

Ю. В. Ерыгин, Л. В. Ерыгина, С. А. Максимов

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ – ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЛИНГА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РАКЕТНО-КОСМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Представлен анализ существующих систем показателей стратегического контроллинга. Предлагается алгоритм формирования системы сбалансированных контроллинговых показателей, обеспечивающей согласование стратегического и оперативного уровня управления.

Ключевые слова: контроллинг, инновации, ракетно-космическая промышленность, сбалансированная система показателей.

В последнее десятилетие российская экономика оказалась перед новыми долговременными системными вызовами и угрозами, среди которых можно отметить следующие:

– усиление глобальной конкуренции, охватывающей не только традиционные рынки товаров, капиталов, технологий и рабочей силы, но и системы национального управления, поддержки инноваций, развития человеческого потенциала;

– ожидаемая новая волна технологических изменений, усиливающая роль инноваций в социально-экономическом развитии и снижающая влияние многих традиционных факторов роста;

– возрастание роли человеческого капитала как основного фактора экономического развития;

– исчерпание потенциала экспортно-сырьевой модели экономического развития, базирующейся на форсированном наращивании топливного и сырьевого экспорта, выпуске товаров для внутреннего потребления за счет догрузки производственных мощностей в условиях заниженного обменного курса рубля, низкой стоимости производственных факторов – рабочей силы, топлива, электроэнергии [1]. Очевидно, что в этих условиях безальтернативным является инновационный путь развития, переход к которому возможен на базе реализации конкурентных преимуществ в области высоких технологий, модернизации и создания высокотехнологичных производств.

Изменение роли инноваций в развитии экономики приводит к необходимости повышения значения инновационного управления, выхода его на корпоративный уровень, что, соответственно, предъявляет новые требования к инструментам и методам управления.

В этом случае особое внимание необходимо уделить контроллингу как наиболее перспективному направлению в разработке новых подходов к управлению предприятием, соединяющих теории принятия решений, информационного обеспечения и организационного моделирования. Контроллинг наряду с другими новейшими управленческими инструментами становится для менеджеров основной возможностью не только устоять в рыночных коллизиях, но и добиться ускоренного прогресса компании. В условиях тотального сокращения времени на принятие взвешенных управленческих решений и адаптацию к новым условиям, а также ограниченности внутрихозяйственных возможностей для привлечения дополнительных ресурсов, использование контроллинга в управлении предприятием становится все более привлекательным. Это осо-

бенно важно для предприятий с длительным циклом производства, требующих постоянных и больших финансовых вложений в силу специфики их деятельности. Нестабильность внешней среды, скорость реакции менеджеров на ее изменение, важность непрерывного мониторинга производства, смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего – вот основные причины внедрения элементов контроллинга как продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и предотвращению кризисных ситуаций.

Контроллинг располагает большим багажом различных инструментов и методов, которые широко применяются на многих отечественных предприятиях (бюджетирование, управленческий учет и др.), но наибольший интерес представляют современные методы и инструменты, практикующиеся в наиболее продвинутых зарубежных и совместных компаниях. Речь идет о применении систем показателей в качестве инструмента управления по достижению поставленных стратегических целей и реализации разработанной стратегии развития.

Как правило, показатели не служат непосредственно целям контроллинга, в связи с чем во многих случаях необходим их отбор, систематизация и дополнение. Для того чтобы показатели были применимы для контроллинга, они должны отражать состояние и результаты деятельности различных сфер предприятия, обладать актуальностью, компактностью, динамичностью, ориентировать на прогнозирование, допускать сравнение.

Из-за ограниченной информативности отдельных показателей возникает необходимость в использовании систем показателей, которые позволяют не только количественно охарактеризовать и оценить ситуацию, но и вскрыть причины ее возникновения, а также провести структурно-логический анализ влияющих факторов. Системы показателей представляют собой иерархическую структуру особым образом взаимосвязанных между собой показателей [2].

