

УДК 338.24.2

UDC 338.24.2

**ИНТЕГРАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

**INTEGRATION OF BALANCED SCORECARD AND QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**

Мирошниченко Марина Александровна  
к.э.н., доцент

Miroshnichenko Marina Aleksandrovna,  
Cand.Econ.Sci., associate professor

Мирошниченко Алексей Александрович  
к.э.н.  
*Кубанский государственный университет,  
Краснодар, Россия*

Miroshnichenko Alexey Aleksandrovich  
Cand.Econ.Sci.  
*Kuban state university, Krasnodar, Russia*

В статье дан анализ и рассмотрены возможности применения сбалансированной системы показателей для успешной реализации корпоративной стратегии. Обсуждены наиболее важные результаты исследования интеграции системы менеджмента качества в информационную систему предприятия с использованием сбалансированной системы показателей

The analysis and possibilities of use of the balanced scorecard for successful realization of corporate strategy are considered in this article. The most important results of research of integration of the quality management system in information system of the enterprise with use of the balanced scorecard are discussed

Ключевые слова: ИНТЕГРАЦИЯ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, КОНТРОЛЛИНГ, КОРПОРАЦИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА, СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Keywords: INTEGRATION, COMPETITIVE ADVANTAGES, CONTROLLING, CORPORATION, QUALITY MANAGEMENT, BALANCED SCORECARD

Одним из путей формирования конкурентных преимуществ корпорации традиционно рассматривается усиление финансовой устойчивости и инвестиций 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.

Сбалансированная система 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 бизнеса [1].

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

- как оценивают клиенты корпорацию (клиентский капитал);
- какие процессы могут обеспечить корпорации исключительное положение (внутрикорпоративный аспект);
- каким образом можно добиться дальнейшего улучшения состояния корпорации на конкурентном рынке (инновационный и человеческий капиталы);
- 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 результатов деятельности корпорации, что не делает бухгалтерский учет.

Сбалансированная система показателей реализуется сверху вниз в рамках многоуровневой системы управления. Она начинает «работать» на корпоративном уровне, «спускается» на уровень сферы бизнеса, затем – на функциональный и линейный (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 от начального состояния до конечного, через цепочку промежуточных состояний.

С помощью ССП решаются следующие задачи управления:

- изучение особенностей влияния факторов внешней среды (макросреды, 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;
- 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.

Одним из важнейших инструментов оперативного и стратегического контроллинга является формирование систем показателей (табл. 1) [2].

Таблица 1 – Системы показателей в рамках контроллинга

Система	Направления детализации	
Du-Pont	Рентабельность оборота и оборачиваемость капитала	
	<i>Плюс:</i> простота применения и ориентация на повышение рентабельности	<i>Минус:</i> ориентация на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе; модель не позволяет оценить, за счет изменения числителя или знаменателя изменился показатель рентабельности
ZVEI	Анализ развития (объем бизнеса, результативность, персонал) и структурный анализ (рентабельность и ликвидность)	
	<i>Плюс:</i> наличие каталога показателей с объяснением порядка их расчета и особенностей применения	<i>Минус:</i> наличие около 200 показателей, часть из которых – вспомогательные, усложняет практическое применение
RL	Показатели годовой отчетности, корпоративного контроллинга, стратегического контроллинга	
	<i>Плюс:</i> меньшая громоздкость по сравнению с ZVEI	<i>Минус:</i> ключевые показатели – рентабельность и ликвидность; недостаточное внимание уделено немонетарным показателям
ССП (BSC)	Финансы, рынок / клиенты, бизнес-процессы и производство, развитие /сотрудники / инфраструктура, социальная ответственность, безопасность бизнеса	
	<i>Плюс:</i> система охватывает основные аспекты деятельности организации; ориентирована на наличие обратной связи между уровнями управления	<i>Минус:</i> получаемая информация может быть искажена в силу ряда ограничений и условностей в процессе прогнозирования; внедрение системы должно проводиться параллельно с дополнительными управленческими воздействиями

Авторами Р. Капланом и Д. Нортонем ССП определяется как тщательно отобранная совокупность измерений в четырех направлениях полученных из стратегии организации, дополнена нами социальной ответственностью и безопасностью бизнеса. Поэтому ССП пригодна для оценки эффективности и результативности функционирования организации, так как их анализ неизбежно связан со стратегическими и

оперативными целями, которые ставит перед собой организация. Учитывая, что цели организации являются одним из критериев оценки желательного, конкретного эффекта ее деятельности. ССП превращается в важный элемент анализа и повышения эффективности работы организации.

