# АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ КОМПАНИИ

**Н.И. Пименова**

НИУ ВШЭ - Нижний Новгород

Changes in the market environment are a source of opportunities and threats to be managed. The company needs to acquire information on events occurring outside and inside the organization to identify and interpret potential trends. The article illustrates the effectiveness of the balanced scorecard approach in various companies in Russia, which introduced the system. BSC allows managers to develop effective management systems in order to build organization-oriented strategy.

С возрастанием масштабов рыночных отношений в России, ее вхождение во Всемирную торговую организацию (ВТО), все большее значение приобретает такое конкурентное преимущество предприятий, как уровень стратегичности, основанный на прогрессивных подходах к оценке и прогнозированию эффективности ведения бизнеса и принимаемых управленческих решений.

Для того, чтобы иметь возможность постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка лучше своих конкурентов, превосходить их по качеству, скорости и гибкости предоставления услуг, по широте ассортимента или цене продукции, руководителям компаний необходимо оперативное получение информации о деятельности компании для своевременного принятия управленческих решений. Большое значение имеет технологическая связь между стратегией и используемыми организационными решениями.

Решением проблемы увеличения эффективности оценки бизнеса и достижения стратегических целей может служить сбалансированная система показателей (ССП), которая является инструментом стратегического и оперативного управления. Она позволяет «связать» стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль над реализацией стратегии.

В последнее время исследования на тему сбалансированной системы показателей стали очень популярны. Появилось большое количество исследований, которые изучают опыт внедрения показателей в практику бизнеса. Необходимо отметить, что область исследования ограничена, так как достаточно сложно найти большие объемы данных о компаниях, которые применяют ССП.

Основной целью исследований было установить, насколько ССП способствует достижению успехов в бизнесе, и какие параметры наиболее важны с точки зрения практики ее использования. Большинство исследований было проведено среди американских, немецких, австрийских и швейцарских компаний. В нашей стране подобных исследований крайне мало, и они содержат в себе достаточно небольшую выборку компаний, поэтому возможно смещение результатов.

Большое значение имеет эффективность использования ССП. Согласно опросам исследовательской компании Horvath&Partners, компании, которые имеют длительный период использования ССП (более 3 лет), имеют более высокие значения прибыли и роста выручки по сравнению со своими конкурентами. Данные показатели могут использоваться для расчета индекса результативности. 57% компаний показали лучшие результаты по сравнению с конкурентами, но у 19% компаний результаты были хуже, чем у конкурентов. Таким образом, ССП является инструментом успешной компании, но около четверти опрошенных относятся к категории «обычных» или «низких» результатов. При интерпретации результатов необходимо учитывать такие ограничения как то, что ССП не обязательно является средством успеха. Возможно, компания смогла бы достичь подобных результатов и без внедрения данной системы. Положительные экономические результаты достигаются, если факторы достижения этих результатов характеризуются положительными значениями. Такими факторами могут быть: качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг, уровень удовлетворенности клиентов, уровень затрат.

Участники опроса также высказали свое мнение о том, на какие показатели оказывает большее влияние ССП. В том же опросе участвовали компании только частного бизнеса. Наибольшее влияние показал такой критерий, как качество выпускаемой продукции, таким образом можно сделать вывод о том, что система способствует ориентации сотрудников на достижение целевых параметров качества.

Также следует отметить, что положительное влияние система оказывает на такой показатель, как уровень затрат. Четко сформулированные цели и методы снижения затрат очень ценятся на практике. То же самое касается и уровня удовлетворенности клиентов и сотрудников. Около 36% компаний абсолютно согласны с данным утверждением. Несмотря на столь высокие показатели удовлетворенности персонала, данная система не влияет на такие показатели, как частота заболеваемости или больничных дней и текучесть кадров. Возможно, что в данном случае большее влияние оказывает другие факторы, например, поведение руководства.

Если говорить о финансовых показателях, то около 58% опрошенных компаний сказали, что использование ССП положительно влияет на достижение целевого значения показателя «рентабельность», 39% компании отметили, что при использовании ССП их доля рынка увеличилась.

Если говорить об инновациях, то только в трети случаев ССП оказывает влияние создание инноваций или новых продуктов. В данном случае большую роль играет креативность, которая вряд ли может быть достигнута использованием данной системы.

Таким образом, осознанное формулирование целей, подбор показателей и четко разработанные мероприятия по достижению этих целей приносят компании ощутимую пользу.

