

УДК 65

UDC 65

**СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ПРОБЛЕМА
МОНИТОРИНГА СОСТОЯНИЯ
КОРПОРАЦИИ**

**SYSTEM OF BALANCED INDEXES
AND PROBLEM OF MONITORING
OF A CORPORATION CONDITION**

Ермоленко Владимир Валентинович
к. т. н., доцент

Ermolenko Vladimir Valentinovich
Cand.Tech. Sci., assistant professor

*Кубанский государственный университет,
Краснодар, Россия*

Kuban State University, Krasnodar, Russia

В статье обсуждается проблема мониторинга состояния корпорации и определяется ее положение в конкурентной среде в ходе реализации избранной стратегии развития. Для построения измерительной системы предлагается использовать сбалансированные показатели.

Problem of monitoring of a corporation condition is discussed and its position in rival environment in the course of realization of chosen development strategy is determined in the article. It is offered to use balanced indexes to create measuring system.

Ключевые слова: МОНИТОРИНГ,
КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА,
СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ.

Key words: MONITORING, RIVAL
ADVANTAGES, SYSTEM OF BALANCED
INDEXES.

Одним из путей формирования конкурентных преимуществ корпорации традиционно рассматриваются усиление финансовой устойчивости и инвестиции в физические активы. В то же время стала более значимой способность корпорации мобилизовать и использовать свои нематериальные активы в условиях усиления конкурентного соперничества. В процессе принятия решений собственники и менеджеры испытывают все большую потребность в информации нефинансового характера, в частности, базирующейся на оценке нематериальных активов. Цели удержания рыночной доли или развития рынка и приобретения конкурентных преимуществ через лояльность клиентов, способность корпорации обеспечить их удержание, прогрессивность технологий и реинжиниринг бизнес-процессов, профессионализм персонала формируют ключевые факторы успеха, которые имеют определяющее значение и оказывают влияние на стоимость корпорации в будущем [1, 2].

Система сбалансированных показателей (ССП) дает возможность оценить указанные факторы и открывает новые возможности для управления корпоративной стратегией. Новая измерительная система – сбалансированная система показателей охватывает и количественно оценивает важнейшие аспекты деятельности корпорации: потребительский, хозяйственный, инновационный и финансовый. Она позволяет соединить стратегию с оперативным управлением бизнесом. Основным недостатком показателей, используемых в прошлом в практике управления предприятием, является их денежное выражение, что не позволяет раскрыть ряд важных аспектов его работы. Создание в масштабе корпорации измерительной системы с расширенными возможностями вычисления и мониторинга показателей не денежного характера на всех ее уровнях управления значительно повышает качество управленческих решений и, соответственно, обеспечивает результативность, эффективность и качество менеджмента [3, 4].

ССП корпорации проектируется таким образом, чтобы ее применение позволяло дать ответы на важнейшие вопросы [5]:

- 1) Как оценивают клиенты корпорацию (клиентский капитал)?
- 2) Какие процессы могут обеспечить корпорации исключительное положение (внутрикорпоративный аспект)?
- 3) Каким образом можно добиться дальнейшего улучшения состояния корпорации на конкурентном рынке (инновационный и человеческий капиталы)?
- 4) Как оценивают корпорацию собственники или акционеры (финансовый капитал)?

Ответы на эти вопросы зависят от реализации избранной миссии, сформированных стратегических целей и корпоративной стратегии, которые затем трансформируются в показатели системы менеджмента корпорации. Таким образом, с помощью ССП производится измерение <http://ej.kubagro.ru/2008/03/pdf/02.pdf>

результатов деятельности корпорации, что не делает бухгалтерский учет. ССП становится основой для построения управленческого учета, системы отчетности, системы мотивации, интегрированной корпоративной информационной системы. ССП имеет многоплановый характер, охватывая связи между монетарными и немонетарными величинами измерения, стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также внутренними и внешними аспектами деятельности корпорации.

В рамках сбалансированной системы необходимо увязать показатели, которые измеряют достигнутые результаты (уровень производительности), и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов (загрузка мощностей) [6].

Сбалансированная система показателей охватывает все стратегически важные направления формирования конкурентных преимуществ корпорации и подчеркивает своеобразие политики менеджмента корпорации, заложенной в миссии, стратегических целях и стратегии. Текущие сопоставления фактических и намеченных показателей являются объектом внимания ИКИС и основой для осуществления функции регулирования.