Социальная ответственность бизнеса стимулирует бизнес выполнять установленный сверху набор обязательств. Основная функция корпоративной социальной ответственности состоит в обеспечении устойчивости организации как открытой системы за счет регулирования конфликта интересов во внешней и внутренней среде и вовлечения заинтересованных лиц (стейкхолдеров) компании в процесс принятия решений и формирование стратегии развития бизнеса. Это способствует сокращению транзакционных издержек и снижению рисков неполноты информации [3].

Обеспечение безопасности предпринимательской деятельности – это создание на предприятиях надежного защитного барьера, предупреждающего возможные, но пока не обнаруженные посягательства извне, с одной стороны, а с другой – непосредственное выявление, предупреждение и пресечение конкретных фактов посягательств.

Для этого предлагается транслировать расплывчатые и не всегда конкретные формулировки видения и стратегии в виде совокупности четких индикаторов, обеспечивающих измеримость.

Набор показателей и индикаторов высшего уровня декомпозируется на более низкие уровни управления с целью дать сотрудникам организации возможность продемонстрировать, каким образом их повседневная деятельность способствует достижению долгосрочных целей организации.

Еще одна важная составляющая модели ССП – это система причинно-следственных связей. Стратегия представляет собой гипотезу, разработанную ее авторами и содержащую их соображения относительно направления действий с учетом имеющихся сведений об окружающей

среде, уровне компетентности, конкурентоспособности и т.д.

ССП представляет собой средство документирования и проверки такой гипотезы. Разработанные в ее рамках показатели соединяются причинно-следственными связями. Таким образом, стратегия документируется и измеряется, а отдельные показатели связываются между собой, тем самым обеспечивается возможность мониторинга, управления и валидации принятой стратегии.

Центральная роль в концепции ССП занимает понятие сбалансированности. Можно сказать о трех аспектах сбалансированности системы:

- равновесие между финансовыми и нефинансовыми показателями;
- равновесие между внутренними и внешними компонентами организации. Сотрудники и внутренние процессы представляют собой внутренний компонент, тогда как акционеры и потребители являются внешним компонентом;
- равновесие между ранними и запаздывающими показателями эффективности, например, между уровнем удовлетворенности и доходами организации.

Хотя ССП и менеджмент качества – вполне самостоятельные концепции, интеграция их логично дополняет друг друга. ССП как средство измерения использует в качестве отчета стратегию организации. Оценка эффективности работы организации в современных условиях сводится именно к определению того, насколько успешно организация реализует собственную стратегию. Стратегия практически всегда прямо или косвенно может включать цели в области качества. В ССП обеспечивается реализация управления по целям. Требование к определению целей в области качества и согласование их с общими целями организации является одним из базовых требований стандарта ISO 9001. Для развертывания стратегических целей необходимо на практике

применять инструменты повышения эффективности систем менеджмента, сбалансированную систему показателей.

Постановка целей и их достижение составляют суть любой системы менеджмента, не только системы менеджмента качества (СМК). Поставленные цели транслируются на всю организацию через систему четких и понятных для каждого сотрудника показателей. Создается уравновешенная, целостная и по мере возможности прозрачная система измерений, обеспечивающая принятие решений и оценку эффективности принятых мер. А принятие решений на основе фактов относится к числу фундаментальных постулатов менеджмента качества.

