

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ

I Международной научно-практической конференции

г. Новосибирск, 17 октября, 17 ноября 2017 г.

Под общей редакцией
кандидата экономических наук С.С. Чернова



НОВОСИБИРСК
2017

ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ ИДЕИ СОЗДАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ Д. НОРТОНА И Р. КАПЛАНА

© Кузнецова Д.В.¹, Козлова М.Э.¹

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»,
г. Москва

Существует множество способов осуществления стратегического планирования развития организации. Главным требованием к таким системам выступает универсальность и способность дать полномасштабное представление о компании. В статье сравниваются зарубежная сбалансированная система показателей, разработанная Д. Нортон и Р. Капланом, и отечественные разработки интерактивной системы управления Г.А. Ваганяна и В.А. Львова.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегическое управление, сбалансированная система показателей, интерактивная система управления.

There are many ways to implement strategic planning for the development of the organization. The main requirement for such systems is universality and the ability to give a full-scale view of the company. This article compares the foreign balanced system of indicators developed by D.Norton and R.Kaplan, and the domestic developments of the interactive control system G.A. Vaganian and V.A. Lvov.

Key words: development strategy, strategic management, balanced scorecard, interactive management system.

¹ Студент. Научный руководитель: Пласкова Н.С., профессор кафедры Финансового контроля, анализа и аудита, доктор экономических наук.

Современные тенденции экономического развития высококонкурентных мировых рынков предъявляют особые требования к своим участникам. Чтобы приносить прибыль своим учредителям и акционерам, сохранять долю рынка и клиентуру, предприятие должно непрерывно развиваться.

Система менеджмента многих компаний построена лишь на достижении краткосрочных целей, что обеспечивает прибыль организации, но не гарантирует её развития в перспективе. Таким образом, развиваясь, выполняя лишь тактические цели, компания не сможет обеспечить стабильный доход заинтересованным лицам. Как правило, такие системы менеджмента оценивают положение компании лишь с помощью её финансовых показателей. Оценка положения компании лишь только с финансовой стороны не даёт полной, всесторонней картины её развития. Работая таким образом менеджмент упускает многие серьёзные аспекты и зарождающиеся тенденции [2].

Именно поэтому в начале 90-х годов, в научном подразделении KMPG Дэйвид Нортон и Роберт Каплан начали работу по изучению показателей деятельности организаций будущего. Результатом этой работы стала широко известная Сбалансированная Система Показателей (далее – ССП).

Основное назначение ССП заключается в формализации стратегии и ее донесении до каждого сотрудника компании. Итогом работы с ней является создание рыночной стоимости компании. Также такая система позволяет осуществлять мониторинг и обратную связь, в целях отслеживания и выявления инициатив «снизу», то есть генерируемых самими работниками. Этот процесс осуществляется через ключевые показатели эффективности, измерители достижимости целей, а также характеристики эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. Поэтому ССП можно использовать не только для стратегического, но и оперативного управления [1].

ССП включает в себя четыре основных аспекта:

- финансовый, состоящий из финансово-экономических показателей-характеристик стратегических целей;
- клиентский, отражающий способность предприятия удовлетворять спрос в своей рыночной нише, путем анализа реакций внешней среды;
- аспект внутренних процессов, характеризующий эффективность достижения финансовых и клиентских перспектив текущими бизнес-процессами;
- аспект обучения и развития, сконцентрированный на выявлении резервов развития интеллектуального капитала организации и его нематериальных активов.

В таком же порядке осуществляется и подбор показателей, а сбалансированность и согласованность выбранных показателей проводятся в обратном направлении, с учетом логики причинно-следственных связей показателей. В зависимости от целей предприятия и набора показателей по каж-

дой из четырех базовых групп определяются направления деятельности, являющиеся частью программы реализации стратегии. Показатели и их взаимодействие конкретизируются в стратегической карте.

Такая система была апробирована во многих компаниях в 90-е годы и доказала свои эффективность. Однако, стоит отметить, что методика создания единой системы стратегического управления компанией впервые была разработана отнюдь не Д.Нортоном и Р.Капланом. Созданная ими система является наиболее известной, а самые первые разработки в данной сфере были осуществлены еще в конце 70-х годов в СССР Г.А. Ваганяном и В.А. Львовым, под руководством А.А. Гусакова в Центральном научно-исследовательском и проектно-экспериментальном институте автоматизированных систем в строительстве.

Ими была выдвинута концепция интерактивной системы управления, основанной на методологии интерактивного графического моделирования и управления. В ней системообразующим фактором является конкретный результат (целевая функция). Таким образом, главным целевым ориентиром принятия всех управленческих решений на любых уровнях является общий, конкретный, запланированный результат.