ССП деятельности играет в корпорации следующие роли:

- измерителей монетарных и немонетарных величин (результатов), характеризующих начальное, промежуточные и конечное состояния корпорации и ее движение в соответствии с реализуемой стратегией;
- предмета мониторинга (непрерывного слежения);
- инструмента менеджмента.

ССП реализуется сверху вниз в рамках многоуровневой системы управления: начинает «работать» на корпоративном уровне, «спускается» на уровень сферы бизнеса, затем – на функциональный и линейный

<http://ej.kubagro.ru/2008/03/pdf/02.pdf>

(предприятий корпорации, подразделений и даже отдельных сотрудников). При переходе от нижнего уровня к последующему верхнему происходит свертка показателей или при движении сверху вниз – их детализация.

Встраивание ССП в процесс управления корпорацией сопряжено со следующими его этапами: постановка измеряемых (формализованных) целей, мониторинг ситуации или состояния корпорации, выявление проблем, генерация вариантов управленческих решений, «взвешивание» каждого варианта решения, выбор, реализация принятого решения и мониторинг хода его реализации.

Применение ССП позволяет «измерять» успешность реализации действующей корпоративной стратегии и последовательного перехода корпорации из начального состояния в конечное через череду промежуточных состояний.

С помощью ССП решаются следующие задачи управления [4, 6, 7, 8]:

- изучение особенностей влияния факторов внешней среды (макроокружения, мезосреды и микросреды) на корпорацию;
- формулирование стратегических целей с привязкой к избранным показателям;
- создание системы управленческого учета, в основе которого лежат первичные показатели;
- соединение системы внутрикорпоративной отчетности и системы показателей;
- сопряжение управленческого учета, отчетности и документооборота, обеспечивающих производство и движение структурированной информации в системе менеджмента корпорации;
- мониторинг управленческого учета, бизнес-процессов и состояния корпорации в режиме реального времени с выявлением и

постановкой проблем и их причин, а также определением вариантов их решения;

- управление процессами увеличения стоимости предприятий;
- стратегическая коммуникация и спецификация в тех случаях, когда стратегия сформулирована расплывчато и носит «политическую» (компромиссную) окраску;
- стратегический анализ.

Эффект от внедрения ССП в корпорацию зависит от того, насколько ИКИС базируется на ней.

Преимущества ССП, с точки зрения практического менеджмента, значительны [1, 4]:

1) происходит увязка оперативного и стратегического менеджмента (линейной стратегии и стратегии корпоративной) и достигается целенаправленное и скоординированное движение всех подсистем и элементов корпорации в направлении стратегических целей;

2) образуют сквозную технологию формирования совокупного капитала корпорации, адекватного корпоративной стратегии, сверху вниз по всем его иерархическим уровням с включением (диффузией) необходимых элементов интеллектуального, человеческого, производственного, клиентского, социального, предпринимательского и финансового капиталов;

3) все процессы, объекты и величины подвергаются объективизации посредством процедуры измерения;

4) система управления базируется на целенаправленной профессиональной коммуникации по всем и на всех уровнях корпорации в рамках будущего результата деятельности, описываемого совокупностью показателей;

5) ССП интегрируется с информационно-аналитической системой – системой контроллинга и хорошо увязывается с методами управления, нацеленными на повышение стоимости предприятия.

Эта система обеспечивает высшему руководству совершенный инструмент управления, переводящий видение развития корпорации и стратегию в набор взаимосвязанных показателей деятельности. С помощью ССП можно проводить факторный анализ влияния на конкурентные преимущества корпорации, причем и факторов текущих, и будущего развития. На основе ССП можно построить модель взаимосвязанных Ключевых Показателей Результативности, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой.

Построение практически тотально измеряемой организации в режиме реального времени базируется на пяти основных принципах [2]:

- 1) перевода корпоративной стратегии на оперативный уровень в виде показателей деятельности;
- 2) построения аналитической системы организации, адекватной стратегии;
- 3) реализации стратегии путем перевода в плоскость каждодневной работы, понятной всему персоналу корпорации;
- 4) непрерывного процесса реализации стратегии через показатели деятельности;
- 5) реализации через командную работу и эффективное лидерство.

Процессы развития корпоративного бизнеса в России весьма динамичны и протекают довольно противоречиво, что обуславливает необходимость постоянного мониторинга его состояния.

Недостаточная разработанность научных и информационных основ мониторинга не позволяет вплотную приступить к созданию системы <http://ej.kubagro.ru/2008/03/pdf/02.pdf>

информационно-аналитической поддержки управленческих решений на корпоративном уровне, так называемой интегрированной корпоративной информационной системы [3].

