

## **Использование системы сбалансированных показателей в стратегическом контроллинге предприятий потребительской кооперации**

В.В. Карцева, В.А. Ольховский

Полтавский университет экономики и торговли

Система контроллинга предприятия является составляющей, которая базируется на методологических аспектах, обеспечивающих реализацию выбранной стратегии. Наиболее комплексно контроллинг проявляет себя при обеспечении объединения бизнес-процессов в единое целое для выполнения миссии и достижения поставленной цели. Именно система сбалансированных показателей (BSC, Balanced Scorecard) в составе инструментария стратегического контроллинга направлена на взаимоувязку финансовых, хозяйственных, инновационных и управленческих аспектов деятельности предприятия. Особое внимание уделяется факторам, которые влияют на стоимость бизнеса: нематериальные активы, технологии, уровень подготовки и квалификация специалистов. Для достижения положительного результата деятельности предприятия возникает необходимость в использовании системы сбалансированных показателей для обеспечения согласованности стратегических и оперативных целей.

Д. Нортон и Р. Каплан [2, с.28-29] предложили рассматривать предприятие с точки зрения основных направлений или перспектив развития, причем «сбалансированная система показателей трансформирует стратегию в задачи и показатели, которые сгруппированы по четырем разным направлениям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и повышение квалификации. Система потребительской кооперации требует особого подхода в формировании стратегии управления. Вместе с тем необходимо отметить тот факт, что использование значительного количества показателей не будет способствовать улучшению системы управления, а наоборот потребует больше усилий для обеспечения контроля за их выполнением. При использовании сбалансированной системы показателей основополагающим есть правильный выбор цели для обеспечения выполнения выбранной стратегии. Сбалансированная система показателей способствует обновлению имеющейся стратегии и обеспечивает новый этап реформирования деятельности предприятия.

Мы считаем, что предложенные Р. Капланом и Д. Нортоном перспективы, которые входят в состав сбалансированной системы показателей не являются неизменными и поэтому могут дополняться с учетом особенностей и специфики деятельности предприятия. Исследование научных источников дает основания для утверждения, что особое внимание необходимо уделять в условиях нестабильности влиянию внешних факторов на деятельность

предприятий. Поэтому включение такой перспективы как турбулентность внешней среды в состав перспектив системы сбалансированной системы показателей предприятий потребительской кооперации является необходимой и своевременной.

Учет влияния турбулентности внешней среды будет способствовать формированию гибкой информационной и организационной системы обеспечения соответствия стратегических целей, показателей, задач и факторов, обеспечивающих выбор эффективной стратегии управления. Мы понимаем под эффективной стратегией управления предприятием возможность видения руководством перспектив развития в будущем и обеспечения выполнения поставленных целей как по предприятию в целом, так и на уровне отдельных подразделений и специалистов. Проведение эффективной стратегии невозможно без учета факторов турбулентности внешней среды. Влиянию внешней среды на бизнес-процессы предприятия последнее время уделяется значительное внимание со стороны исследователей [1, 4, 5].

Таким образом перспективы для сбалансированной системы показателей предприятий потребительской кооперации могут быть представлены следующим образом (рис.1):

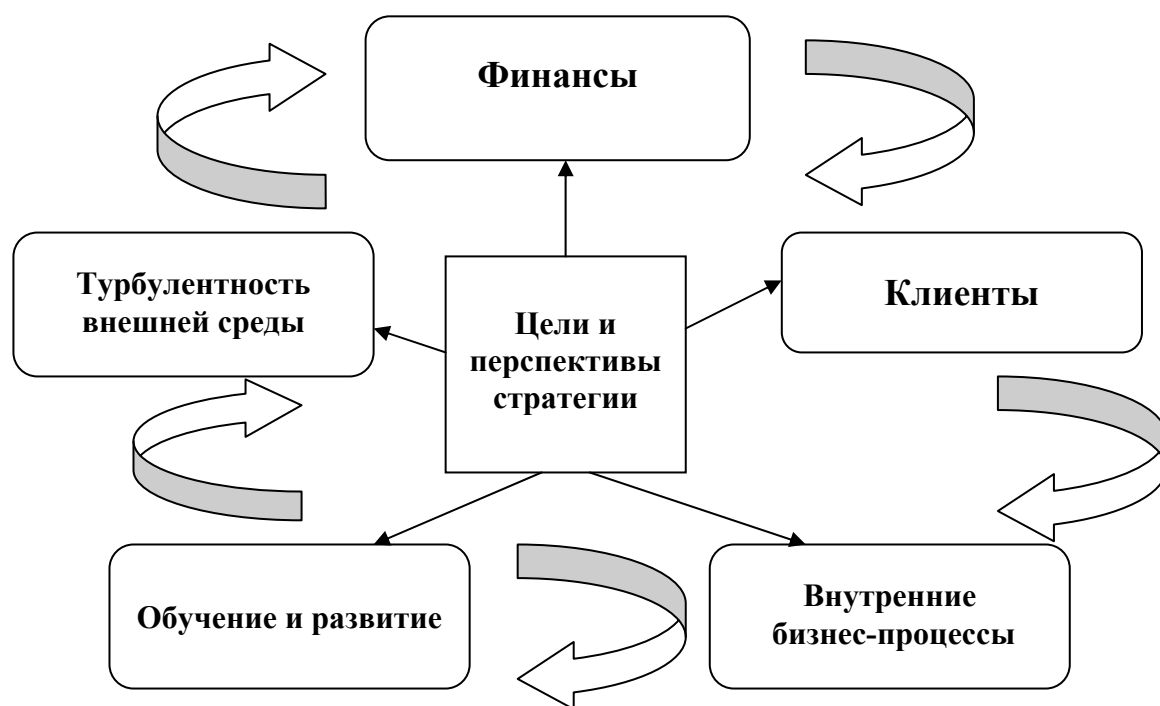


Рис.1 Модель системы сбалансированных показателей для предприятий потребительской кооперации (BSCT (Balanced Scorecard Turbulentus)).

Деятельность предприятия, которое не учитывает влияние внешней среды, не может считаться эффективной, поскольку не будет возможности своевременно корректировать действующую систему управления и изменять цели в соответствии с текущим моментом. Все

выше сказанное дает основание утверждать о целесообразности включения перспективы турбулентности внешней среды в систему сбалансированных показателей предприятий потребительской кооперации. В результате аббревиатура системы сбалансированных показателей с учетом турбулентности внешней среды будет следующей BSCT (Balanced Scorecard Turbulentus).

Предприятие должно определиться с политикой и стратегией, учитывать процессы, которые происходят во внешней среде. Значительное место при формировании стратегии необходимо уделить оценке рисков, которые влияют на деятельность предприятий потребительской кооперации. Особое внимание нужно обратить на производственные и финансовые риски, как на наиболее влиятельные и поддающиеся расчетам. BSCT может стать в сегодняшних условиях хозяйствования наиболее популярным стратегическим контроллинговым инструментом, благодаря которому руководство предприятия получает структурированную информацию по определенным перспективам.

Литература:

1) Фридман М., Трегоу Б. Искусство и наука стратегии лидерства: Новый подход к корпоративному управлению / Майк Фридман, Бенджамин Трегоу. – Пер с англ. Е. Богдановой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – С. 237-248

2) Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003 – 320 с.

3) Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard Translating Strategy Action. – Cambridge Mass. -1996.

4) Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов./ Пер. с англ.- Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.

5) Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 226 с.