

гл.ас. д-р Иванова, Росица, Н.
кафедра «Бухгалтерский учет и анализ»,
Университет национального и мирового хозяйства,
гор. София, Р. България

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Предпосылкой появления сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard или BSc) было стремление руководства предприятий к усилению управленческой функции за счёт органического согласования интересов разных групп, напр. акционеров, потребителей, партнеров, кредиторов и другие. Для того, чтобы реализовать политику управления предприятием, нужно было иметь комплексную систему стратегических целей и ключевых показателей, а также хорошо организованную и сбалансированную систему стратегического измерения. BSc появилась как результат исследования различных методов оценки эффективности деятельности.

Концепция BSc охватывает стратегически важные направления развития бизнеса. Это система стратегического управления и оценки её эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию предприятия в систему показателей. Цель BSc состоит в направлении деятельности предприятия на достижение миссии и стратегических целей.

BSc выгодно отличается от других концепций тем, что финансовые и нефинансовые индикаторы интегрируются с учётом причинно-следственных связей между результирующими показателями и ключевыми факторами, под влиянием которых они формируются. BSc превращает систему измерения эффективности в систему управления с прямой связью.

Авторы концепции (проф. Р. Каплан и проф. Д. Нортон) установили, что только показатели, финансового характера недостаточно применять для адекватной и полной оценки предприятия. Поэтому в концепции BSc разработаны четыре направления: финансовое направление, направление клиенты, направление внутренние бизнес процессы, направление инноваций и обучение персонала.

Финансовое направление отвечает на вопрос: Как оценивают предприятие акционеры в случае успеха или неуспеха? На базе этой информации они мотивируют свои решения инвестировать, реинвестировать или больше неинвестировать в этом бизнесе.

Направление «клиенты» отвечает на вопрос: Как предприятие должно выглядеть в глазах потребителя, чтобы достичь миссии? Оно даёт возможность менеджерам усилить стратегию в области маркетинга, что должно привести к росту финансовых показателей в будущем и отстоять свою пазарную нишу.

Направление «внутренние бизнес процессы» отвечает на вопрос: Какие процессы предприятие должно выполнять для удовлетворения потребности клиентов? Работа в этом направлении аргументирует основные процессы, которые необходимо совершенствовать и развивать с целью укрепления исключительных конкурентных преимуществ.

Направление «инноваций и обучение персонала» отвечает на вопрос: Какая должна быть система квалификаций и преквалификаций человеческого капитала, что бы он отвечал на большими требованиями рыночной конкуренций.

BSc построена на принципах:

1. Причинно-следственная связь всех показателей.
2. Связь результативных и упреждающих показателей. При этом надо дифференцированно надлюдать результативных и упреждающих показателей при соблюдении их индивидуальной темпоральной динамики.
3. Связь всех показателей с финансовыми результатами деятельности.
4. Сбалансированность финансовых и нефинансовых показателей, краткосрочные и долгосрочные оценки, внутренние и внешние оценки. Баланс в концепции BSc имеет многокритериальный характер связи: между показателями, между стратегическими и операционными уровнями, между прошлыми и будущими результатами, между внутренними и внешними проекции деятельности.
5. Проекция оценки: финансы; клиенты; внутренние бизнес-процессы; инноваций, обучение и рост. Четыре проекции формируют всеохватывающую схему для реализации стратегии предприятия на всех иерархических уровнях.
6. BSc есть средство анализа и система управления. Концепция удачно интегрируется с методами управления предприятиями нефинансового, общественного и финансового сектора, основанных на учете мнения групп заинтересованных лиц.
7. BSc гарантируют широкую, ориентированную на обучение коммуникацию на всех организационных уровнях.
8. Увязка оперативного и стратегического менеджмента достигается с помощью многоаспектного, систематического, интегрального и ситуационного анализа.

9. Дискуссии по проблеме реализации стратегии приобретают объективный характер в связи с необходимостью отыскания единиц измерения через стратегической карте.

10. Необходимость превращение стратегии в непрерывный процесс, предусматривающий непрерывный мониторинг оперативных результатов и степень их соответствия реализуемой стратегии.

11. BSc обеспечивает контроль и управление изменениями со стороны руководства.

BSc система показателей, которая измеряет то, что не измеряет бухгалтерский учёт. BSc в теории и практики бизнес анализа характеризуется следующими особенностями:

1. Целевая направленность и адекватность.

2. Всеохватность. Потребители получают полную, точную и правдивую информацию о состоянии предприятия.

3. Содержательность. Система содержит необходимое количество основных показателей, дефинирующих стратегические цели предприятия.

4. Устойчивость. Система функционирует независимо от изменений в нормативной базе страны и от структурных изменений на предприятии.

6. Адаптивность. Легкая адаптация показателей к изменениям в сфере стратегических целей предприятия и факторам, оказывающим влияние на нее.

7. Интегральность. Интегрирование результатов балансируемого бизнес анализа в систему управления как в горизонтальном, так и в вертикальном плане.

8. Ясность. Показатели ясно дефинированы и однозначно определены в целях доступного понимания сущности и способа определения их значений.

9. Достоверность. Информация, необходимая для определения значения показателей в балансируемой системе, отражает действительное состояние.

10. Периодичность. Значения показателей определяются периодически в зависимости от выполнения стоящих перед предприятием стратегических целей.

11. Эффективность. Расход ресурсов на поддержку BSC в оптимальном состоянии сопоставляется с результатами, полученными в процессе управления предприятием.

12. Оперативность. Показатели обеспечивают для управленческого процесса оперативную информацию с целью внести корректив в состояние предприятия.

13. Надежность. Значения показателей отражают верно, точно и исчерпывающе состояние предприятия в статике и динамике.

14. Сравнимость. Значения показателей сравнимы с теми из предыдущих лет и со сходными предприятиями по стране и границей.

BSc позволяет всеохватности стратегического анализа и связь всем другим видам финансового бизнес анализа в середине финансового менеджмента предприятия.

Корнієнко І. Г., старший викладач,
ДАСОА, м. Чернівці

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Формування ринкових відносин потребує створення такої системи управління, яка могла би вивести підприємство на шлях ефективного розвитку.

Управління — це ефективне досягнення мети підприємства шляхом планування, організації, мотивації і контролю за ресурсами. Система управління забезпечує умови, необхідні для реалізації поставлених цілей, при чому вирішальне місце належить економічним методам цілеспрямованої дії на об'єкт управління.

Управлінська діяльність повинна бути спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних проблем взаємодії між різними підсистемами підприємства як відкритої системи, функції управління повинні постійно модифікуватися як під впливом об'єктивних вимог (загальних цілей і завдань функціонування й розвитку господарської одиниці в конкретних умовах зовнішнього середовища), так і під впливом внутрішніх закономірностей їх удосконалення та вимог розвитку інших функцій.

Процес розробки управлінських рішень — це сукупність послідовних дій від виявлення сутності проблеми, яка зумовлює необхідність прийняття управлінського рішення, до детального ознайомлення відповідальних осіб і виконавців рішень з його змістом, метою та прогнозованими результатами [3, с. 39].

У зв'язку із динамічними змінами економіки на мікро- та макrorівнях не існує стандартів і методів управління, кожна конкретна ситуація потребує своїх методів розробки й прийняття управлінських рішень. Чим вищий ступінь аналітичної обґрунтованості управлінських рішень, тим менший ризик, нижча ціна можливих