Проведенные исследования еще раз доказывают, что те технологии и системы, которые эффективно внедряются и используются в зарубежных странах, не всегда подходят для российского бизнеса. На результативность влияют и такие черты, как национальные особенности ведения бизнеса, различия в корпоративной культуре, подходы к стратегическому управлению.

ССП является системой, которая хорошо себя зарекомендовала в зарубежных странах и пользуется там большой популярностью. У нас она появилась не так давно, но уже приглянулась многим компаниям. Далее проведем анализ эффективности ССП для российских предприятий и ее влияния на основные показатели компании.

Для анализа удалось найти 53 компании, которые используют для оценки своей деятельности и достижения стратегической цели ССП. Перечень данных компаний и их вид деятельности представлен и приложении 4. Источниками информации в отношении российских компаний являлись, во-первых, отчеты консалтинговых фирм о результатах внедрения ССП для своих клиентов, например, МАГ Консалтинг, Инталев, АРТ саТерра, 1С консалтинг и, во-вторых, годовые отчеты компаний, находящиеся в свободном доступе на их сайтах, а также данные рейтингового агентства Эксперт.

Структура компаний, попавших в выборку, отличается от структуры, представленной в зарубежных статьях, основанных на европейских и американских компаниях, т.к. среди российских компаний присутствуют, в основном, крупные, поскольку именно эта группа наиболее часто предоставляет открытый доступ к своей отчетности. Кроме того, это объясняется тем, что практически единственным информационным источником о применении ССП являются сайты консалтинговых фирм, к которым обращаются преимущественно крупные компании. Необходимо также отметить, что стоимость внедрения ССП очень высока и примерно составляет 100 тыс. евро, для крупных компаний (металлургических заводов, электростанций и т.д.) стоимость внедрения может достигать 1 млн. евро. Поэтому, малый и средний бизнес не может позволить себе данную систему. Среди зарубежных компаний распределение между группами крупный, средний и малый бизнес носит более равномерный характер. Таким образом, финансовые и ресурсные ограничения являются важным сдерживающим фактором на пути внедрения ССП в российских компаниях, малый и средний бизнес старается заниматься разработкой и внедрением ССП самостоятельно.

16 компаний из выборки принадлежат производственному сектору экономики, 37 компаний занимаются предоставлением услуг. Из найденных компаний 21 имеют форму открытого акционерного общества, 26 зарегистрированы и осуществляют свою деятельность в Москве или Санкт-Петербурге. 27 компаний используют ССП более 3 лет.

Согласно рис 1., в основном, ССП использую компании, которые давно присутствуют на рынке, причем, чем старше компания, тем чаще она используют ССП. Но можно заметить, что лишь небольшое количество компаний в выборке старше 26 лет. Возможно, что далеко не всем компаниям удается просуществовать столь длительное время и иметь свободные денежные средства на внедрение данной системы.

Рис. 1 Возраст компаний, использующих ССП

Далее построим три модели, которые состоят из следующих переменных:

**Регрессанты:**

**∆ROS** (Return on sales) – рентабельность продаж, рассчитывается как чистая прибыль, деленная на объем продаж

**∆ROA** (Return on assets) - рентабельность активов (Чистая прибыль/ средняя величина активов)

**∆ROE** (Return on equity) - рентабельность собственного капитала (отношение чистой прибыли к среднему за период размеру собственного капитала)

В качестве регрессантов были взяты наиболее значимые показатели для оценки деятельности компании, которые помогут оценить влияние ССП на каждый из аспектов деятельности. Кроме того, данные значения были взяты в процентах, как изменение к прошлому периоду, что позволит оценить модель в динамике, так как для сбалансированной системы показателей важно постепенное движение компании к намеченной стратегии.

Для оценки влияния будут использованы как финансовые, так и нефинансовые регрессоры.

**Регрессоры:**

**Usage** – время использования ССП.

Время использования ССП с достаточной точностью сложно определить, так как зачастую компании по внедрению указывают примерное время, когда была внедрена данная система, поэтому регрессор принимает два значения. 1 – если компания использует ССП более 3 лет, и 0 – менее 3 лет. Как правило, за первые 3 года использования системы происходит лишь ее внедрение, привыкание и обучение сотрудников, кроме того, не всегда с первого раза выбранные показатели удовлетворяют цели компании и ее правильному отслеживанию и достижению. Поэтому, не всегда за первые 3 года использования можно увидеть какие-либо результаты.

