

УДК 338.48

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ С ЦЕЛЬЮ
ОПРЕДЕЛЕНИЯ СЦЕНАРИЕВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*к.э.н., доц. Герасимова Н.А.
Белгород, Россия*

Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Аннотация: в статье приведены предпосылки разработки методических основ механизма формирования и применения системы сбалансированных показателей в стратегическом управлении и планировании деятельности предприятия.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, инструменты системы сбалансированных показателей, процесс каскадирования, бизнес-процессы, пищевая промышленность, индикаторы финансовые, стратегия развития, стратегический потенциал, региональное развитие.

THE FORMATION OF A BALANCED SCORECARD TO DETERMINE SCENARIOS
OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*C.e.s., A.P. Gerasimova N.A.
Belgorod, Russia*

Belgorod State National Research University

Abstract: in the article preconditions of development of methodical bases of the mechanism of formation and application of balanced scorecard in strategic management and planning activities of the enterprise.

Keywords: the balanced scorecard cascading process, business processes, food production, financial indicators, strategy development, strategic capacity, and regional development.

Особенностью построения системы сбалансированных показателей (ССП) является использование монетарных и немонетарных показателей в рамках одного метода. Мы считаем, что одним из ключевых преимуществ ССП является взаимное дополнение финансовых показателей операционными, стратегическими, и качественными показателями.

Применение ССП дает возможность:

1. Устранить разрыв между разработкой стратегических целей и их реализацией. Благодаря ССП стратегическое управление предприятием может быть реализовано. Одновременно оценивается обратное воздействие, каким образом новый проект способен повлиять на достижение стратегических целей.

2. Оперативно реагировать на изменения внешних факторов, которые могут быть оценены с точки зрения их влияния на достижение стратегических целей.

3. Оценить целесообразность проекта на стадии его возникновения. После установления взаимосвязи между различными параметрами развития, можно ответить на вопрос, насколько реализация проекта приблизит компанию к достижению стратегических целей.

4. Оценить направление стратегического развития. Если некое стратегическое решение приводит к большому числу взаимоисключающих воздействий, то, скорее всего, это направление является неудовлетворительным. Кроме того, на основе системы сбалансированных показателей, возможно скорректировать существующее положение.

Однако применение системы сбалансированных показателей не решает следующие задачи:

1. ССП позволяет внедрить, но не создать новый план развития. Так как ССП вносит упорядоченность в операционные процессы, устанавливает взаимосвязи, осуществляет контроль и корректировку результатов.

2. ССП не может заменить традиционные инструменты планирования и контроля. Она является дополнением к ним, позволяющим уточнить взаимосвязи параметров развития. Традиционные контроллинговые инструменты должны использоваться на предприятии в полном объеме.

3. ССП позволяет описать достижение поставленных целей на языке количественных показателей. Поэтому она не может оставаться неизменной, должна подвергаться постоянной корректировке.

4. ССП не может быть внедрена на предприятии с неадекватной корпоративной культурой. Основной чертой системы является создание прозрачности деятельности на предприятии. В таблице 1 выделены ее основные достоинства и недостатки применения системы сбалансированных показателей.

1. Семинары для руководителей по вопросам стратегического управления, бюджетирования и сбалансированной системы показателей.

2. Анализ деятельности предприятия, изучение основных показателей, места на рынке, взаимоотношений с контрагентами и пр.

3. Анкетирование и интервьюирование владельцев и руководителей предприятия на предмет понимания стратегии компании. Формулировка миссии и видения. Разработка единой стратегии предприятия и стратегических карт.

4. Моделирование бизнес-процессов на основе полученной ранее информации. Определение владельцев каждого бизнес-процесса. Определение центров финансовой ответственности и построение финансовой структуры организации. Внедрение и корректировка системы внутрифирменного бюджетирования. Оптимизация документооборота.

5. Выбор показателей для каждой составляющей ССП компании. Проверка взаимосвязей показателей, исключение противоречий. Распределение ответственности. Определение аргументированных значений по каждому показателю и сроков их достижения и контроля. Проверка сбалансированности.

6. Составление ССП подразделений и определение ключевых показателей эффективности (далее КПЭ) каждого работника или должности – каскадирование и декомпозиция.

7. Внедрение, корректировка и пересмотр ССП. Интеграция ССП с основными системами управления, планирования и обмена информацией в организации. Автоматизация системы оперативного мониторинга и контроля. Разработка программ стимулирования и мотивации персонала.

Разработка ССП – задача не одного человека, а всего топ-менеджмента предприятия, формирующего рабочую группу. На некоторых стадиях, а в определённых случаях и в рабочую группу, целесообразно приглашать и представителей других звеньев управления или же просто работников.

