

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ОСНОВАННОЕ НА ИСПОЛЬЗОВАНИИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Проведены расчеты эффективности от внедрения на экспериментальном предприятии стратегического управления, инструментом которого является сбалансированная система показателей. За последние годы корпоративное управление стало одной из наиболее обсуждаемых тем в российских научных и деловых кругах. Искусство управления должно соответствовать понятию «управление изменениями». Образцом такого корпоративного управления является сбалансированная система показателей, разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном в Америке в 90-х гг. XX в. Данная система по зарубежному опыту позволяет повысить эффективность деятельности фирмы, но четкой методики по определению эффективности инструментов управления пока нет.

**Ключевые слова:** эффективность; стратегическое управление; сбалансированная система показателей.

В последние годы вопросы корпоративного управления стали одной из наиболее обсуждаемых тем в российских научных и деловых кругах. Высокий интерес к данным проблемам в России объясняется необходимостью решения задач успешного долговременного развития российской экономики. Эффективность корпоративного управления прямо влияет на приток внешних инвестиций в экономику страны и позволяет динамично развиваться отечественному бизнесу, адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям рыночной экономики (усиление конкуренции, высокий уровень непредсказуемости среды). Любой инструмент корпоративного управления, успешно апробированный в условиях мировой экономики, привлекает внимание российского менеджмента [1]. Искусство управления должно соответствовать понятию «управление изменениями» – образцу инструмента корпоративного управления, который был разработан Р.С. Капланом и Д.П. Нортеном в Америке в начале 1990-х гг. и сейчас является наиболее известной парадигмой, позволяющей обеспечить соответствие текущей деятельности компании стратегическим целям, и назван «Сбалансированной системой показателей эффективности деятельности предприятий». Основной упор делается на финансовый и человеческий потенциалы компании (обучение и карьерный рост), операционную эффективность и взаимоотношения с потребителями. Анализ научных публикаций показал, что до настоящего времени не решена в достаточной мере проблема, связанная с определением эффективности применения того или иного инструмента управления, к которому относится и ССП.

В настоящее время качественная и оперативная информация и умение на нее эффективно реагировать как никогда необходимы предприятиям. Часто применяющиеся модели управления на предприятиях неуклюжи, требуют огромного количества времени на обработку информации, содержание управленческого персонала, на разработку и согласование планов из-за часто меняющихся факторов внешней и внутренней среды.

Система сбалансированных показателей (ССП), определяющая эффективность деятельности предприятия, внедренная автором на средних и малых предприятиях различных отраслей, устраняет недостатки нынешней системы их управления.

Стратегическое корпоративное управление, основанное на использовании ССП, позволило фирме увидеть не только текущее, но и будущее своё состояние (путём

метода прогнозирования показателей, предложенного автором, с помощью математической модели временных рядов). ССП также позволила упростить контроль реализации стратегии на всех уровнях управления.

Общий эффект от применения нового инструмента стратегического управления состоит из сумм всех видов эффекта:

- экономического (уменьшение затрат на текущее планирование в стоимостном выражении);
- социального (улучшение системы мотивации персонала);
- маркетингового (возможность увеличения доли рынка при необходимости);
- информационного (повышение обоснованности принимаемых решений за счет своевременного получения достоверной информации);
- организационного (улучшение взаимодействия между подразделениями, сокращение текучести персонала, рост уровня образования и рост профессионализма).

Все распространенные подходы к оценке эффективности нововведений в сфере управления подразделяются на четыре группы:

- по степени достижения поставленных целей;
- по соотношению результатов деятельности к затратам;
- по степени соответствия эталону;
- по степени удовлетворенности процессом его участников.

По мнению авторов статьи, существует два принципиально различных метода, с помощью которых можно определить эффективность инструментов управления.

Первый метод измерения эффективности – отношение результатов деятельности к затратам. Этот метод позволит определить экономическую эффективность применяемого инструмента управления по отношению к любому из множества показателей деятельности предприятия.

Второй метод – измерение эффективности в целом за период, до применения инструмента управления и после. При применении вышеназванного метода необходимо исходить из того, что если система управления в целом эффективна, то и применяемый в ней инструмент управления также эффективен. Состояние эффективности управления оценим через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта, т.е. исследуемого предприятия, где проводился эксперимент по внедрению ССП.

Оценку эффективности управления  $\mathcal{E}_y$  по первому методу определяем по формуле

$$\mathcal{E}_y = \frac{\mathcal{E}_c}{\mathcal{E}_n} = \frac{(A_y/D)}{(V_{ч.п.}/C_T)}$$

где  $\mathcal{E}_y$  – эффективность управления, показатель, представляющий собой отношение экономичности управления  $\mathcal{E}_c$  к эффективности производства  $\mathcal{E}_n$ .

$$\mathcal{E}_y = \frac{A_y}{D},$$

где  $A_y$  – затраты на управление;  $D$  – стоимость основных и оборотных фондов;

$$\mathcal{E}_n = \frac{V_{ч.п.}}{C_T},$$

где  $V_{ч.п.}$  – объем условно-чистой продукции (зарплата + прибыль);  $C_T$  – численность промышленно-производственного персонала.

Расчеты  $\mathcal{E}_y$  по предприятию ЗАО «Завод ПСК» в 2006 и 2007 гг. проведены на основе исходных данных (табл. 1).

Результаты расчетов эффективности управления приведены в табл. 2.

Согласно расчетам  $\mathcal{E}_y$  в 2007 г. оказалась выше, чем в 2006 г., в 3 раза.

