

УДК 336.6

Тавгазова Алина Эдуардовна

магистрант, программа «Международная экономика и бизнес инжиниринг»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Россия, Москва

altavgazova@mail.ru

Alina E. Tavgazova

Master's program "International Economics and Business Engineering"
Financial University under the Government of the Russian Federation
Russia, Moscow

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ

BALANCED SCORECARD AS A TOOL TO INCREASE COMPANY VALUE

Аннотация

Экономические и финансовые условия ведения бизнеса в современном мире переживают стремительную революцию и смену парадигмы, что приводит к росту неопределенности. Традиционные показатели финансового учета, такие как рентабельность инвестиций и доход на акцию, могут давать неверные сигналы для постоянного совершенствования и инновационной деятельности, которые необходимы в современной конкурентной среде. Традиционные показатели финансовой эффективности хорошо работали в индустриальную эпоху, но они не соответствуют навыкам и компетенциям, которыми компании пытаются овладеть сегодня. Поэтому повсеместно ощущается необходимость во всеохватывающей и далеко идущей модели измерения эффективности, поскольку она может предоставлять управленческую информацию и выступать в качестве вспомогательного инструмента при разработке, проверке и интерпретации стратегий предприятия в области формирования политики для достижения конкурентных преимуществ. Поэтому в данной статье рассматривается система сбалансированных показателей (ССП), предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 90-х годах.

Ключевые слова:

система сбалансированных показателей, планирование, корпоративные финансы, стоимость компании, финансовые показатели

Abstract

Recent economy and financial business environment is undergoing a quick and accelerating revolution and paradigm shift, resulting in growing uncertainty and complexity. Senior executives understand that their organization's measurement system strongly affects the behavior of managers and employees. Executives also understand that traditional financial accounting measures like return-on-investment and earnings-per-share can give misleading signals for continuous improvement and innovation—activities today's competitive environment demands. Traditional financial performance measures worked well for the industrial era, but they are out of step with the skills and competencies companies are trying to master today. Therefore, the need for an all-inclusive and far-reaching performance measurement model is universally felt as it can provide management-oriented information and act as a supporting tool in developing, inspecting, and interpreting policy-making strategies of an enterprise to achieve competitive advantages. Hence, this paper discusses the Balanced Scorecard (BSC), proposed by Robert Kaplan and David Norton in the 90s.

Keywords:

Balanced Scorecard, planning, corporate finance, company value, financial performance

В настоящее время стоимость предприятия – это не просто рыночная ценность, оцениваемая заинтересованными лицами, но также гарантия успешного развития бизнеса в случае привлечения внешнего финансирования со стороны банковского кредитования и акционерного инвестирования [1].

Поскольку процесс управления стоимостью компании не такой простой, как сперва кажется, ведь в него включено решение задач по обеспечению устойчивого и стратегического развития бизнеса, то соответственно, присутствует ряд проблем, препятствующих достижению эффективности в рамках повышения стоимости бизнеса компаний национальной экономики России [2]:

- на стоимость бизнеса влияет большая группа различных факторов, некоторые из которых трудно оценить и предугадать (например, слухи, ажиотаж и т.д., а с учетом прошедшего 2020, подтверждением является пандемия коронавируса и карантинные ограничения, не прогнозируемые никем в начале прошлого года);

- из-за того, что процесс оценки субъективный, затруднительно провести ранжирование факторов и показателей, которые имеют наибольшую степень влияния на стоимость бизнеса предприятия;

- управляющие ориентируются, в основном, на количественную оценку текущей стоимости бизнеса, но не на ее динамику, которая значительно важнее;

- из-за преследования целей роста стоимости компании, невозможно достигнуть баланс интересов между основными стейкхолдерами организации, как собственниками, менеджерами, рабочим персоналом и потребителями;

- высокая степень зависимости рыночной стоимости предприятия не от фактических данных, а от прогнозируемых значений, что повышает спекулятивность характера ее происхождения.

Главным фактором формирования стоимости и ценности бизнеса компании выступает способность генерировать доход. Чем выше показатели прибыльности и рентабельности деятельности предприятия, тем выше вероятность увеличения ее рыночной оценки в глазах потенциальных инвесторов и кредиторов.

Главная задача менеджмента – это обеспечение роста показателей, характеризующих эффективность оперативного управления, когда прибыль на вложенный капитал увеличивается как можно выше. Тем самым, управленческая деятельность направлена на постоянный контроль за качеством продукции, объемом ее производства, количественных показателей рентабельности и прибыльности.