Существует достаточно большое количество различных систем показателей, которые в практике предприятий используются уже длительное время, однако объективно оценить эффективность их использования в качестве инструмента управления не просто. Объясняется это в основном двумя обстоятельствами: во-первых, наиболее распространенные системы часто ориентируются на уже имеющиеся данные, без фокусирования внимания на узких местах в управлении, в результате чего возникает опасность образования «кладбища чисел» с весьма низкой информацион-

ной ценностью; во-вторых, традиционные подходы обычно ограничиваются денежными показателями [3].

В последнее время появились новые системы показателей, которые пытаются устранить эти недостатки, так называемые модели (концепции) измерения достижений. В научно-исследовательской работе «Инструменты контроллинга инновационного развития предприятий ракетно-космической промышленности (РКП), осуществляющих реструктуризацию», проводимой в рамках ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009–2013 гг.», авторами рассматриваются, в частности, следующие системы: сбалансированная система показателей, модель стратегических карт Л. Мейселя, пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса, оценка эффективности деятельности и роста – система EP2M (Effective Progress and Performance Measurement), универсальная система показателей деятельности Х. Рамперсада и др.

Появление сбалансированной системы показателей [4–6], разработанной Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном, было вызвано довольно активной критикой финансовых показателей как основы принятия управленческих решений, которая велась на страницах ряда академических и профессиональных изданий по менеджменту и управленческому учету. Эта критика в равной степени была направлена как на ретроспективный (исторический) характер традиционных учетных показателей, явно не соответствующий потребностям стратегического управления, так и на их несостоятельность при описании ключевых бизнес-процессов и отображении вклада тех неосязаемых активов, которые реально создают стоимость в условиях высокотехнологичного, инновационного производства.

Система предусматривает декомпозицию стратегии в разрезе четырех проекций: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост. Показатели, с помощью которых количественно измеряется степень достижения стратегических целей, объединены причинно-следственными связями. Система позволяет поддерживать баланс между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и операционным уровнем управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности организации.

Система предусматривает следующую цепочку действий:

перспективы → стратегические цели → показатели.

Модель стратегических карт Л. Мейселя выделяет 4 ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса компании [7]. Но вместо аспекта обучения и экономического роста Мейсель использует аспект трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры. В целом модель не слишком отличается от модели Р. Каплана и Д. Нортона. Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов Л. Мейсель аргументирует тем, что менеджеры обязаны уделять первостепенное внимание и уметь оценивать эффективность деятельности как организации в целом, так и ее сотрудников.

Основная идея модели под названием «пирамида деятельности компании», авторами которой являются К. Мак-Найр, Р. Линч и К. Кросс, состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера [7]. Пирамида деятельности основывается на концепциях всеобщего управления качеством и промышленными разработками, а также учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей компании.

Пирамида деятельности включает 4 уровня организационной структуры компании и характеризует систему двусторонней связи, необходимую для того, чтобы распространить идеи корпоративной миссии и стратегии на разных уровнях организационной иерархии. Цели и показатели согласованы со стратегией компании и ее видами деятельности. Цели компании распространяются от высших уровней иерархии к нижним, адаптируясь при этом к особенностям каждого уровня, а показатели оценки деятельности передаются снизу вверх, создавая целостную картину.

Согласно модели под названием EP2M – оценка эффективности деятельности и роста – предложенной К. Адамсом и П. Робертсом, наибольшее значение имеет оценка эффективности деятельности компании в четырех направлениях [7]:

- во внешней среде – обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;
- во внутренней среде – повышение эффективности и производительности;
- сверху вниз в организационной иерархии – распространение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен;
- снизу вверх в организационной иерархии – усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников.

В соответствии с концепцией система оценки деятельности компании должна быть направлена не только на реализацию стратегии, но и на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным стилем жизни.

Дальнейшим развитием концепции сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортона является предложенная Х. Рамперсадом универсальная система показателей [8]. Она определяется как систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, который направлен на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации. Совершенствование, развитие и обучение – три базовые составляющие данной целостной теории менеджмента. Они тесно связаны друг с другом, между ними должен поддерживаться баланс:

универсальная система показателей =
= процесс непрерывного [совершенствования +
+ развития + обучения].

