ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

И.В. Смирнов, аспирант Экономического факультета, 1 года обучения

Научный руководитель: М.В. Герман, к.э.н., доцент

Национальный исследовательский Томский государственный университет
Г.Томск

В современной России количество исследований в области системы сбалансированных показателей (далее ССП) крайне велико. Написано большое количество статей, монографий и докторских диссертаций. Однако, доля предприятий, где эта система используется, по сравнению с зарубежными странами очень мала. Данный дисбаланс нужно прояснить.

Из тех материалов, которые предоставляют информацию об ССП, может сложиться представление о ней как о некой панацеи для менеджера. Однако это ощущение ложно - ССП всего лишь инструмент, помогающий выявить проблемы предприятия и оперативно их решить. В данной работе мы постараемся продемонстрировать некоторые сложные моменты в работе системы сбалансированных показателей и возможные пути их разрешения.

Само принятие решения о начале работы с системой затрудняется отсутствие какой-либо внятной, конкретной статистики, характеризующей эффективную работу ССП. Безусловно, есть в наличии косвенные данные о популярности использование системы (к примеру, использовании ССП в 400 из 500 компаний Fortune - 500¹), каждая из книг наполнена множеством примеров успеха тех или иных предприятий. Но это истории обычно содержат минимум конкретной количественной информации и имена многих компаний, по их желанию заменены, выдуманными, что приводит к изрядной доле сомнений.

В этой связи, ещё одним слабым местом в теории системы сбалансированных показателей является разный взгляд на необходимость конспирации при создании и использовании ССП. Создатели теории настаивают на не публичности её использования², в связи с потенциальной полезностью для конкурентов. Однако, возникает вопрос: если подробности системы, согласно правилам её внедрения, известны каждому работнику предприятия, как вообще можно сохранить её в тайне?

¹ См.: В.В. Фунцев. Применение ССП в отдельно взятом дополнительном офисе банка// Менеджмент качества. 2010. №2 (10). С.123.

² См.: Р.Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2003. С. 144

Внедрение сбалансированной системы показателей – наиболее сложный из всех связанных с ней процессов. Естественно, что это приводит к целому ряду проблем¹:

- Размытость сроков внедрение (от нескольких недель до года, причём срок тяжело определить даже на первых этапах внедрения)
- Отсутствие быстрых результатов (первые результаты появляются спустя минимум полгода, максимальный срок составлял 3 года)
- Высокие затраты времени персонала
- Высокие материальные затраты. Только софт для системы обходится от 2000 \$ за одно рабочее место (не специализированная система, а только поддерживающая ССП)². При этом стоимость софта составляет по статистике лишь 1/3 необходимого объёма затрат.

Целый ряд претензий к системе сбалансированных показателей предъявляется в сфере показателей. По мнению практикующих менеджеров, главным недостатком ССП является отсутствие (дефицит) средств оценки результата – система ограничена только четырьмя группами показателей³. Отмечается сложность оценки ряда критериев: это связано с тем, что такие факторы как, к примеру, удовлетворённость работников, раньше вообще не принимались в расчёт предприятиями, соответственно, никак не измерялись. В случае же, если показатели не измеряют, и будет исключен, велика вероятность нарушения цепи причинно-следственных связей, на которых построена вся система. В таком случае может понадобиться перестроение какой-то части системы, вплоть до изменения и перемещения некоторых целей, что ведёт к дополнительным затратам времени и средств.

Многие предприятия столкнулись с проблемой излишне скрупулезного контроля: они вводили слишком много показателей, либо акцентировались на незначительных моментах своей работы. Постоянно возникают сложности с переводом показателей на уровень подразделений, учитывая коренные различия многих между ними⁴.

У достаточно большого количества компаний возникают сложности уже на этапе постановки целей⁵:

- Цель приравнивается к таким понятиям как «проект», «стратегия», «миссия» и так далее
- Большинство целей строятся на прошлых представлениях о бизнесе
- Цели не чёткие

¹Разработка ССП. Методика. [Электронный ресурс]:// ГК «Современные технологии управления» Электрон. Дан. – URL: http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/razrabotka_bsc/ (дата обращения 14.03.2014)

²П.Супонев. Софт для ССП. [Электронный ресурс]:// Cima.ru Электрон. Дан. – URL: <http://forum.cima.ru/index.php> (дата обращения 10.03. 2015)

³П.Хорват. ССП как средство управления предприятием. [Электронный ресурс]:// Портал технологий корпоративного управления «iTeam» Электрон. Дан. – URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?tid=2&pid=1&sid=27&id=221> (дата обращения 10.03. 2015)

⁴Н.-Г. Ольве, Ж.Рой, М. Веттер. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию ССП. М., 2005. С.32-33

⁵ М.Г.Браун. ССП на маршруте внедрения. М., 2005. С.136.