Под мониторингом понимается система наблюдения, оценки и прогноза экономической и социальной обстановки, складывающейся в корпорации. Главная цель мониторинга состоит в обеспечении органов управления корпорации полной, своевременной и достоверной информацией о процессах, протекающих в различных ее подсистемах, и о складывающейся ситуации.

Задачи мониторинга состояния могут быть сведены к следующему: организация наблюдения за управленческими и бизнес-процессами, протекающими в корпорации; получение достоверной и объективной информации по всем «срезам» деятельности корпорации; обеспечение в установленном порядке должностных лиц, подразделений и органов управления корпорации информацией, полученной при осуществлении мониторинга; разработка прогнозов развития компонентов внешней среды: макроокружения, среды региона и микросреды корпорации; выявление проблем развития корпорации и подготовка рекомендаций, направленных на преодоление негативных и поддержку позитивных тенденций, и доведение их до руководства корпорации [8].

Системный подход к организации мониторинга предполагает реализацию следующих принципов: комплексности, непрерывности наблюдения, периодичности снятия информации о происходящих изменениях, сопоставимости применяемых показателей мониторинга во времени, развитие системы мониторинга на основе совершенствования используемого методического инструментария, технического оснащения, расширения наблюдаемых процессов и увеличения числа объектов.

Можно выделить следующие структурные составляющие системы мониторинга, соответствующие основным подсистемам корпоративной

<http://ej.kubagro.ru/2008/03/pdf/02.pdf>

системы управления: подсистемы компетенций менеджмента, целевая, развития, функциональная, управляющая, контроллинга, обеспечивающая и смежных систем [8].

Реализация основных задач мониторинга корпорации предполагает его организационное, информационное, техническое, правовое и финансовое обеспечение. Разработка такого обеспечения должна быть решена в корпорации с учетом особенностей ее видов деятельности, структуры и действующей корпоративной стратегии.

Поддержка базы данных корпоративного мониторинга осуществляется комплексом программно-технологических и технических средств, функционирующих в рамках интегрированной корпоративной информационной системы. Программно-технологическое обеспечение должно позволить осуществлять формирование, обновление, активизацию и представление всех видов системы сбалансированных показателей, включенных в базу данных мониторинга [3].

Укрупнено-информационный фонд мониторинга корпорации может состоять из следующих информационных полей: финансово-экономическое состояние (потенциал), клиентская база (клиентский потенциал), бизнес-процессы (производственный потенциал), рост и развитие (человеческий, инновационный и предпринимательский потенциалы).

Функционирование корпоративного мониторинга должно осуществляться на основе соответствующих корпоративных стандартов. На корпоративном уровне должно быть принято специальное положение, в котором регламентируются:

- корпоративные механизмы взаимодействия информационного фонда мониторинга с предприятиями корпорации и подразделениями управляющей компании, охваченными мониторингом;

- правовые формы защиты информации и категорирование доступа;
- гарантии информационной безопасности.

Задача управления устойчивым развитием корпорации не может быть эффективно решена без стратегического сотрудничества следующих основных субъектов микросреды корпорации: стейкхолдеров; органов местной и региональной власти; партнеров [9].

В интересах собственников и акционеров, а также топ-менеджмента проводится мониторинг положения корпорации. Организация такого мониторинга должна осуществляться подразделениями координации, развития и контроллинга. При этом должно быть учтено объективное и субъективное начала мониторинга. Это означает необходимость учета как объективных данных, характеризующих, например, объемы производства, продаж, так и результаты оценки формирования имиджа и других нематериальных активов в целях независимой оценки социально-экономического положения [1].

Топ-менеджмент должен быть заинтересован как в унификации системы оценки в масштабе корпорации, так и в стимулировании процесса ее развития.

В настоящее время существуют некоторые концепции мониторинга положения корпорации [8]. Вместе с тем недостаточная разработанность научных и информационных основ мониторинга, рекомендации, носящие абстрактный характер, не доведенные до уровня использования их проектировщиками, не позволяют вплотную приступить к созданию этого центрального блока систем информационно-аналитической поддержки управленческих решений [3]. Несмотря на существование различных теорий относительно организации проведения мониторинга (кто и как), в конечном счете, мониторинг должен представлять данные для принятия решений.

Принципы организации информационных ресурсов корпорации можно сформировать следующим образом:

- 1) единственность места возникновения и хранения идентифицируемой информации;
- 2) однозначная ответственность организации за ведение идентифицирующей информации;
- 3) доступность (в установленном порядке) идентифицирующей информации для заинтересованных организаций и физических лиц.