Исходя из этого, иногда оценка стоимости бизнеса компаний может устанавливаться не только исходя из фактических показателей, но и от прогнозных значений на будущие периоды. Для инвесторов и кредиторов важно понимать, что

организация имеет тенденцию увеличения масштабов своей хозяйственной деятельности и повышения экономических и финансовых показателей.

На протяжении долгого времени компании отслеживали результативность деятельности, в основном отталкиваясь от финансовых показателей, что не позволяло в полном объеме оценить причины отклонения от поставленных целей, а также затрудняло формирование оптимального комплекса действий в дальнейшем. Ориентация на долгосрочную перспективу требует поддержки анализа финансовых показателей путем учета также и нефинансовых составляющих, которые влияют на достижение поставленных целей [3].

Тем самым, для руководства любой компании важно иметь инструментарий, способный обеспечивать установку, контроль и достижение целей, позволяющие повышать стоимость бизнеса в глазах потенциальных инвесторов и кредиторов. К таким методам относится система сбалансированных показателей, которая, по моему мнению, является идеальным вариантом управления компанией при помощи стоимостного подхода.

Существенным недостатком показателей, используемых в практике управления предприятием, является их денежное выражение, не позволяющее раскрыть некоторые важные аспекты работы. В этой связи профессор бизнес-школы при Гарвардском университете Роберт Каплан (Robert Kaplan) и американский консультант по вопросам управления Дэвид Нортон (David Norton) в 1990 году исследовали работу систем измерения результатов хозяйственной деятельности 12 крупных компаний. Эти компании хотели расширить свои системы измерения, включив в них нефинансовые показатели, что увеличило бы информативные возможности. Результаты проведенных исследований привели к формированию концепции системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), прежде всего как инструмента стратегического управления эффективностью деятельности компании и частично стандартизированной системы отчетности.

Система сбалансированных показателей предприятий выступает управленческим инструментом, в котором отображена взаимосвязь согласованных показателей, характеризующих развитие бизнеса и его финансово-производственную эффективность [4].

Система сбалансированных показателей хозяйственной деятельности предприятия (ССП) – это инструмент, представляющий собой совокупность

упорядоченных взаимосвязанных и согласованных показателей о состоянии и ходе развития компании, позволяющий оценить коммерческую деятельность и управлять потоками ресурсов для достижения стратегических целей [5].

Система сбалансированных показателей оснащена методами автоматизации и проектирования, а также имеет элементы обратной связи. Благодаря отслеживанию небольшого объема данных система очень эффективна. Так, к отличительным характеристикам ССП можно отнести:

- фокус на стратегических целях;
- небольшой объем отслеживаемых метрик;
- учет финансовых и нефинансовых показателей.

Классическая стратегическая карта ССП, которую предложили Нортон и Каплан, имела вид диаграммы, разделенной на четыре сектора или перспективы, изображенные на рисунке 1 [6].



Рисунок 1 – Основные элементы системы сбалансированных показателей

Действительно, нельзя использовать ту стратегию, где бы говорилось только о том, что необходимо увеличить оборот компании в полтора раза, при этом повысив прибыльность операций на 10%. В хорошей стратегии необходимо учитывать, как и за счет чего предполагается достижение желаемого уровня в будущем. В ней также должны быть предусмотрены определенные шаги в области маркетинга, планы внутренних организационных изменений, возможные инвестиции в развитие или, наоборот, постепенный отказ от бесперспективных видов деятельности.

Можно сказать, что Р. Каплан и Д. Нортон совершили своего рода научную революцию в менеджменте, дополнив принятое понимание бизнес-пространства новыми измерениями. При этом они не утверждали, что предложенная ими система из четырех вышеупомянутых координат полностью описывает все бизнес-пространство. Они только указали на то, что система измерения, подходящая современной компании, должна включать в себя по крайней мере четыре указанных аспекта и что, в зависимости от конкретной ситуации, могут быть приняты и другие, дополнительные измерения.

Алгоритм разработки и внедрения системы сбалансированных показателей в организациях выглядит следующим образом [7]:

1. Установка целей хозяйственной деятельности предприятия.
2. Определение основных показателей эффективности и их распределение по целям.
3. Определение методов и алгоритмов расчета показателей.
4. Разработка программы по достижению целей хозяйственной деятельности предприятия.
5. Обеспечение информационной поддержки расчета показателей эффективности.
6. Пересмотр состава и показателей системы сбалансированных показателей реализации стратегии предприятия.