Таблица

Достоинства и недостатки системы сбалансированных показателей

Достоинства	Недостатки
Необходимое условие создания стратегических карт – разработка стратегии компании.	Восприятие ССП как панацеи от всех проблем предприятия.
Реализация стратегии предприятия в конкретных тактических действиях, сопровождающихся контролем его показателей.	Отсутствие разработанной стратегии развития на большинстве компаний, а также дефицит квалифицированных кадров, обладающих стратегическим видением.
Возможность графической интерпретации финансовых и не финансовых сторон деятельности предприятия.	Размытость внедрения ССП и отсутствие быстрых результатов.
Постановка целей каждому сотруднику в соответствии со стратегией компании и привязка к системе мотивации.	Инициатива разработки ССП чаще всего принадлежит топ-менеджерам.
Универсальность применения.	Кажущаяся простота в применении.

Нами предложен следующий алгоритм становления ССП (рисунок):



Рис. Основные стадии построения ССП на предприятиях пищевой промышленности

Один из основных способов долгосрочного планирования с использованием системы сбалансированных показателей, активно используемый последние три десятилетия большинством западных компаний является сценарное планирование.

Разработка сценариев используется как альтернатива линейному планированию, которое часто показывало неэффективность и неточность при построении стратегических планов и прогнозов, особенно в период экономической нестабильности. Главный инструмент сценарного планирования – сценарный анализ. Этот метод применяется для стратегического управления процессами с высоким уровнем неопределенности. Сценарный анализ должен дать набор детальных описаний последовательности событий, который должны произойти и с прогнозируемой вероятностью могут привести к желаемому конечному состоянию или к возможным исходам, при рассмотренных сценаристом вариантах развития. «Сценарии – это способ анализа сложной среды, в которой присутствует множество значимых, к тому же влияющих друг на друга тенденций и событий».

Сценарий позволяет анализировать, планировать нестандартные ситуации, составлять пьесу будущего развития организации. Сценарий позволяет понять, при каких условиях может возникнуть благоприятная или неблагоприятная ситуация. Сценарий помогает оценить как можно и как нужно воздействовать на процессы, приводящие к приемлемым и неприемлемым для организации исходам. Сценарный анализ – способ мониторинга макроэкономической, политической, социальной и технологической среды. Последние рассматриваются как внешние факторы, воздействующие на компанию. Сценарии могут стать основой стратегического планирования.

Одним из первых удачно применил сценарное планирование в практике П. Вак (Wack) из RoyalDutchShell в 1971 году [9]. Тогда компания RoyalDutchShell стала пионером, обратившись к сценарному планированию в 1970 году.

Аналитики компании занимались рассмотрением различных сценариев развития глобального внешнего окружения, учитывая возможность повышения цен на нефть странами ОПЕК.

Исследования позволили Shell предсказать первый нефтяной кризис и подготовиться к нему. В итоге компания, которая не входила в десятку крупнейших нефтяных компаний мира, после выхода рынка из кризиса оказалась в пятерке сильнейших. Метод сценарного анализа включает элементы искусства и науки, дедукцию и индукцию, структурирование, обобщение, рациональность (применительно к действиям одного субъекта) и иррациональность. Именно из-за этой многогранности сценарный анализ не может быть отнесен ни к одной академической дисциплине. Большинство подходов к проведению сценарного анализа начинаются с анализа внешнего окружения организации, затем следует этап непосредственной разработки и формулирования сценариев. Разработка стратегии организации в соответствии со сценариями – последний и наиболее сложный этап сценарного анализа.

Основной целью первого этапа сценарного анализа является определение наиболее значимых внешних факторов – «ключевых переменных», которые будут являться основой будущих сценариев. И как итог составление перечня макро- и отраслевых факторов, оказывающих наибольшее воздействие на деятельность организации в рассматриваемом временном периоде, а также наиболее значимых стейкхолдеров, способных повлиять на деятельность организации.

Разработка сценариев – самый долгий и творческий этап сценарного анализа. Этап включает:

- выбор изменяемых переменных;
- проектирование различных исходов сценариев;
- комбинирование ключевых переменных и написание сценариев.

Выбор изменяемых переменных.

На данном этапе рекомендуется изучить результаты проведенного анализа внешней среды, чтобы определить наиболее значимые факторы, которые будут являться основой сценариев.

Самое важное – избежать предвзятости в рассуждениях и обязательно учитывать рассматриваемый временной отрезок.

Результатом должен стать выбор небольшого числа наиболее значимых и главное отличных и независимых друг от друга переменных.

Проектирование различных исходов сценариев.

В основе этапа лежит детальный анализ выявленных переменных и составление нескольких (не менее двух или трех) их возможных исходов. Исходы переменной – это возможные альтернативы изменения рассматриваемой переменной в будущем. К примеру, в качестве переменной рассматривается политическая ситуация в стране, которая в настоящий момент стабильна. Альтернативными исходами данной переменной, если временной горизонт определен периодом в четыре-пять лет, могут стать:

1. Сохранение стабильности ситуации и существующего политического курса.
2. Относительная дестабилизация политической ситуации, связанная с изменениями в верхних эшелонах власти, при сохранении существующего политического курса.
3. Полная дестабилизация в связи со сменой власти оппозиции, существенное изменение политического курса.

