

## **Проблемы управления результатами деятельности на основе построения системы сбалансированных показателей (bsc) в практике украинских девелоперских компаний**

*Выходцев А.А., Международного Института Бизнеса (МИБ, г.Киев)*

В условиях рыночной нестабильности, одна из важных задач, которая сегодня стоит перед руководством компаний, заключается в том, чтобы не только иметь хорошую стратегию, но и реализовать ее на практике, создать систему показателей и стимулов, способствующих достижению стратегических целей. В последнее время, важнейшее значение в практике управления приобретают задачи снижения издержек, при сохранении достигнутого уровня объемов продаж и качества сервиса. С ростом конкуренции усиливается необходимость перехода от системы эффективного контроля к действенной системе стратегического управления, позволяющего «автоматически» регулировать эффективность бизнеса путем большего вовлечения персонала в результаты деятельности.

Вместе с тем, одними из массовых негативных факторов, влияющих на развитие украинского бизнеса являются:

1. Нечеткое определение целей и/или стратегии деятельности компании
2. Отсутствие инструмента реализации стратегии.
3. Непонимание важности создания ценности для потребителей
4. Непонимание влияния конкуренции на бизнес-результаты деятельности
5. Невозможность или нежелание топ-менеджмента реализовать эффективную модель управления бизнес-результатами (Performance Management)
6. Игнорирование влияния человеческих ресурсов на достижение лидирующего положения на рынке

Сбалансированная система показателей (BSC) является эффективным, проверенным временем и успешным в практическом применении ведущими мировыми и отечественными компаниями инструментом стратегического управления. В ее основе лежат ключевые показатели эффективности (KPI).

Главное отличие сбалансированной системы показателей эффективности от простого набора показателей (MBO, управление по целям) заключается в том, что BSC формируется таким образом, чтобы все KPI были ориентированы на стратегию компании, а стратегические цели и KPI были логически взаимосвязаны и сгруппированы по определенным признакам («перспективы», функциональные направления деятельности, уровни управления, исполнители).

Использование Системы BSC дает компании следующие преимущества:

1. Система управления всех подразделений компании «настроена» на достижение поставленных перед бизнесом стратегических целей:
2. Возможность контроля реализации стратегии в любой момент времени на любом уровне организационной иерархии.
3. Система стратегического управления прозрачна для собственников

4. Система вознаграждения каждого сотрудника ориентирована на достижение им индивидуальных (коллективных) результатов, заранее определенных в соответствии со стратегическими целями и «спущенными» (каскадированными) до каждого бизнес-подразделения.

Внедрение системы сбалансированных показателей дает возможность:

1. получением стабильной прибыли и экономической добавленной стоимости;
2. повышение капитализации компании;
3. завоевание компанией целевых рынков;
4. достижение лояльности клиентов, способности компании обеспечить их удержание;
5. обеспечение прогрессивности технологии и отлаженности бизнес - процессов;
6. приобретения опережающих конкурентных преимуществ;
7. создания мощного и высококвалифицированного кадрового состава;
8. достижение факторов, оказывающих воздействие на рост стоимости компании;
9. гибкое реагирование компании на внешние и внутренние возмущения;
10. система переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес - процессов, обучения и роста.
11. система сбалансированных показателей измеряет то, что не измеряет бухгалтерский учет.

Трансформация стратегических целей через промежуточные параметры (нормативы бизнес - процессов) позволяет решить основную проблему организации эффективного бизнеса - интеграцию стратегического и оперативного уровней управления