**Growthsale** (growth rate of sales) – темп роста выручки

Важный показатель деятельности, который характеризует успех компании на рынке, заинтересованность покупателей и конкурентоспособность товаров или услуг. Данный показатель имеет положительную корреляцию с регрессантами.

**Salary** – изменение (расходы на заработную плату/выручка)

Увеличение расходов на заработную плату говорит не только об успешной деятельности, но и о стимулировании сотрудников путем выплаты различных бонусов и премий. Увеличение данного показателя способствует росту компании и большей мотивацией сотрудников на успешное выполнение обязанностей. Деление же этого показателя на выручку позволяет исключить такой фактор, как размер компании.

**Kocc** (Коэффициент обеспеченности собственными средствами) – изменение (Собственные оборотные средства/Оборотные активы).

Данный показатель характеризует достаточность у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости. Относится к группе коэффициентов финансовой устойчивости предприятия.

 Наличие у предприятия достаточного объема собственных оборотных средств (собственного оборотного капитала) является одним из главных условий его финансовой устойчивости. Отсутствие собственного оборотного капитала свидетельствует о том, что все оборотные средства предприятия и, возможно, часть внеоборотных активов (при отрицательном значении собственных оборотных средств) сформированы за счет заемных источников.

**Curratio** (current ratio) – изменение (Оборотные активы/ Краткосрочные обязательства).

Коэффициент текущей ликвидности характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов. Иногда называется коэффициентом покрытия. Это один из важнейших финансовых коэффициентов. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия.

Два последних показателя имеют огромное значение при анализе финансовой устойчивости предприятия, поэтому их отрицательная динамика свидетельствует об ухудшении положения компании и, как следствие, неэффективность ССП.

**RD** – изменение затрат на НИОКР

В сегодняшних условиях компании необходимо вкладывать деньги в НИОКР для того, чтобы ее продукция оставалась конкурентоспособной и пользовалась спросом у потребителей. Но данные затраты уменьшают прибыль компании, поэтому существует отрицательная зависимость с регрессантами.

**Years -** возраст компании

Возможно, что молодые компании, которые только входят на рынок еще не имеют больших успехов в своей отрасли и достаточных средств на качественное и комплексное внедрение системы, поэтому с возрастом основные показатели деятельности компании растут, как и эффективность ССП.

**Pubcor –** акционерное общество.

Данный регрессор является бинарным и при наличии у компании акций в обращении имеет значение 1, для всех остальных 0. Данная переменная является одним из показателей размера компании, так как акции способна выпускать только крупная компания с высокими оборотами, поэтому у нее достаточно средств для внедрения данной системы, что говорит о большей эффективности.

**Field –** сфера деятельности.

Эта переменная также бинарная, 1- производство, 0 – услуги.

**Area –** район, территория.

Если компания осуществляет свою деятельность в Москве или Санкт-Петербурге, то переменная равна 1, если на других территориях, то 0.

Последние два показателя исследуются для того, чтобы проанализировать, влияет ли использования ССП в разных регионах РФ и в различных сферах деятельности. Однако, как показывает практика зарубежных стран, ССП работает для различных компаний во всех отраслях. Главным же фактором эффективности является точно сформулированная цель, правильный подбор показателей и четкое выполнение намеченных задач.

Таким образом, ожидается следующая зависимость:

∆ROS, ∆ROA, ∆ROE = F(Usage (+), Growthsale (+), Salary (+), Kocc (+), Curratio (+), RD (-), Years (+), Pubcor (+), Field (+), Area (+)

С помощью команды ls было построено три регрессии. Все из них оказались значимыми. В таблице 1 приведено значение коэффициентов всех трех регрессий. Как видно из этой таблицы, показатель YEARS оказался незначимым для всех трех регрессий. А вот такие показатели, как Usage, Growthsale, Salary, Kocc, Curratio оказались значимыми во всех трех регрессиях. Показатель RD оказывает небольшое влияние лишь на ROS и ROA, к тому же он имеет положительный знак. Возможно, при увеличении вложений в НИОКР, товары или услуги компаний становятся более конкурентоспособными и повышаются продажи, а, следовательно, и рентабельность.