Система состоит из 5 элементов:

- личная система сбалансированных показателей (Personal Balanced Scorecard – PBSC);

- организационная система сбалансированных показателей (Organizational Balanced Scorecard – OBSC);
- всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management – TQM);
- управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management);
- цикл обучения Колба (Kolb's Learning Cycle).

В ходе исследования авторами было установлено, что развитие инструментов контроллинга применительно к предприятиям РКП требует учета инновационного характера деятельности и, как следствие, интеграции инструментов инновационного и стратегического менеджмента. Необходимость решения задач управления инновационным развитием предприятий РКП на стратегическом уровне позволяет авторам обосновать использование концепции сбалансированной системы показателей для формирования системы контроллинговых показателей.

Определение контроллинговых показателей как на оперативном, так и на стратегическом уровнях управления не вызывает каких-либо затруднений и является менее трудоемкой задачей. Ключевой и более сложной задачей является задача формирования системы сбалансированных контроллинговых показателей, обеспечивающей согласование стратегического и оперативного уровней управления, решение которой предлагается осуществить в несколько этапов [9]:

1. Определение системы контроллинговых показателей на стратегическом уровне.
2. Определение системы контроллинговых показателей на оперативном уровне.
3. Формулирование и экспертная оценка гипотез о взаимозависимости контроллинговых показателей стратегического и оперативного уровней.
4. Построение модели причинно-следственных связей между контроллинговыми показателями стратегического и оперативного уровней.
5. Определение системы сбалансированных показателей по критериям: показатели должны быть количественно измеримы; количественная оценка показателей должна осуществляться на основе использования существующей системы финансового, производственного и других видов учета.
6. Построение уравнений регрессии, формализующих связи между каждым контроллинговым показателем стратегического уровня и показателями, являющимися элементами системы сбалансированных показателей (первая группа уравнений).
7. Построение уравнений регрессии, формализующих связи между каждым показателем системы сбалансиро-

ванных показателей и контроллинговыми показателями оперативного уровня (вторая группа уравнений).

8. Проверка гипотезы на основании статистических критериев.

9. Определение границ допустимых отклонений системы сбалансированных показателей на основе итерационных расчетов по первой группе уравнений.

10. Определение границ допустимых отклонений контроллинговых показателей оперативного уровня, устанавливаемых в границах допустимых отклонений системы сбалансированных показателей с использованием уравнений второй группы.

Реализация предложенного алгоритма позволит обеспечить согласование стратегического и оперативного уровня управления.

Библиографические ссылки

1. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. : распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р [в ред. от 08.08.2009 г. № 1121-р]. [Электронный ресурс]. URL: http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/resources/6971748040cff24ab6a6f739669f5cb1/rasp_2008_N1662_red_08.08.2009.rtf.
2. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский [и др.]. М. : Финансы и статистика, 1998. С. 256.
3. Вебер Ю., Шэффер У. На пути к активному управлению с помощью показателей // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 5. С. 107–111.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. С. 320.
5. Внедрение сбалансированной системы показателей : пер. с нем. 3-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 478.
6. Редченко К. Новые аспекты управленческого контроля // Менеджмент сегодня (стратегический менеджмент). 2003. № 4. С. 36–44.
7. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию : пер. с англ. М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. С. 304.
8. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: как достигать результатов, сохраняя целостность : пер. с англ. 3-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 352.
9. Ерыгина Л. В. Контроллинг инновационной деятельности предприятий ракетно-космической промышленности: методология и инструментарий : моногр. / Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т. Красноярск, 2008. С. 167.

Yu. V. Erygin, L. V. Erygina, S. A. Maksimov

BALANCED SCORECARD AS CONTROLLING TOOL OF INNOVATIVE DEVELOPMENT AT THE SPACE-ROCKET INDUSTRY ENTERPRISES

Analysis of existing scorecard of strategic controlling is presented in this article. An algorithm of formation of balanced scorecard of controlling system, providing for coordination of strategic and operative levels of management is offered.

Keywords: controlling, innovations, space-rocket industry, balanced scorecard.

© Ерыгин Ю. В., Ерыгина Л. В., Максимов С. А., 2011