Реализация этих принципов требует законодательных, организационных, методологических и технических решений [3].

Показатели, используемые для оценки состояния корпорации, называют обобщенными; показатели, предназначенные для оценки некоторого среза – индикаторами; показатели, используемые для оценки конкретных фактов – частными показателями; характеристики, подлежащие регистрации на местах их формирования – первичными данными. Совокупность показателей и первичных данных должна составлять систему и подчиняться определенным правилам:

- каждый показатель имеет своего непосредственного пользователя и единую корпоративную научно обоснованную методику измерения его значений;
- обобщенный показатель включает в качестве аргументов значения либо какой-то группы индикаторов, либо (и) частных показателей, не входящих ни в один из индикаторов, либо (и) первичных данных, не входящих ни в индикаторы, ни в частные показатели;
- индикатор включает в качестве аргументов значения группы частных показателей и (или) первичных данных, не входящих ни в один из частных показателей;
- частный показатель включает в качестве аргументов значения группы первичных данных;

- характеристика, относимая к первичным данным, должна входить своими значениями в качестве аргумента хотя бы в один из частных показателей или один из индикаторов, или один из обобщенных показателей;

- первичные данные – это поддающиеся непосредственному численному измерению характеристики состояния и развития корпорации и иных сфер ее функционирования.

В качестве интегрального показателя, учитывающего общее состояние корпорации, принимают следующие показатели: конкурентоспособность, уровень капитализации, величину прибыли, долю постоянных клиентов от общего числа.

Необходимость использования обобщенных показателей диктуется наличием большого числа данных. Обобщенных показателей должно быть несколько.

Обобщенный показатель должен отвечать известным в теории управления четырем требованиям к критериям: соответствия, критичность, устойчивость, информативность [9].

Обобщенный показатель имеет свойство соответствия, если он реагирует на изменение характеристик целей развития, и его изменения соответствуют изменению степени достижения целей. Чем больше значение показателя соответствует значению некоторого инварианта (оптимума) состояния, тем ближе корпорация к цели, и наоборот, чем дальше значение показателя от значения инварианта состояния, тем дальше оно от цели. Требование наличия свойства соответствия обозначает присутствие в обобщенном показателе информации о степени достижения целей.

Критичность означает существенное изменение значений показателя при существенном изменении его аргументов. Некритичность является

свидетельством второстепенности данного показателя для оценки вида деятельности, решений и т.д.

Устойчивость означает незначительное изменение значений показателя при незначительном изменении значений его аргументов. Устойчивость есть следствие неадекватного отображения действительности с помощью данного показателя.

В качестве основных первичных данных о состоянии корпорации принимаются адаптированная к ее особенностям система сбалансированных показателей, характеризующих ее состояние и составляющих ее информационный фонд, а также первичные данные организаций и предприятий, осуществляющих свою деятельность в составе корпорации.

Таким образом, мониторинг корпорации может быть осуществлен в разрезе его структурных составляющих, а обобщенная оценка его величины дана с помощью основных индикаторов.

Система показателей формируется таким образом, чтобы служить необходимой и достаточной информационной основой для осуществления регулирующего и координирующего воздействия органов управления корпорации с целью формирования конкурентных преимуществ и обеспечения стабильного развития бизнеса. Система мониторинга “настраивается” с учетом того, что результаты мониторинга должны быть использованы для формирования взаимоотношений предприятий и управленческих структур.

Наиболее конструктивным является путь организации мониторинга хода развития корпорации с целью усиления ее конкурентоспособности, основывающийся на инновационном развитии: человеческого, социального капитала, продуктов и услуг, технико-технологического комплекса, рыночного капитала.

Для оценки состояния корпорации предлагается система, состоящая из субпоказателей, обобщенных показателей и глобального показателя.

Список литературы

1. Вебер Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей// Проблемы теории и практики управления. – № 5. – 2000. – С. 51– 60.
2. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании; Пер. с англ. – М.: Дело, 2000.
3. Андрейчинков А.В. Развитие интеллектуальной системы социально-экономического прогнозирования и принятия решений в условиях неопределенности // Информационные технологии. – № 2. – 1999. – С. 14–21.
4. Ольше Н-Г, Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании, Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей; Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
5. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Hogvath & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
6. Рамперсад Х.Ю. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
7. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: На маршруте внедрения. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с.
9. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс; Пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 256 с.