

продукты и решения. На российском рынке отечественные сервисные, консалтинговые и внедренческие компании способны конкурировать с западными монстрами вроде Shlumberger, Halliburton, Technip, Deutag, Baker Hughes, PwC, Accenture[6]. Делаются попытки составить конкуренцию в разработке и производстве таким гигантам, как SAP, Hewlett-Packard, Sun Microsystems, которые дают нам надежду на лучшее будущее[5]. Наблюдая за агрессивной экспансией российских нефтегазовых компаний, многочисленные поглощения по всему миру, многомиллиардные счета и сверхприбыли, можно предположить, что именно эти компании могут «прорубить окно» на мировой рынок ИТ. Ведь во всем мире гиганты тянут за собой на новые рынки «свои» сервисные компании, которые приведут к корпоративным стандартам приобретенные активы, а потом, таким образом закрепившись на новом рынке, начнут развиваться.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ярочкин В.И. Информационная безопасность. Учебник для вузов М., 2008 г.с-221
2. Алекперов В. Вертикальная интеграция и конкуренция на рынке нефти и нефтепродуктов.// “Нефть и бизнес”, № 2, 2011.
3. Мухин А. Российские вертикально-интегрированные нефтяные компании: проблемы управления.// “Вопросы экономики”, № 1, 2012.с-6
4. Колядов Л., Епифанова Н. и др. Структурная перестройка в нефтегазовом комплексе страны. — М., 2008.с-45
5. Шагиев Р. Нефтегазовые компании: управление, стратегия, структура.// “Нефтяное хозяйство”, № 4, 2010.с-6
6. Колядов Л., Комарова Л., Епифанова Н. "Структура управления нефтяными компаниями" М.,2007.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИМЕНИМОСТИ ОЦЕНОЧНЫХ ИНДИКАТОРОВ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОМОЩЬЮ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

*О.О.Шевченко, В.В. Спицын
(г.Томск, Томский политехнический университет)*

ENSURING THE APPLICABILITY OF EVALUATION INDICATORS IN THE IMPLEMENTATION OF THE COMPANY STRATEGY THROUGH THE BALANCED SCORECARD

*O.O.Shevchenko, V.V. Spitsin
(с.Tomsk,Tomsk Polytechnic University)*

In concept Balanced Scorecard (the balanced system of indicators) indicators play a key role. Indicators influence behavior of employees at all levels of organizational hierarchy. To that it is possible to measure, the basic attention is paid. If results of work of separate employees, departments or the enterprise as a whole are measured in a kind of indicators the behavior of

business units is directed on achievement of target values of the developed indicators. Such system has a number of positive effects -the mechanism works on achievement of the coordinated purposes. Key words: Balanced scorecard, indicators, factors, strategy of the company, the purposes.

Из за не умения подобрать или не правильно сбалансировать показатели могут возникнуть большие проблемы на предприятии. Например, отказ от долгосрочных инвестиций (на модернизацию оборудования, обучение персонала, на исследования и разработки и т. п.) в краткосрочной перспективе увеличивает значение показателя рентабельности инвестиций, но с точки зрения долгосрочной перспективы уменьшает шансы предприятия на достижение серьезных успехов [1]. На заре своего рождения концепция сбалансированной системы показателей задумывалась как способ решения этой проблемы. Каплан Р.С. и Нортон Д.П. искали сбалансированный набор показателей, который позволял бы наладить в компании систему эффективного управления (в долгосрочной перспективе) [2]. В результате последующих доработок концепции эту ее сильную сторону удалось сохранить. В ходе построения сбалансированной системы целей выстраивается и сбалансированная система показателей. Показатели конкретизируют содержание стратегических целей, причем зачастую, только наличие показателя помогает до конца понять суть формулировки стратегической цели. В процессе подбора показателей «расплывчатые» формулировки приобретают более конкретное содержание. Тем самым устраняется возможность различной интерпретации формулировок [3,4]. Несмотря на то, что ключевым элементом концепции сбалансированной системы показателей являются формулировки целей, на практике эта система интерпретируется только как система показателей. Идея заключается в том, что в рамках определенной системы показателей комбинируются финансовые и нефинансовые индикаторы, причем последним придается особое значение. Представленные в системе показатели группируются с целью достижения упорядоченной структуры по перспективам. Сбалансированная система показателей документирует стратегию компании или организационной единицы, и показатели в ней появляются не из существующей базы данных, а определяются после постановки стратегических целей. На Рисунке показано, как стратегические цели в рамках сбалансированной системы показателей конкретизируются в виде показателей.