Таблица 1

Регрессионный анализ влияния ССП на рентабельность компании

|  |  |
| --- | --- |
| Method: Least Squares |  |
| Sample: 1 53 |  |  |
| Included observations: 53 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  | ROS | ROE | ROA |
| Variable | Coefficient | Coefficient | Coefficient |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| C | 21.73585\*\*\* | 17.03539\*\*\* | 24.34154\*\*\* |
| USAGE | 20.88467\*\*\* | 5.348031\*\*\* | 21.26197\*\*\* |
| GROWTHSALE | 0.521339\*\*\* | 0.008874\*\*\* | 0.412620\*\*\* |
| SALARY | 0.163688\*\* | 0.347384\*\* | 0.176181\*\* |
| KOCC | 0.906931\*\* | 0.224409\* | 0.285981\*\*\* |
| CURRATIO | 0.412145\*\* | 0.461773\* | 1.130884\*\* |
| RD | 0.188187\*\* | 0.329900 | 0.891453\* |
| YEARS | 2.561966 | 2.090925 | 0.474644 |
| PUBCOR | 6.285342 | -6.092335\* | 20.05958 |
| FIELD | -40.94868 | 11.46438 | 2.903128\* |
| AREA | 67.08981 | 25.40947 | 9.346178 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| R-squared | 0.476966 | 0.320392 | 0.327628 |
| Adjusted R-squared | 0.352434 | 0.136714 | 0.167539 |
| S.E. of regression | 142.3548 | 72.72723 | 146.9740 |
| Sum squared resid | 851124.8 | 195702.3 | 907256.9 |
| Log likelihood | -331.8303 | -267.6246 | -333.5228 |
| F-statistic | 3.830074 | 1.744311 | 2.046541 |
| Prob(F-statistic) | 0.000000 | 0.000000 | 0.000000 |

\*\*\* - уровень значимости 1%,

\*\* - уровень значимости 5%.

\* - уровень значимости 10%.

Показатель PUBCOR оказался значимым только при регрессанте ROE и имеет отрицательный знак. Таким образом, оказалось, что если компания начинает выпускать акции, то рентабельность капитала уменьшается. Возможно, что попавшие в выборку компании недостаточно эффективно используют собственные средства.

Показатель FIELD оказался значимым только в третьей регрессии. Что оказалось логичным для производственных компаний, которые используют основные и оборотные средства для производства продукции, тем самым увеличивая рентабельность.

Достаточно большую роль во всех трех регрессиях играет показатель USAGE, что говорит об эффективности использования ССП в представленных компаниях. Таким образом, при использовании ССП в компании больше, чем 3 года происходит увеличение ROS на 20,9%, ROE на 5,3%, ROA на 21,2%. Также увеличивается заработная плата, темп роста продаж и показатели, оценивающие вероятность банкротства компании.

Таким образом, косвенно доказана эффективность ССП для российских компаний. Конечно, необходимо учитывать и возможные внешние факторы, которые влияют на эффективность компании. Закончившийся экономический кризис и восстановление экономики могут свидетельствовать об улучшении основных показателей, которые никак не зависят от использования ССП. Но с другой стороны, в выборку попали и компании, которые еще не совсем восстановились от кризиса и показывают сокращение основных показателей деятельности, используемых в регрессии. Поэтому возможна и компенсация внешних эффектов за счет включения в выборку различных компаний.

**Список литературы:**

1. «ИНТАЛЕВ» – международная группа компаний [Электронный ресурс]. URL: <http://www.intalev.ru/>
2. Каплан Роберт, С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 320 с.
3. Каплан Роберт, С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 416 с.
4. МАГ Консалтинг Стратегический и управленческий консалтинг, внедрение ERP и BI-систем, ИТ-консалтинг [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mag-consulting.ru/>
5. Ольве, Н-Г. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Н-Г. Ольве, Ж. Рой, Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.
6. Horvath&Partners, Внедрение сбалансированной системы показателей/Horvath&Partners// Пер. с нем – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с. – ISBN 5-9614-0211-8
7. Malina, M. and Selto, F. (2001), “Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard”, Journal of Management Accounting Research, 13 (1), pp. 47-90.
8. Mooraj, S., Oyon, D. and de Geuser, F. (2006), “Measuring the Contribution of the Balanced Scorecard and its Drivers: An Empirical Assessment of the BSC”, paper presented at the European Accounting Association, 29th Annual Conference in Dublin, Ireland.
9. Perera, S., Schoch, H. P. and Sabaratnam, S. (2007), “Adoption of the Balanced Scorecard in Local Government Organizations: An Exploratory Study”, Asia-Pacific Management Accounting Journal, 2 (1), pp. 53-70.
10. Stock analysis on Net [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stock-analysis-on.net/NY>