Таблица 1

Исходные данные для оценки эффективности управления по ЗАО «Завод ПСК»

Наименование показателя	Усл. обозн.	Ед. изм.	Значения показателей		Источник данных
			2006 до внедрения	2007 после внедрения	
Условно-чистая продукция	$V_{ч.п.}$	млн	44,9	86,7	Зарплата + прибыль
Затраты на управление	$A_y$	млн	16,2	17,8	Форма № 2
Основные и оборотные фонды	$D$	млн	529,0	1128,6	Данные из баланса
Численность	$C_T$	чел	512	507	Отчетность предприятия

Таблица 2

Эффективность стратегического управления от внедрения инструмента ССП

Наименование показателя	Усл. обозн.	Ед. изм.	Значения показателей	
			До внедрения	После внедрения
Экономичность управления	$\mathcal{E}_c$	коэф.	0,03	0,02
Эффективность производства (выработка на одного человека)	$\mathcal{E}_n$	тыс. руб.	87,8	171,00
Эффективность управления	$\mathcal{E}_y$	коэф.	0,0003	0,0001

Данные таблицы показывают, что эффективность стратегического управления с применением инструмента ССП на исследуемом предприятии значительно выше, чем было при применении бюджетирования на этом предприятии.

Состояние эффективности управления от внедрения ССП проверим вторым методом. Проведем оценку эффективности через сравнение интегрального показателя интенсификации деятельности организации по нашему предприятию и по предприятию-конкуренту, используя метод средней геометрической

$$K_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n T_{ij}},$$

где  $T_{ij}$  – темп роста показателя эффективности использования ресурсов по организации;  $\Pi$  – произведение

темпов роста показателей, участвующих в расчете интегрального показателя  $K_j$ ;  $n$  – количество показателей, участвующих в расчете интегрального показателя  $K_j$ .

Полученный интегральный показатель по нашему предприятию сравниваем с аналогичным показателем по организации конкуренту. В нашем случае основным конкурентом является НЗМК (Новосибирский завод металлоконструкций), применяющий в планировании модель бюджетирования. Для расчета интегрального показателя используем исходные данные (табл. 3), исходные данные для расчета комплексной оценки эффективности деятельности организаций (интегрального показателя), применяем показатели экстенсивного и интенсивного использования производственных и финансовых ресурсов предприятий.

Исходные данные для расчета комплексной оценки эффективности представлены в табл. 4.

Таблица 3

Показатели экстенсивного и интенсивного использования производственных ресурсов

Показатель экстенсивного и интенсивного использования производственных и финансовых ресурсов организации	Условное обозначение показателя	Источник данных для расчета показателя	Порядок расчета показателя
<i>Количественные (экстенсивные) факторы использования ресурсов</i>			
Среднесписочная численность работников, чел.	$R$	Данные Пояснительной записки к годовому отчету	$X$
Стоимость израсходованных материальных ресурсов (материальные затраты), тыс. руб.	$M$	Данные Приложения к бухгалтерскому балансу (ф. № 5), раздел «Расходы по обычным видам деятельности (по элементам затрат)»	$X$
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	$F$	Данные Приложения к бухгалтерскому балансу (ф. № 5), раздел «Основные средства», среднее значение первоначальной стоимости этих активов	$X$
Среднегодовые остатки оборотных активов, тыс. руб.	$E$	Данные бухгалтерского Баланса (ф. № 1), среднее значение по стр. 290	$X$

<i>Качественные (интенсивные) факторы использования ресурсов</i>			
Производительность труда (объем продаж на одного работника), тыс. руб.	<i>D</i>		<i>N:R</i>
Материалоотдача, руб.	<i>μ</i>		<i>N:M</i>
Фондоотдача, руб.	<i>f</i>		<i>N:F</i>
Оборачиваемость оборотных активов, об.	<i>l</i>		<i>N:E</i>

Т а б л и ц а 4

## Данные для расчета комплексной оценки эффективности

Наименование качественных показателей	Усл. обозн.	Ед. изм.	Темпы роста % показателей по предприятиям в 2007 г. по сравнению с 2006 г.			Порядок расчета показателей
			Завод ЗАО «ПСК»	<i>X</i>	<i>X</i>	
Выручка от продаж	<i>N</i>	тыс. руб.	379,2	315,0		
<i>Качественные показатели</i>						
Объем продаж на одного работника (производительность труда)	<i>D</i>	тыс. руб.	110,2	102,0		<i>N:R</i>
Фондоотдача	<i>f</i>	руб.	103,0	100,1		<i>N:F</i>
Материалоотдача	<i>μ</i>	руб.	108,0	104,0		<i>N:M</i>
Оборачиваемость оборотных активов	<i>L</i>	об.	104,0	95,97		<i>N:E</i>
Комплексная оценка эффективности деятельности предприятия. Интегральный показатель интенсификации деятельности организации		%				

Значение  $K_j$  для ЗАО ПСК составляет

$$K_j = \sqrt[4]{110,2 \cdot 103 \cdot 108 \cdot 104} = 106,3.$$

Значение  $K_j$  для НЗМК – фирмы конкурента составляет:

$$K_j = \sqrt[4]{102 \cdot 100,1 \cdot 104 \cdot 95,9} = 100,4.$$

Из расчета комплексной оценки эффективности деятельности предприятия по интегральному показателю можно сделать вывод, что эффективность стратегического управления, определяющаяся с помощью ССП, выше, чем у предприятия конкурента НЗМК, применяющего систему бюджетирования.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. М.: Экономпресс; НПЖ ФУА, 1998. 273 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 26 июля 2009 г.