

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

*Рожкова А.В.*

*Красноярский государственный аграрный университет, Красноярск, Россия*

*Transformation mechanism for the development and implementation of BSC with regard to peculiarities of the national economy is capable to solve a number of problems arising in the management of the Russian industrial enterprise.*

Происходящие в современной экономике изменения, такие как: нарастание конкуренции, интернационализация и глобализация бизнеса, развитие информационных технологий, возрастание роли человеческого капитала, рост неопределенности и т.д. приводят к переосмыслению понятий стратегического управления предприятиями, обеспечения их роста, развитию и актуализации исследований в этой области. С возрастанием масштабов рыночных отношений в России, ее подготовки к вхождению в ВТО, все большее значение приобретает такое конкурентное преимущество предприятий, как уровень их стратегичности, основанный на прогрессивных подходах к оценке и прогнозированию эффективности принимаемых управленческих решений.

Долгое время большинство подходов к оценке эффективности предприятий базировалось, в основном, на экономико-финансовых индикаторах, что исключало из анализа такие важные факторы успеха любой организации, как ее брэнд, знания и опыт сотрудников, качество отношений с клиентами и партнерами, потенциал инноваций и т.п. Кроме того, оценка эффективности бизнеса, основываясь на анализе текущего момента («как есть») и прошлых результатов («как было»), была слабо увязана со стратегией развития бизнеса («как должно быть»). В этой связи, большинство оценок эффективности не только не учитывали ряд важных факторов успешной деятельности предприятия, но и имели серьезный разрыв с его устремлениями, миссией и целями.

Понимание того, что наработанные ранее методы оценки эффективности бизнеса уже не соответствуют целям стратегического управления предприятиями, привело к тому, что начали разрабатываться новые подходы и технологии. В частности, это привело к разработке новой и перспективной методики, которая получила название системы сбалансированных показателей (BSC - Balanced Scorecard). Изначально эта технология была предложена Дэйвидом Нортоном и Робертом Капланом в рамках проведенного ими исследования по теме «Показатели деятельности организации» (научное подразделение «KPMG»).

Уже с начала систему сбалансированных показателей (ССП) высоко оценили в научных и деловых кругах, она успешно внедрена в 412 из 500 крупнейших компаний мира, в том числе и промышленных. В России же ССП появилась несколько лет назад и еще не успела приобрести столь большую популярность, как за рубежом. Несмотря на убеждение авторов ССП, что система подходит для самых различных стилей управления во всех странах мира, российская специфика бизнеса в целом и промышленности в частности обуславливает большие затруднения при

внедрении рассматриваемой методики без ее адаптации.

Все это предопределило актуальность выбранной темы исследования. Изучение тенденций развития стратегического менеджмента в России и за рубежом, анализ преимуществ и недостатков системы сбалансированных показателей с точки зрения российской организации позволит выработать способы ее адаптации к условиям отечественной экономики и усовершенствовать механизм стратегического управления промышленными предприятиями.

Значительный вклад в развитие практики стратегического управления внесли в 1990-х годах Р.Каплан и Д.Нортон, разработав новый подход к оценке результативности деятельности компании - систему сбалансированных показателей. Среди российских ученых, известных своими работами по стратегическому управлению и измерению эффективности, следует указать Абалкина Л.И., Агафонова А.В., Виханского О.С., Глущенко В.В., Градова А.П., Гусева Ю.М., Евенко Л.И., Ефимычева Ю.И., Жмачинского В.И., Забелина П.Б., Иванову Е.А., Круглова М.И., Лившица А.Я., Мильнера Б.З., Панова А.И., Удалова Ф.Е., Юданова А.Ю. и др.

Несмотря на то, что вопросам стратегического управления уделено достаточное внимание в экономической литературе, многие аспекты этой проблемы продолжают оставаться недостаточно изученными, а именно: разработка классификации моделей и методов оценки эффективности бизнеса в стратегическом аспекте, адаптация концепций к российским условиям, выработка критериев отбора оптимальных инструментов для стратегического планирования и управления в промышленности, применение современных информационных технологий для оценки стратегической выживаемости предприятий, взаимосвязь мотивации и стратегии организации и т.д.

Исследование посвящено актуальной в условиях неопределенности и нестабильности рыночной среды теме стратегического управления на промышленном предприятии.

В результате проведенного исследования получены основные научные результаты:

1. Изучены проблемы постановки стратегического управления на российских предприятиях, которые стали следствием невозможности применения западных методик без адаптации их применительно российской специфики. Базируясь на изученном эволюционном пути развития школ менеджмента как в России, так и за рубежом, автором сделаны выводы о недостаточности развития механизмов стратегического менеджмента с точки зрения формализации и необходимых условий внедрения аналогичных иностранным.

2. Следствием появления в России многочисленных иностранных методик по управлению предприятием, которые могут быть использованы в целях стратегического управления, стало отсутствие их классификации и бессистемность. В ряде случаев результатом этого становится использование инструментов стратегического управления без оценки оптимальности его выбора в сравнении с другими вариантами, непонимание его назначения и условий успешного использования. Это, в свою очередь, ведет к высокому риску неоправданных затрат и неэффективному использованию инновационных методик.

3. Для использования системы сбалансированных показателей в целях стратегического управления на российском предприятии, учитывая отечественную управленческую специфику на промышленных предприятиях, была произведена существенная модификация механизма внедрения метода на предприятие. Так для систематизации действий по применению ССП и большей формализации процесса рекомендуется использовать предлагаемый в работе метод пошаговой постановки стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей.

4. Для большего соответствия ССП требованиям российских предприятий используется не шаблон, изначально разработанный Нортон и Капланом, а модифицированная система показателей, в которой изменены проекции.

5. Определен эффект предложенных разработок.

С учетом вышеизложенного, в работе усовершенствована система стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей.

### **Литература**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
2. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей на маршруте внедрения. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
3. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. - М.: Маг Консалтинг, 2006.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - М.: Олимп-Бизнес, 2006.
5. Нивен П.Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006.