

УДК 334:758.4:330.357

Ю.Е. Прихно

*Одесский национальный морской университет, Одесса***СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ГРУППЫ**

Обоснована необходимость применения системы сбалансированных показателей при реализации стратегии проектно-ориентированной финансово-промышленной группы.

Ключевые слова: стратегическое управление, система сбалансированных показателей, финансово-промышленная группа

Обґрунтовано необхідність вживання системи збалансованих показників при реалізації стратегії проектно-орієнтованої фінансово-промислової групи.

Ключові слова: стратегічне управління, система збалансованих показників, фінансово-промислова група

The necessity of the balanced scorecard implementation process of project-oriented financial-industrial group is grounded .

Keywords: strategic management, balanced scorecard, financial and industrial group

В настоящее время украинские предприятия, от малых форм до транснациональных корпоративных образований, функционируют в условиях жесткой конкуренции, сопряженной с глобализацией последствий мирового экономического кризиса. Нестабильность экономической конъюнктуры, повышение требований потребителей к производимым продуктам и оказываемым услугам, развитие информационных технологий, возрастание роли человеческого капитала, рост неопределенности, турбулентность внешней среды приводят к переосмыслению понятия управления содержанием проектов развития.

Мировой опыт и практика становления развитых стран показывает, что основным структурным элементом их экономик являются финансово-промышленные группы (ФПГ), благодаря которым представляется возможным накопление капитала для развития научно-технического прогресса, внедрения инноваций, проведения активной социальной политики и укрепления конкурентоспособности государства на международном рынке. Поэтому, с возрастанием масштабов рыночных отношений все большее значение приобретает разработка и реализация стратегического управления финансово-промышленными группами [1].

Проблеме создания методологии развития организаций с учетом показателей эффективности

посвящены научные разработки многих отечественных и зарубежных ученых. Использование сбалансированной системы показателей (ССП) для обеспечения связи проектов и стратегии проектно-ориентированной компании было предложено в стандарте P2M [2], работах Рассела Д. Арчибальда [3], Г.Л. Ципеса и А.С. Товба [4], исследованиях С.Д. Бушуева [5], Н.С. Бушуевой [6], а также в других источниках.

Однако попытки использования в Украине инструментария стратегического управления корпоративными образованиями, такими как ФПГ, не приносят желаемого результата в связи с недостаточным учетом специфических особенностей отечественной экономики.

Так как научно-практическая значимость вопросов, связанных с формированием методологии мультипроектного управления деятельностью и развитием ФПГ очевидна, то она требует глубокой научной проработанности.

Управление развитием ФПГ представляет собой комплекс действий, ориентированных не столько на управление структурными элементами группы, сколько на управление мультипроектами и бизнес – процессами, которые связывают деятельность бизнес-единиц, имеющих различную функциональную, управленческую и административную подчиненность.

В связи с этим ССП ФПГ должна базироваться на оценке эффективности, для осуществления которой необходимо определить совокупность базовых характеристик, раскрывающих текущее состояние и потенциальные возможности изменения объекта управления по всему управленческому циклу, выявить их взаимосвязи и предложить ряд мер по подбору наиболее рациональных сочетаний данных характеристик. В качестве основы построения такой системы может быть использована сбалансированная система показателей, предложенная Д. Нортон и Р. Капланом, и позволяющая переводить миссию и стратегию компании в интегрированную совокупность рабочих и измеримых показателей [6-8].

Для принятия решения об интеграции ССП в систему управления ФПГ, проводится SWOT-анализ с обоснованием возможных выгод и потерь (табл. 1).

Из анализа видно, что показатели ССП позволяют учесть не только внутреннюю структуру ФПГ, но и интенсивность внешнего воздействия турбулентной среды на стратегию развития всей группы компаний, а интеграционный подход к управлению развитием проектно-ориентированной ФПГ позволяет:

- обосновать цели компании, которые бы не противоречили стратегическим целям группы;

- выбрать оптимальные решения по управлению параллельными проектами;
- интегрировать компанию в состав ФПГ;
- установить расчетные показатели, которые при эффективном использовании ресурсов с высокой степенью вероятности приведут к достижению ожидаемых качественных и количественных результатов.

Таким образом, ССП ФПГ – это механизм по обеспечению связи между показателями компаний, входящих в группу, их подразделениями, а также всеми реализуемыми проектами и их участниками.