Комбинация ключевых переменных в сценарии и написание сценариев.

Целью данного этапа является установление взаимозависимости между составленными исходами всех рассматриваемых переменных, а также написание самих сценариев.

По мнению авторов «данный этап является ключевым в интеллектуальном плане, так как требует умения проводить системный или комплексный анализ, четкого, всестороннего видения проблемы и спо-

способности группировать исходы переменных по логическим принципам, создавая, таким образом, несколько направлений сценариев».

Включение в сценарий различных исходов переменных, имеющих противоположную направленность и тем самым взаимопротиворечащих друг другу, не имеет смысла. Результатом является образование 7-9 логически сгруппированных исходов различных переменных. Следующим шагом является объединение полученных мини-сценариев (в результате должно получиться 2-3 сценария). Теоретические обоснования необходимости проведения данного этапа отсутствуют. Его осуществление связано с практическим применением метода сценарного анализа. Наиболее эффективной политикой на данном этапе является разработка наиболее и наименее благоприятного сценариев развития ситуации – оптимистического и пессимистического сценариев.

Использование метода сценарного планирования совместно с применением системы сбалансированных показателей, позволит нивелировать выявленные недостатки.

С помощью сценарного планирования предприятие имеет возможность:

1. Составлять прогноз развития деятельности на заданный период при изменяющихся внутренних процессах и внешних условиях развития экономики.

2. Выявлять и реализовывать внутренние резервы.

3. Оценивать и выбрать лучший вариант стратегического развития;

4. Оперативно корректировать текущие действия для достижения поставленных целей.

5. Составлять стратегические карты.

Все аспекты деятельности экономического субъекта базируются на оперативных (текущих) целях, которые в свою очередь, должны приводить к достижению стратегических целей.

Оперативные цели предприятия вносятся в стратегическую карту, т.е. производится процесс стратегического картографирования.

Стратегическая карта графически отражает причинно-следственные связи действий оперативного планирования, и позволяет решать такие классические вопросы менеджмента, как комплиментарность целей, нейтральность и устранение конфликтов между поставленными целями.

Раскрытие интегрированных и комбинированных целей четырех составляющих единой концепции наглядно отображаются в стратегической карте.

Стратегическая карта раскрывает связи между стратегическими целями в системе сбалансированных показателей.

Стратегическая карта – форма категоризации интегрированных факторов, которые в совокупности определяют концепцию взаимосвязи внутренних и внешних направлений развития.

Стратегические цели состоят из функциональных целей. Функциональные цели отвечают за действие сфер и уровней управления. Функциональные цели должны удовлетворять следующим условиям:

1. Необходимость и достаточность: цели формулируются для всех направлений деятельности компании.

2. Соблюдение сроков достижения цели.

3. Определение четкой очередности достижения целей.

Согласованность по иерархии управления: целевые показатели подчиненных подразделений не должны противоречить целевым показателям руководящих подразделений и компании в целом;

Измеримость: все функциональные цели имеют количественную определенность и выражены показателями.

Достижение функциональных целей зависит от коэффициентов устойчивости (КФУ). Например, рентабельность продаж зависит от уровней доходности, оборачиваемости и затрат. Для контроля над деятельностью предприятия, исходя из ключевых факторов успеха, определяется КРІ.

КРІ – ключевые показатели эффективности – могут быть как абсолютными (объем выручки), так и относительными (рентабельность). Но для многих показателей важно не столько абсолютное значение, сколько их динамика (например, для объема просроченной дебиторской задолженности).

Ключевые показатели эффективности отражаются во взаимосвязанных таблицах, формирующих стратегическую карту ССП. Применение подхода экспертных оценок позволяет установить ограничения, выход за которые означает неэффективную работу предприятия.

Доказано, что одним из важнейших инструментов методики является оценка динамики индексов (показателей) в анализируемом и прогнозном периоде, определяющая сильные и слабые стороны предприятия, выявляющая устойчивость к возможным изменениям параметров внешней и внутренней среды и устанавливающая способы достижения поставленных целей развития по предлагаемым сценариям.

Литература

1. Гершун, А. М. Разработка сбалансированной системы показателей [Текст] : учебник / А. М. Гершун, Ю. С. Нефедьева. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – 128 с.

2. Горский, М. А. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей [Текст] : учеб. пособие / М. А. Горский, А. М. Гершун. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 416 с.

3. Кошечева, Е. С. Эффективность применения сбалансированной системы показателей [Текст] / Е. С. Кошечева // Экономика, управление, финансы. – С. 40-41.