Методику Каплана и Нортон используют как мелкие предприятия, некоммерческие организации, так и целые города. С помощью внедрения сбалансированной системы показателей в хозяйственной деятельности предприятий, как малого, так и крупного бизнеса, руководство фирмы приобретает множество преимуществ.

Однако, внедрение ССП не всегда рационально. Следует учитывать не только преимущества использования системы сбалансированных показателей, но и её недостатки (рис. 2). Если компания не способна правильно внедрить и использовать систему, ее эффективность снизится или устремится к нулю.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> •Предоставляет руководителю полную картину бизнеса, эффективности работы фирмы, отдельных подразделений и сотрудников •Четыре основных аспекта образуют всеохватывающую схему для “проводки” сверху вниз стратегии предприятия по всем его иерархическим уровням •Происходит тесная интеграция стратегического и оперативного управления •Обеспечивает обратную связь, обучение персонала организации •Помогает преобразовать объем данных, получаемых из систем в информацию, доступную для понимания •Происходит максимизация финансового результата •Повышается эффективность функции контроля в менеджменте предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> •Нельзя адаптировать к любым условиям. Разработанная и налаженная система для страны или отрасли, бизнес-условий и внутренних методов управления не будет эффективно работать в иных условиях хозяйственной деятельности •ССП разрабатывают отдельно для каждого субъекта, даже если отличия есть только в величине компании. Это ведет к материальным затратам, которые не всегда обоснованы •При внедрении системы сбалансированных показателей нужно отслеживать информационную безопасность компании, конфиденциальность данных •Концепцией не предусмотрены механизмы разрешения конфликтов

Рисунок 2 – Основные преимущества и недостатки использования системы сбалансированных показателей

Основываясь на исследовании, легшем в основу методики ССП, можно сделать вывод, что в тех случаях, когда осуществление стратегий не приносило ожидаемых результатов, причиной неудач чаще всего являлось не качество самих стратегий, а проблемы в их реализации.

Таким образом, идея системы сбалансированных показателей основывается на двух ключевых утверждениях:

1. Опыт большого числа компаний показывает, что хорошо организованная реализация стратегий является более значимой, чем их качество.

2. Использование в управлении исключительно финансовых показателей не позволяет успешно следовать цели долгосрочной максимизации стоимости предприятия.

Внедрение этой концепции подразумевает широкую перестройку всего процесса реализации организационной стратегии.

По этой причине важны два следующих обстоятельства. Во-первых, использование ССП – это не процесс разработки стратегии, а процесс ее реализации при условии, что у компании уже есть четко сформулированная стратегия. Во-вторых,

данную концепцию следует рассматривать не столько как систему показателей, сколько как всеобъемлющую систему управления.

Таким образом, с помощью практического применения системы сбалансированных показателей хозяйственная деятельность любой организации направлена на эффективное использование ресурсов и достижение максимальных результатов. Ее практическое применение в российской практике позволяет совершенствовать систему стратегического управления развитием бизнеса, а значит, формировать основы устойчивого масштабирования объемов производства и повышения финансового успеха (прибыли). Тем самым, обеспечение роста показателей рентабельности и прибыльности коммерческой деятельности организации формирует основы для роста ее рыночной стоимости, что позволяет сделать заключение о том, что система сбалансированных показателей – эффективный инструмент повышения стоимости бизнеса компании, позволяющий связать стратегию компании с оперативным бизнесом; кроме того, данная система дает возможность принимать объективные решения в области распределения ресурсов.

Список использованных источников

1. Шевчук О.В. Стоимостный подход как основа современного управления бизнесом // Молодой ученый. 2020. № 42 (332). С. 152-154.

2. Дробязко В.А., Заступов А.В. Концепция управления стоимостью предприятия // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями. 2020. № 1. С. 62-67.

3. Каминская, Н. П. Сбалансированная система показателей как инструмент повышения финансовой эффективности компании / Н. П. Каминская. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 21 (311). – С. 123-126.

4. Давлетова Р.С., Файзуллин Р.В. Система сбалансированных показателей для оценки устойчивости предприятия // Экономика и экологический менеджмент. 2014. №3.

5. Лукьянова Е.Ю. Система сбалансированных показателей как инструмент оценки конкурентного потенциала предприятия // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2016. №1.

6. Мирошкина Н.В. Сбалансированная система показателей как современный инструмент управления промышленным предприятием // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2017. №1.

7. Салимова В.Р. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления // УЭкС. 2016. №7 (89).