По мнению Д. Нортон и Р. Каплана построение стратегически сфокусированной проектно-ориентированной организации состоит в том, чтобы не только сформулировать стратегию компании, но и обеспечить ее реализацию [8]. При этом основной идеей ССП является обеспечение баланса между финансовыми и нефинансовыми показателями по следующим составляющим:

- финансовая составляющая ССП ФПГ должна: вырабатывать показатели, сравниваемые с плановыми значениями стратегических целей; являться финансовым гарантом миссии ФПГ; служить источником удовлетворения интересов собственников (инвесторов) и т.д.;

Таблица 1

SWOT-анализ интеграции ССП в систему управления ФПГ

	<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<i>Внутренние</i>	<ul style="list-style-type: none"> – возможность оценки потенциала ФПГ, выявления существующих проблем и путей их решения, определения направлений развития; – реализация мероприятий по разработке и внедрению инноваций в виде конкретных тактических действий, а также в виде контроля основных показателей с обратной связью; – графическая интерпретация по проекциям ССП; – повышение эффективности деятельности за счет использования ССП для усиления системы мотивации сотрудников в зависимости от достигнутых результатов. 	<ul style="list-style-type: none"> – «размытость» границ внедрения ССП и сложный характер влияния отдельных внешних и внутренних факторов; – сложность оценки веса показателей в силу комплексности многих из них; – отсутствие мгновенных результатов; – инициатива разработки и внедрения ССП при многопроектном управлении ФПГ может принадлежать только руководителям проектов и директорам программ.
<i>Внешние</i>	<ul style="list-style-type: none"> – универсальность инструментария, применяемого для оценки результатов и корректировки последующих стратегических задач; – быстрая адаптация процессов управления к турбулентной рыночной среде, что позволяет не только контролировать, но и своевременно корректировать выработанную стратегию ФПГ; – повышение конкурентоспособности ФПГ на мировом рынке. 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие у большинства украинских ФПГ опыта стратегического управления; – ожидание быстрого эффекта от управленческих решений; – дефицит квалифицированных управленческих кадров, которые обладают проактивным видением, навыками по организации ментального пространства и способностью связать цели управления со стратегической картой и внедрением ССП.

- клиентская составляющая ССП ФПГ должна: вырабатывать показатели, сравнимые с плановыми значениями стратегических целей; способствовать установлению рыночного статуса ФПГ; способствовать улучшению имиджа группы и повышению степени удовлетворенности заинтересованных сторон и т.д.;

- составляющая бизнес-процессов ССП ФПГ должна: вырабатывать показатели, сравнимые с плановыми значениями стратегических целей; быть ориентирована на непрерывное улучшение качества производственного процесса, создание инновационной потребительской ценности;

- составляющая обучения и развития персонала ССП ФПГ должна: вырабатывать показатели, сравнимые с плановыми значениями стратегических целей; быть ориентирована на удовлетворение персонала, обеспечение роста инновационной активности, развитие профессионализма и компетентности персонала; способствовать лучшей подготовке персонала.

Таким образом, при построении ССП могут быть использованы разного рода модели. Один из вариантов моделирования предполагает формирование трехмерной структурной схемы функционирования системы оценочных показателей (рисунок).

На представленном рисунке показаны элементы, составляющие проекции ССП в ФПГ (тетраэдр ABCD) во взаимодействии с системой управления (точка А) и производственной системой предприятия (параллелепипед FGHIJKLM).

Предложенная ССП, при условии функционирования всех ее подсистем и соблюдении принципов комплексности и системности, способна обеспечить внешних и внутренних пользователей необходимой учетно-аналитической информацией, являющейся базой для принятия эффективных управленческих решений.

Таким образом, в основе системы лежит формирование уровней, структуры и определение участников ФПГ, зависящих от внешних условий, в то время как реализация мультипроектов развития зависит от внутренней организации, выполнения отдельных проектов, системных и управленческих нововведений и индивидуальных особенностей группы. При этом ССП ФПГ должна позволить определить данным зависимостям фактические показатели, выявление и контроль пороговых значений которых способствует повышению эффективности управленческих решений (табл. 2).

Уточнение перечня показателей сбалансированного развития группы (с учетом индивидуальных особенностей) позволит сформулировать методические рекомендации по повышению активности развития.

