

УДК 334.02

*Е.М. ЗАСЛАВСКАЯ*, студентка, НТУ «ХПИ», Харьков,  
*Е.В. РЕШЕТНЯК*, канд. экон. наук, НТУ «ХПИ», Харьков.

## **ТРУДНОСТИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

В статье рассмотрены ключевые сложности, возникающие при внедрении современного механизма управления бизнесом – Системы сбалансированных показателей. Также проиллюстрирован реальный кейс использования ССП и проанализированы подходы к успешному применению ССП на украинских предприятиях.

У статті розглянуті ключові труднощі, які з'являються при впровадженні сучасного механізму управління бізнесом- Системи збалансованих показників. Також проілюстровано реальний кейс використання СЗП та проаналізовано підходи до успішного застосування СЗП на українських підприємствах.

The article concerns the key difficulties that appear on the way of implementation of the modern tool for corporate management –Balanced Scorecard. It also provides with the real case study of BSC usage and the analysis of approaches to BSC successful application.

Изменившиеся в течение последнего десятилетия условия ведения бизнеса побуждают украинские компании обращать внимание на международные практики менеджмента и применять их в собственной деятельности. Успех Системы сбалансированных показателей (ССП), которая используется в качестве инструмента управления в 50-75% компаний, входящих в Top-500 Fortune [1], закономерно вызывает интерес менеджеров и собственников продвинутых украинских предприятий.

Большое количество публикаций о ССП, появившееся в последнее время, позволяет украинским менеджерам ближе познакомиться с ее сутью и возможностями. На рынке появляется все больше консалтинговых компаний по разработке и внедрению ССП на конкретном предприятии – заказчике. Количество украинцев, получающих степень MBA по всему миру или проходящих международные стажировки, растет с каждым годом [2]. Все эти моменты способствуют принятию положительных решений относительно внедрения ССП на предприятии. Однако попытки внедрения данной Системы далеко не всегда однозначно приводят к успеху – данный процесс может сопровождаться рядом сложностей.

Поскольку ССП – это инструмент по реализации стратегии предприятия [3], то первые сложности по внедрению Системы могут возникнуть уже на начальном этапе. Именно стратегия является отправным пунктом для разработки

показателей ССП [3,4], и если на предприятии нет четко определенной и принятой всеми миссии и стратегических целей, то попросту отсутствует надежный фундамент для дальнейшего построения Системы. По некоторым оценкам, стратегический план как документ есть только у 10% украинских компаний, и только в 5% компаний этот план читал кто-либо кроме разработчика и непосредственного заказчика [5]. Но даже наиболее продвинутые в отношении целей и стратегии компании столкнулись с неактуальностью целей и особенно стратегий в постоянно меняющихся условиях ведения бизнеса в Украине.

Достаточно показательным является опыт внедрения ССП в одной из крупных фирм по оказанию профессиональных услуг в Восточной Украине, к которому имели отношение и авторы данной статьи. Начальный этап внедрения ССП в данной компании, базирующийся на четкой стратегии, долгосрочных и краткосрочных целях как всей фирмы, так и отдельных департаментов, был вполне успешным. Однако многие из поставленных целей быстро потеряли свою актуальность ввиду изменений во внешней и внутренней среде предприятия. Система, не адаптированная к этим изменениям, осталась функционировать на фирме в некой обрывочной форме. При этом жизнеспособными остались лишь отдельные показатели (в основном, финансовые). Их продолжили использовать на фирме в качестве дополнения к отчетности руководству и для обсуждения на собраниях, однако, не имея связи с новыми стратегическими задачами, не будучи интегрированными во все бизнес-процессы, полноценной «Системой» они быть перестали.

Первым уроком для топ-менеджмента из данного типичного опыта является необходимость четкого понимания того, что ССП должна регулярно пересматриваться по мере внесения изменений в стратегические приоритеты развития. Другим типичным «подводным камнем» в использовании ССП является постепенное угасание энтузиазма и системности со стороны менеджеров разного уровня компании в применении разработанного механизма. Это чаще всего связано с общей незрелостью системы менеджмента в украинских организациях, недостаточной отлаженностью процессов управления, а иногда и дефицитом соответствующих компетенций сотрудников управленческого звена. Действительно, топ-менеджмент выступает инициатором и «вдох-

новителем” процесса внедрения ССП, а менеджеры среднего и низшего звена исполнителями, ответственными за ее долгосрочное функционирование [6]. Главной задачей каждого уровня менеджмента является “не бросить”, не переключиться на другие задачи, а приложить ежедневные усилия всех сотрудников для становления Системы отлаженным инструментом управления внутри компании. Именно отсутствие дисциплины такого рода зачастую разрушает успех внедрения ССП.