Система показателей должна постоянно изменяться и совершенствоваться, чтобы соответствовать изменениям стратегии организации. Необходимость постоянного совершенствования СМК влечет за собой и изменение ССП, как одного из ее инструментов, в зависимости от изменения стратегии предприятия свидетельствует о том, что СМК в организации реально функционирует. По интегральным показателям принимается решение об оценке качества [4].

Оценка СМК с помощью анализа и количественного оценивания результативности – действенный метод решения задачи формирования механизма ее диагностики. Методика оценки результативности СМК обеспечивает возможность не только диагностирования, но и анализ за счет формирования разбивки по категориям. Эффективным инструментом реализации оценки выступает информационная система анализа качества.

Следовательно, сбалансированная система показателей предполагает реализацию принципа последовательной связи цели и мероприятий. ССП отвечает желаниям обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей, для получения системы координат, на которой просматривается внутрифирменное состояние, что помогает руководителям управлять

предприятием.

Таким образом, используя на предприятии сбалансированную систему показателей, можно представить целостную картину финансового и нефинансового состояния. Соединяя воедино стратегические цели и финансовую перспективу компании, метод ССП увязывает их с рыночной ситуацией, определяющей значимые запросы клиентов с бизнес-процессами. Сбалансированная система показателей становится механизмом, который обеспечивает «подгонку» всего происходящего в компании к оптимуму [5].

Стратегическое развитие корпораций требует формирования и развития соответствующей информационной инфраструктуры, без которой обеспечение устойчивого экономического роста корпорации невозможно.

Система контроллинга в корпорациях понимается как механизм, обеспечивающий не только совокупный процесс анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности, оценку отклонения фактических данных (количественного и качественного состояния) от плановых, под воздействием условий внешней и внутренней среды; но и реализацию стратегическим менеджментом комплекса мероприятий с целью выработки наиболее оптимальных и своевременных решений в управлении развитием корпоративных организаций с последующим их учетом и корректировкой [6].

Контроллинг – новое явление в организации, поэтому его внедрение может вызвать сопротивление, чтобы быстро добиться результатов, стоит сначала проанализировать трудности, которые могут возникнуть, их причины и средства, позволяющие им противостоять (табл. 2). Важной стадией на этапе внедрения является – управление персоналом и преодоление сопротивления переменам.

Таблица 2 – Факторы, препятствующие внедрению контроллинга в организацию

<b>Фактор, влияющий на период внедрения</b>	<b>Преимущества контроллинга</b>	<b>Недостатки контроллинга</b>
Социальный фактор	Результат создания системы контроллинга – освоения нового, дает возможность быстрого продвижения по службе	Угроза статусу групп и отдельных лиц, не соответствующих статусу группы
Совместимость с корпоративной культурой	Зависимость от особенностей предприятия формальных и неформальных групп	Невысокая совместимость с корпоративной культурой, особенно для организаций, имеющих сотрудников пожилого возраста
Сложность нововведений	Простота моделей	Усложнение по сравнению с традиционными методиками, необходимость дополнительного обучения встречает сопротивление
Возможность проведения эксперимента	Возможность начать с внедрения в одном подразделении, затем распространить на всё предприятие	Полный эффект наблюдается только тогда, когда внедряется на всем предприятии
Наглядность	Самые первые результаты моментально видны руководителю	Полный результат появляется не сразу, и не имеет наглядности для большинства сотрудников

Сопротивление внедрению новым методам экономического анализа может быть двух видов: индивидуальное и групповое.

Основные источники группового сопротивления:

- структура обладает постоянной стабильностью;
- угроза статусу группы;
- угроза сложившимся отношениям власти внутри предприятия;

– информационный фильтр организации: предлагаемые подходы не согласуются с отделениями.

Основные источники индивидуального сопротивления:

- привычка и боязнь чего-то нового;
- чувство безопасности, опытные сотрудники будут выступать против новых, незнакомых им методов.

Появляется понятие реадaptации – болезненный процесс, связанный изменением глубинного строя корпоративной культуры. Было бы более разумно представить грядущие изменения так, что бы они вписывались в существующую корпоративную культуру. Внедрять новое на основе существующего старого [7].

