



# Система сбалансированных показателей Каплана-Нортон: международный опыт для отечественных компаний

*Б.И. Голубицкий,*

*Д.Е. Васильев*

Бюджетное планирование в странах с развитой рыночной экономикой в течение многих лет является важнейшим инструментом стратегического и тактического менеджмента, позволяющего компаниям получать конкурентные преимущества, как в достижении глобальной цели, так и в решении среднесрочных и текущих задач по производству и сбыту созданных товаров и услуг. Современная практика бюджетирования не ограничивается рассмотрением бюджетов только как средством финансового планирования, включающего баланс предприятия, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств. Не меньшее значение имеют функциональные бюджеты – количественно детализированные планы деятельности по отдельным направлениям, обеспечивающие достижение глобальных целей организации [1 – 3].

Бюджетирование как форма планирования производственно-коммерческой деятельности в рыночной экономике, выполняет множество функций, среди которых важное место занимает контроль, анализ и оценка результатов работы компании и ее структурных единиц. Для решения этих задач в экономически развитых странах широкое распространение получили логико-дедуктивные методы, основанные на применении индикативных показателей или их систем, таких как Du Pont, Pyramid Structure of Ratios, ZVEI, RL [4]. Названные системы базируются, в основном, на показателях использования инвестиционного капитала (Return On Investment – ROI) и финансовой устойчивости

компании. Логико-дедуктивные методы используются для разнообразных целей планирования, анализа и контроля как в рамках одной компании, так и в целях сравнения результатов работы фирм, осуществляющих свою деятельность на одноименных товарных сегментах рынка.

Недостаточная универсальность рассматриваемой группы состоит в том, что каждая из перечисленных систем содержит достаточно узкий круг финансовых показателей, что сужает их информативность, затрудняет выявление причин, повлекших полученные результаты, и проведение структурно-логического анализа влияющих факторов.

Этих недостатков лишена разработанная американскими исследователями из Гарвардской бизнес-школы Р. Капланом (Kaplan R.S.) и Д. Нортон (Norton D.P.) система сбалансированных показателей (ССП) [8,9], которая, наряду с финансовыми, включает также и нефинансовые характеристики, позволяющие существенно расширить информационную базу для принятия управленческих решений. Система Каплана-Нортон охватывает, как правило, четыре аспекта деятельности компании, включая финансы, внешние факторы, внутренние бизнес-процессы и персонал. Однако с учетом конкретных ситуаций число описываемых направлений деятельности может быть увеличено и включать, например, инвестиционный, социальный, экологический и другие аспекты. При этом идеология формирования рассматриваемой системы не накладывает никаких ограни-



чений ни на состав, ни на количество показателей, оцениваемых по конкретным направлениям деятельности.

Несомненным преимуществом ССП является возможность ее применения на разных уровнях управления – от постановки стратегических задач компании до их конкретизации в среднесрочных, годовых и оперативных планах организации в целом и ее филиалов.

Система сбалансированных показателей выгодно отличается от других логико-дедуктивных систем тем, что финансовые и нефинансовые индикаторы взаимосвязаны между собой и находятся в причинно-следственной зависимости друг с другом, с результирующими показателями и наиболее значимыми факторами, под действием которых они формируются.

Рассмотренные преимущества обеспечили широкое распространение ССП Каплана-Нортон в системе планирования и управления компаниями во многих странах мира, причем ее эффективность доказана не только применением в коммерческих фирмах [1,3], но и в бюджетных и даже общественных организациях [8], что позволяет рассматривать систему сбалансированных показателей как универсальный инструмент планирования и оценки результатов деятельности предприятий независимо от отраслевой принадлежности и форм собственности.

С переходом российской экономики на рыночный путь развития, в отечественных компаниях, в том числе и в организациях связи, стало активно внедряться бюджетное планирование и, как органическая часть этого процесса – система сбалансированных показателей. Наиболее активно и последовательно данный инструмент управления используется в ОАО «Связьинвест» – одном из старейших и крупнейших холдингов, контролируемых государством через контрольный пакет акций.

ОАО «Связьинвест» объединяет в своем составе семь межрегиональных телекоммуникационных компаний (МРК), оказывающих услуги местной и внутризональной телефонной связи, ОАО «Ростелеком» – крупнейшего оператора междугородной и международной связи, а также ряд операторов и организаций, осуществляющих деятельности в сфере телекоммуникаций. Холдинг владеет более 80% инфра-

структуры фиксированной связи России с мониторованной емкостью более 32,5 млн номеров, с помощью которой обеспечивается связью 90% населения страны<sup>1</sup>.

Однако эффект масштаба, который, как правило, обеспечивает товаропроизводителям конкурентные преимущества за счет снижения затрат на единицу производственной мощности, не создал условия холдингу для превалирования на отраслевом рынке. Крупнейшая телекоммуникационная компания страны не смогла эффективно противостоять конкурентам, в результате чего за последние шесть лет ее рыночная доля по показателю доходов сократилась в три раза, и составляет в настоящее время всего 21 процент.

Нельзя сказать, что менеджмент ОАО «Связьинвест» не прилагает усилий для укрепления конкурентных позиций за счет диверсификации бизнеса, активизации деятельности на наиболее доходных товарных сегментах, всемерной экономии расходов. В то же время, несмотря на значительное (в среднем по МРК и ОАО «Ростелеком» на 17%) сокращение численности работников в 2008 г., расходы по обычным видам деятельности выросли на 7%, выручка от продаж увеличилась, по сравнению с предыдущим годом, всего на 4%, а чистая прибыль и вовсе упала более чем на треть<sup>2</sup>.

В этих условиях использование в бюджетном планировании действенных инструментов анализа и контроля различных аспектов производственно-коммерческой деятельности на всех уровнях управления холдингом является важнейшим условием объективной оценки достигнутых результатов и выявления наиболее значимых факторов устойчивого развития компании и укрепления рыночных позиций. Таким инструментом, как показывает международный опыт и практика применения в отечественных телекоммуникациях, является система сбалансированных показателей Каплана-Нортон, использование которых в компаниях ОАО «Связьинвеста» началось в 2005 году.

Формирование ССП базировалось на следующих основополагающих принципах [8,9]:

- совокупность показателей должна описывать все сферы производственно-коммерческой деятельности компании на различных уровнях управления и характеризовать результаты работы с учетом внутренних (контролируемых) и внешних (неконтролируемых) факторов;