Разрозненный набор имеющихся в распоряжении руководителя финансовых и нефинансовых показателей можно систематизировать при помощи разных подходов. Систематизация улучшает восприятие информации. Но фактически такая система показателей никак не связана со стратегией компании. Если стратегия компании меняется, то такая система показателей остается, как правило, неизменной. Таким образом, упорядоченную определенным образом систему показателей еще нельзя именовать термином «сбалансированная система показателей». Использование показателей должно конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми. Показатели можно идентифицировать только тогда, когда существует ясность в отношении целей. Выбор подходящих целей - это второстепенный вопрос, поскольку даже наилучшие показатели не помогут компании достичь успеха, если неверно сформулированы цели. Как правило, работники предприятия больше доверяют величинам, которые можно измерять, считать и взвешивать. Им уделяется

больше внимания, чем так называемым «мягким» факторам. Однако, само собой разумеется, что успех в бизнесе зависит не только от таких факторов, как размер дебиторской задолженности, доля рынка, степень загрузки мощностей или время обработки заказа. Как минимум насколько же для успеха в бизнесе важны такие «мягкие» факторы, как имидж, удовлетворенность сотрудников, состояние ИТ-оборудования, качество управленческих систем. Кроме того, все, что в бизнес-практике можно применить к «жестким» факторам (планирование, управление, контроль), применяется и к «мягким» факторам. Другими словами, «мягкие» факторы точно так же можно измерить. Сбалансированность показателей означает, что использоваться должны не только количественные, легкоизмеримые показатели, но и качественные системы измерения. Данные об удовлетворенности клиентов и имидже собираются на основе опросов клиентов – это измерение субъективных оценок. Эта информация имеет ключевое значение с точки зрения управления компанией. То же самое касается оценки атмосферы в коллективе, оценки качества ИТ-систем, качественно-ориентированного измерения отношений с поставщиками. Новые средства масс-медиа позволяют использовать субъективные системы измерения без каких-либо значительных затрат, а наоборот – прагматично и недорого. Сбалансированная система показателей не объясняет, как именно можно измерить эти факторы. Она помогает понять, насколько эти факторы важны.

В компаниях, приступающих к построению сбалансированной системы показателей, зачастую возникает вопрос, какие можно использовать «обычные» (распространенные) показатели. Менеджмент, стремясь использовать «правильные» показатели, пытается направить развитие компании в нужное русло или адекватно отразить избранную стратегию компании и ведет компанию в неправильном направлении. Следует четко понимать, что в этой системе не существует универсальных показателей. Сбалансированная система показателей для каждой компании индивидуальна, поскольку она отражает стратегию компании и принципиальные направления ее развития. А стратегия основывается на специфической исходной ситуации в той или иной компании. В таблице на примере трех типовых стратегий показано, как могут отличаться показатели, используемые в разных перспективах системы. Показатели определяются выбранной стратегией, т.е. использование так называемых «типовых» моделей сбалансированной системы показателей бесполезно. Однако существуют и исключения из идеи индивидуальности сбалансированной системы показателей. Она может быть похожей или одинаковой у компаний, реализующих схожую или одинаковую стратегию. Например, отдел контроллинга концерна атомной отрасли разработает единый вариант сбалансированной системы показателей для всех своих филиалов, расположенных в Российской Федерации. При этом примерно 2/3 целей для всех филиалов будут одинаковыми, а примерно 1/3 – индивидуальными, зависящими от ситуации на рынке и уровня менеджмента в компании-филиале. В этом случае сбалансированная система показателей используется для реализации единой стратегии и единой схемы работы на рынке. Одновременно при помощи различных целевых значений разработанных показателей будут учитываться и региональные особенности. Поскольку только наличие показателей позволяет сформулировать цель с достаточной степенью конкретизации, возникло мнение, что при разработке сбалансированной системы показателей следует полностью отказаться от использования вербально сформулированных целей, а нужно

использовать в качестве системы целей исключительно показатели и их целевые значения. На практике такие системы встречаются.

Но этот подход характеризуется рядом недостатков. Во-первых, такие системы «не разговаривают», а, следовательно, слишком высокая степень абстракции может быть понятна далеко не всем сотрудникам, участвующим в достижении запланированных целей. Во-вторых, имеет место отказ от информативной и эмоциональной силы словесных формулировок. Например, стратегическая цель «увеличить выручку» может точно объяснить, почему значение показателя рентабельности инвестиций по денежному должно быть увеличено на 20%; комбинации показателей и их целевых значений «снизить производственные затраты на 20%» обретают смысл только после словесной формулировки стратегической цели «добиться конкурентоспособной структуры затрат». Комбинации показателей и их целевых значений позволяют конкретизировать вербальные формулировки, но не заменяют их.

ЛИТЕРАТУРА

1. Внедрение сбалансированной системы показателей [пер. с нем.] / Horvath & Partners; М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Использование Сбалансированной системы показателей как системы стратегического менеджмента: [пер с англ.] / Harvard Business Review. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
3. Х. Рамперсанд. Универсальная система показателей: как достигать результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 352 с.
4. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 400 с.

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*О.О.Шевченко, В.В. Спицын
(г.Томск, Томский политехнический университет)*

MONETARY FLOWS

*O.O.Shevchenko, V.V. Spitsin
(c.Tomsk, Tomsk Polytechnic University)*

Any company in the course of business feels the need for financial resources needed to implement relationships with other legal entities and individuals. Continuous circulation of financial and cash flow in the process means the fulfillment of obligations to the budget, partners, no outstanding debts to the enterprise and the enterprise itself, the normal pay, the necessary financial stability, solvency and profitability.