- Разбалансировка краткосрочных и долгосрочных целей
- Не совпадают цели на разных уровнях организации

При внедрении ССП в нашей стране возникли некоторые затруднения специфического характера. Связаны они, однако, в большей степени с отсталостью нашей страны в плане восприятия западных моделей управления. Ни для кого не является тайной, что на многих отечественных предприятиях до сих пор такие слова как «маркетинг», «стратегия» или «прогнозный бюджет» вызывают непонимание. Такие вещи до сих пор многим фирмам кажутся экзотикой и необязательным излишеством¹. В тоже время, наличие этих составляющих является обязательным условием внедрения ССП. Эти обстоятельства привели к выдающемуся явлению в мировой практике сбалансированной системы показателей: стратегию, системы бюджетирования, управленческого учёта и прочие элементарно необходимые вещи консалтинговым фирмам приходилось создавать параллельно с ССП, так как руководство предприятия зачастую даже не задумывалось об их необходимости².

С относительной неэффективностью и невосприимчивостью российского менеджмента стоит связывать так же следующие сложности при работе с ССП³:

- Показатели сфокусированы не на стратегии, а на сторонних вещах.
- Недооценка важности составляющей персонала, а так же процесса коммуникации с работниками в ходе внедрения и работы системы.
- Сложности с изменением психологии людей при переходе к системе заработка пропорционально вкладу (что раньше было характерно только для рабочих профессий).
- Неоконченное внедрение. У менеджмента иногда не хватает терпения при внедрении системы, и они бросают процесс на середине пути.
- Недооценка важности координации системы с мотивацией персонала, усугубляющаяся частой постановкой неверных либо не чётких целей и показателей.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что, не смотря на достаточно большое количество недостатков и проблем ССП, они носят скорее временный или субъективный характер. Часть из них будет, скорее всего, разрешена со временем, в процессе совершенствования ССП. В то время как для избегания другой группы проблем требуется в первую очередь, выверенная и чёткая работы менеджмента предприятия. Специфические российские проблемы, как мы выяснили, тоже связаны скорее с человеческим фактором, чем с недостатками ССП.

¹ См.: В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачёв. Оценка персонала: критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. М., 2007. С.9

² См.: Сбалансированное управление предприятием. М., 2006. С.88

³ См.: М.Гершун, Ю.С. Нефёдова. Разработка системы сбалансированных показателей. М., 2005. Соч. С. 56-65

Список литературы:

1. Браун М.Г. Система сбалансированных показателей на маршруте внедрения. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
2. Гершун А. М., Нефедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005 – 128 с.
3. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием. — М.: Кнорус, 2006. — 224 с.
4. Каплан. Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010 - 320 с.
5. Ольве, Н.-Г., Рой, Ж., Веттер, М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. — М.: Издательский дом "Вильяме", 2004. — 304 с.
6. Разработка сбалансированной системы показателей. Методика. – М.: ГК «Современные технологии управления», 2011. - 51с.
7. Супонев П. Софт для системы сбалансированных показателей. [Электронный ресурс]:// CIMA. ru - Электрон. текст. данных – Режим доступа: URL: <http://forum.cima.ru/search.php?searchid=32194> (дата обращения :10.03.2015)
8. Фунцев В.В. Применение сбалансированной системы показателей в отдельно взятом дополнительном офисе банка. // Менеджмент качества. – 2010. - №2 (10). – С. 122 – 132.
9. Хорват П. Система сбалансированных показателей как средство управления предприятием. [Электронный ресурс]: // Консалтинговая компания «iTeam» - Электрон. текст. данных – М.: iTeam, 2002 - 2013. – Режим доступа: URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?tid=2&pid=1&sid=27&id=221> (дата обращения: 10.03.2015)
10. Хруцкий В.Е., Толмачёв Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224с.