Значимым фактором успеха внедрения ССП является ее «встроенность» в систему управленческого учета. Возвращаясь к опыту компании по оказанию профессиональных услуг, о которой шла речь ранее, отметим, что департамент финансов, ответственный за ведение управленческого учета, постепенно «вытеснил» нефинансовые показатели как «неудобные», тем самым, поспособствовав фиаско Системы. Очевидно, что всякая перестройка системы управленческого учета требует серьезной работы, а сама перспектива изменения тех процедур, которые использовались годами, зачастую вызывает сопротивление со стороны вовлеченных в это сотрудников компании. Для успешных изменений важна «политическая» воля, а также эффективные коммуникации, разъяснение целесообразности осуществляемых мер, их долгосрочного позитивного эффекта для всех работников.

Подчеркнем также, что система управленческого учета на большинстве украинских предприятий выстраивается только на «верхнем» уровне, не позволяя отследить вклад, который привнес в достижение целей определенный департамент или сотрудник. Разработав стратегию, цели и КПЭ для их измерения, предприятия часто остаются на уровне показателей компании, что и произошло на примере служебной фирмы. Сложности на пути успешной декомпозиции ССП в планы конкретных подразделений и сотрудников (рис. 1) могут быть вызваны не только традиционным характером управленческого учета, но и большой дистанцией между руководством и подчиненными, что является особенностью организационной культуры украинских компаний.



Рис. 1. – Декомпозиция показателей в ССП

Подобную особенность можно проследить, руководствуясь исследованиями Г. Хофстеде по корпоративным культурам в 64 странах по 5 характеристикам, одной из которых является “дистанция власти”. Согласно шкале [7], Украину можно отнести к культуре с достаточно большой дистанцией власти. Подобный факт объясняет один из типичных барьеров к эффективному внедрению ССП в практике украинского бизнеса: необходимая информация может не доходить до отдельных сотрудников, поскольку топ-менеджеры не считают это нужным; а мнение подчиненных не принимается во внимание.

Наконец, даже будучи успешным на всех этапах внедрения ССП: от разработки стратегии и показателей всех уровней до интеграции их в систему управленческого учета, компания может столкнуться со сложностью привязки Системы сбалансированных показателей к другой жизненно важной системе – системе мотивации сотрудников. Неверно найденная «стыковка» ССП с системой поощрения может демотивировать сотрудников [5], сведя на “нет” все усилия, поскольку главным активом организации, создающим результат, являются люди. Если разработанная система мотивации будет открывать сотрудникам не перспективы развития и материального вознаграждения за достижения, а только угрозу потери имеющихся финансовых возможностей, или если нормативы по показателям будут недостижимыми, то сама суть ССП, как инструмента по реализации стратегии с помощью вклада каждого, попросту потерпит крах.

С нашей точки зрения, рост интереса к Системе сбалансированных показателей, как к инструменту корпоративного управления, в кругах украинских предпринимателей явление позитивное. Несмотря на влияние определенных культурных факторов и исторически сложившихся практик ведения бизнеса в нашей стране, трудности внедрения ССП нельзя отнести “по происхождению” исключительно к украинским. Такие значимые аспекты внедрения, как привязка ССП к системе стратегического планирования всей компании, ее интеграция в управленческий учет и систему мотивации сотрудников, а также построение

эффективной системы коммуникаций на фирме являются непростыми для предприятий в любых странах.

Исходя из опыта зарубежных компаний, а также из практики авторов в разработке и внедрении Системы сбалансированных показателей, задачи внедрения ССП не относятся к разряду неразрешимых. К ключевым факторам успеха в обеспечении эффективного функционирования ССП следует отнести: неустанное внимание со стороны руководства; системные повседневные усилия, направленные на регулярный мониторинг результативности деятельности и внесение необходимых корректив в действия; вовлечение сотрудников всех уровней; усилия по поддержанию энтузиазма команды менеджеров. Именно такие подходы успешно реализуются в настоящее время в практике менеджмента анализируемой служебной компанией, топ-менеджмент которой смог извлечь важные уроки из своего не вполне удачного первого опыта внедрения ССП. Такой по-настоящему эффективный (а не только модный) инструмент управления, каким он стал для этой компании, будет постепенно становиться все более обыденным элементом менеджмента прогрессивных украинских предприятий.

**Список литературы:** 1. *Торинец К.А., Масюк Л.Н.* Сбалансированная Система Показателей- как метод реализации стратегии --<http://masters.donntu.edu.ua/2007/mech/torinets/library/4.htm> 2. *Жанн Смотрич* SWOT-анализ Сбалансированной Системы Показателей.—журнал “Баланс — Современный капитал» № 9/2004 3. *Нортон Д., Каплан Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, с. 214. 4. *Голдрат Э.М., Кокс Д.* Цель. —Минск: ООО “Попурри”, 2009. — с. 495.5. *Гершун А.* Интеграция ССП и других систем управления компанией -- <http://www.logolex.com.ua/articles/10/760/> 6. *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги.— М, Издательство “Манн, Иванов и Фербер”, 2010.— с. 368. 7. *Хофстеде Г.* Типология корпоративных культур — <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-gkhofstede>.