Основой данной концепции является теория функциональных систем, созданная П.К. Анохиным. Именно благодаря ей можно провести тестирование на адекватность модели результативности организации, планов, программ, персонала, а также самих управленческих решений.

Главной целью авторы данной концепции видели создание эффективной методики оценки неколичественных показателей эффективности работы организации, для их внедрения в общую модель, использующую количественные показатели. Также велся поиск способов упрощения и оптимизации управленческих процессов с помощью их интеллектуализации.

В основе такой интерактивной графической системы моделирования управления лежат взаимосвязанные промежуточные и конечные индикаторы, с помощью которых измеряются как количественные, так и качественные показатели работы предприятия по степени отражения результата функционирования [3].

Так как сама по себе система управления неоднородна, то есть индивидуальные цели отделов или уровней управления могут различаться, нужно учитывать по отдельности их вклад в общий результат и создать специальную иерархию учета по значимости их вкладов в зависимости от силы их влияния на общую стратегическую цель (результат). Помимо этого немаловажно определить и связи подсистем (отделов, уровней управления), то есть степень их зависимости друг от друга в процессе принятия решений.

Чтобы задать, как желаемый общий долгосрочный результат деятельности, так и оперативные задачи различных отделов, используется принцип «триады». Во-первых, формируется цель, то есть конкретный результат, ко-

торый нужно достичь. Во-вторых, нужно обозначить критерий достижения данной цели, то есть значение индикаторов, по получению которых будет достигнута поставленная цель. В-третьих, формируются ограничения, то есть та возможная степень свободы деятельности в процессе выполнения задания, которая возможна при сохранении общей системы.

Таким образом, после проверки непротиворечивости и единства поставленных целей, формируется иерархическая классификация задач для всех уровней управления, технология решения которых доступна с помощью интерактивной системы.

Очевидным преимуществом такой системы управления производством является её гибкость, так как единственным жестко фиксированным ее элементом является результат. Таким образом структура, количество элементов системы, их иерархия, необходимые исходные, вводные и выходные данные являются переменными, потому что должны обладать достаточной гибкостью перестройки, интерактивностью для достижения поставленной цели. Если это необходимо для получения нужного результата есть возможность реинжиниринга системы и замены неэффективных её элементов, с последующим перераспределением функций.

Наукой, обеспечившей синергетический эффект от объединения основ теории функциональных систем и системотехники строительства, советского аналога современной системной инженерии, в данной концепции являлась только начавшая своё развитие в то время компьютерная графика. Именно благодаря ей был обеспечен определенный уровень автоматизации и поддержки управленческих решений.

Кроме того, в систему были включены ключевые показатели эффективности, а также новый понятийный аппарат бизнеса, включающий упрощающий управленческий язык.

Итак, основными преимуществами интерактивной системы управления по сравнению с сбалансированной системой показателей, разработанной Д. Нортоном и Р. Капланом являются:

- во-первых, разграничение понятий система стратегического управления и система показателей для стратегического управления, что в итоге дает более проработанный понятийно-категориальный аппарат;
- во-вторых, единый понятийный аппарат и подход к управлению, реализуемый как в сфере бизнеса, так и для управления социально-экономическими процессами;
- в-третьих, в сбалансированной системе показателей менее детально проработана концепция ранжирования индикаторов, а также влияния их взаимодействия на конечный результат, что даёт менее эффективный инструментарий для управления.

Также в зарубежной ССП не разработана методика сравнения индикаторов с некими эталонными значениями, таким образом её индивидуальная разработка лишь усложнит труд управленцев компании.

Наиболее серьезный недостаток ССП это, то, что в отличие от интерактивной системы управления, является отсутствие технологии формирования стратегических целей. Сами создатели ССП отмечали, что их система будет эффективна лишь на предприятиях с уже сформированной стратегической целью.

Перечисленные выше факты доказывают, что идея формирования единой управленческой системы для предприятий является достижением отнюдь не западной науки, а, несмотря на сложившиеся стереотипы, в плановой экономике СССР была разработана более гибкая и детализированная универсальная система управления.

Список литературы:

1. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.
 2. Фисенко А.И., Кулешова Е.А. Сбалансированная система показателей: новая парадигма или новый формат известных подходов? // Транспортное дело России. – 2012. – С. 137-140.
 3. Чулков В.О. Памяти Александра Антоновича Гусакова // Вестник Международной Академии Наук (русская секция). – 2006. – № 1. – 83 с.
-