Преодолеть сопротивление можно следующими методами:

– имитация. В процессе объяснения методов контроллинга, стоит уделить большое внимание положительному опыту западных и российских фирм;

– мастерство. Нужно подчеркнуть творческие аспекты контроллинга, так как сотрудники гордятся своими навыками и будут стараться их усовершенствовать;

– выживание. В кризисной ситуации внедрение новых методов принесет только плюсы, важно это правильно донести до сотрудников;

– подборка кадров и реализация сотрудников. Новые кадры могут играть важную роль, так как они настроены на карьерный рост и не привязаны к старым устоям организации;

– нововведение. Существует категория людей-новаторов, которых необходимо сразу определить, что значительно облегчит задачу.

Следовательно, сбалансированная система показателей – это инструментальный руководитель для оценки эффективности работы организации, и интеграция с системой менеджмента качества является

действенным методом оценки результативности корпорации, способствующая решению задачи формирования механизма ее диагностики.

Таким образом, перспективным направлением исследований представляется вопрос интеграции систем менеджмента качества в информационную систему предприятия с использованием сбалансированной системы показателей.

### Список литературы

1. Ермоленко В.В. Система сбалансированных показателей и проблема мониторинга состояния корпорации // Научный журнал КубГАУ. 2008. № 37(3). 2 с.
2. Баталов Д.А. Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга // Научный журнал КубГАУ. 2011. №67(03). 7 с.
3. Мирошниченко М.А. Система стратегического контроллинга электросетевой компании. Международный Издательский Дом, LAP Lambert Academic Publishing. Saarbrucken Germany, 2011. 180 с.
4. Копнов В.А. Прямая и обратная задачи оценки результативности и эффективности СМК // Методы менеджмента качества. 2014. №4. С. 12–19.
5. Ермоленко Д.В., Мотова Д.Б. Внедрение инструментов контроллинга в управление государственной региональной собственностью на примере Краснодарского края // Сб. науч. тр. «Проблемы управления корпорациями на основе инновационных методов менеджмента и инфокоммуникационных технологий». Краснодар: КубГУ, 2009. 261 с. С. 141–149.
6. Мирошниченко М.А. Контроллинг – система управления развитием корпоративных организаций // Контроллинг. 2009. №4(32). С. 28–34.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп.; пер. англ. М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2004. 210 с.

### References

1. Ermolenko V.V. Sistema sbalansirovannyh pokazatelej i problema monitoringa sostojanija korporacii. Nauchnyj zhurnal KubGAU, 2008. №37(3), 2 s.
2. Batalov D.A. Metody i instrumenty operativnogo i strategicheskogo kontrollinga. Nauchnyj zhurnal KubGAU, 2011. №67(03), 7 s.
3. Miroshnichenko M.A. Sistema strategicheskogo kontrollinga jelektrosetevoj kompanii. Mezhdunarodnyj Izdatel'skij Dom, LAP Lambert Academic Publishing. Saarbrucken Germany, 2011. 180 s.
4. Kopnov V.A. Prjamaja i obratnaja zadachi ocenki rezul'tativnosti i jeffektivnosti SMK// Metody menedzhmenta kachestva. 2014. №4. S. 12 – 19.
5. Ermolenko D.V., Motova D.B. Vnedrenie instrumentov kontrol-linga v upravlenie gosudarstvennoj regional'noj sobstvennost'ju na primere Krasnodarskogo kraja // Sb. nauch.tr. Problemy upravlenija korporacijami na osnove innovacionnyh metodov menedzhmenta i infokommunikacionnyh tehnologij. – Krasnodar: KubGU, 2009. 261 s. S. 141 - 149.
6. Miroshnichenko M.A. Kontrolling - sistema upravlenija razvitiem korporativnyh organizacij // Kontrolling. 2009. №4(32). S. 28 – 34.

7. Kaplan R.S., Norton D.P. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstvu. – 2-e izd., ispr. i dop. / Per. angl. M.: ZAO «Olimp–Biznes», 2004. 210 s.