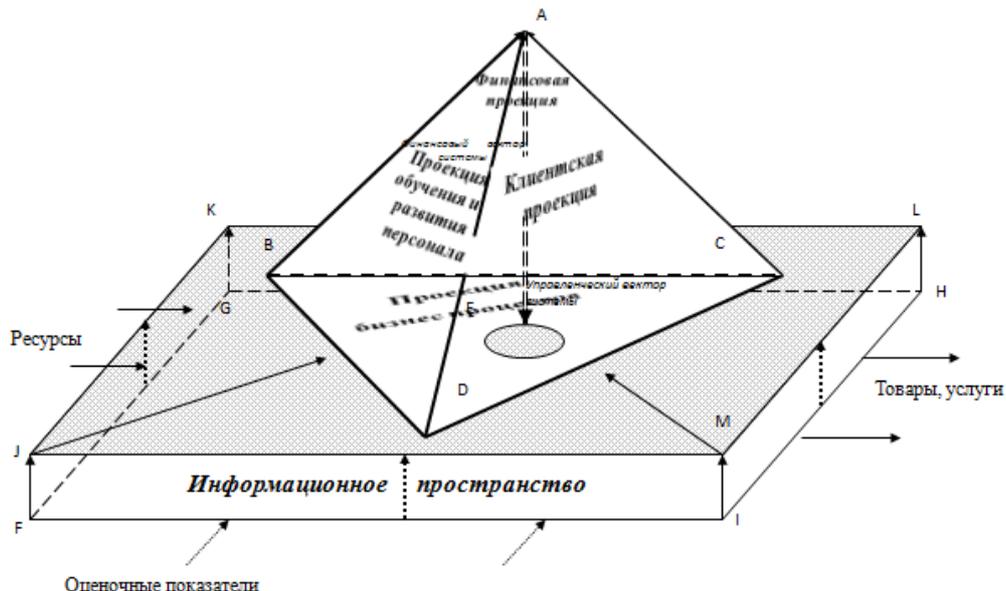


Рисунок. Трехмерная структурная схема функционирования системы сбалансированных показателей на микроуровне

Модель сбалансированной системы показателей ФПГ

Проекция	Стратегия	Цели	Показатели оценки
Финансовая проекция	Общекорпоративная стратегия	Рост основных финансовых показателей группы	ЕВТДА, выручка от реализации, чистая прибыль, дивиденды на 1 обыкновенную акцию
		Сокращение операционных затрат	Операционные затраты на 1 ед. продукции
		Увеличение доходности капиталовложений	Доход на средний инвестированный капитал ROACE
Клиентская проекция	Общекорпоративная стратегия	Глобализация деятельности	Доля рынка, охватываемого компанией
		Формирование лояльности клиента	Уровень лояльности, количество клиентов, получивших статус постоянных
Проекция внутренних бизнес-процессов	Общекорпоративная стратегия	Создание структурированной системы бизнес-процессов	Наличие проектного офиса и общей схемы бизнес-процессов
		Совершенствование качества продукции	Удельный вес конкурентоспособных продуктов на соответствующих целевых рынках
		Увеличение производительности труда	Производительность труда
		Обеспечение непрерывности производственного процесса	Коэффициент отношения суммарной стоимости производственных запасов, незавершенного производства, расходов будущих периодов к стоимости готовой продукции и отгруженных товаров
		Эффективность производственного цикла	Достаточность приобретаемых объемов ресурсов, необходимых для оптимальной загрузки предприятия
Проекция обучения и развития персонала	Общекорпоративная стратегия	Увеличение инвестиций в персонал	Объем инвестиций на 1 работника
		Увеличение выручки на 1 работника	Выручка на 1 работника
		Максимизация отдачи от инвестиций в персонал	Соотношение инвестиций и прибыли на 1 работника
		Улучшение среднего уровня качества всего персонала	Доля специалистов и сотрудников с высшим образованием
		Снижение текучести кадров	Коэффициент текучести кадров

Предложенная в общем виде ССП ФПГ способствует:

- оцениванию эффективности системных нововведений и инновационных мероприятий;
- организации системы проектного управления и финансовой отчетности;
- повышению уровня клиенто-ориентированности и конкурентоспособности;
- внедрению модели технологического обновления активов;
- формированию и использованию инновационного потенциала;
- совершенствованию корпоративной культуры.

Таким образом, ССП является инструментарием, позволяющим эффективно управлять развитием проектно-ориентированной ФПГ, а именно определять приоритетные направления для проектов развития, мультипроектов и программ, оценивать эффективность системных нововведений и инновационных мероприятий, учитывая индивидуальные особенности группы.

Список литературы

1. Национальные инновационные системы в России и ЕС. / под ред. В.В. Иванова, Н.И. Ивановой, Й. Розебума, Х. Хайсберга. – М.: ЦИПРАН РАН, 2006. – 280 с.
2. *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation / Representative Author S. Ohara, published by Project Management Association of Japan: 2005. – 87 p.*

3. Рассел Д. Арчибальд. *Управление высокотехнологичными программами и проектами / Арчибальд Р.Д.; пер. с англ. Е.В. Мамонтова; под ред. А.Д. Баженова, А.О. Арефьева – [3-е изд]., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМ К Пресс, 2004. – 472с.*

4. Товб А.С. *Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – 2-е издание. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 240 с.*

5. *Управление инновационными проектами и программы на основе системы знаний Р2М: монография // Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев, Х. Танака. – К.: 2011. – 263 с.*

6. Бушуева Н.С. *Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монография / Н.С. Бушуева. – К.: Наук.світ, 2007. – 200 с.*

7. Каплан Р. *Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан., Д. Нортон. – М.: 2006. – 284 с.*

8. Каплан Р. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗЛО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.*

Статья поступила в редколлегию 02.07.2013

Рецензент д-р экон. наук, проф. З.Н. Соколовская, Одесский национальный морской университет, Одесса.