

Рязанов Иван Евгеньевич

**О ФОРМИРОВАНИИ ПРИНЦИПОВ СБАЛАНСИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2010/2-1/69.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2010. № 2 (33): в 2-х ч. Ч. I. С. 185-188. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2010/2-1/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

3. **Design of cluster initiatives - an overview of policies and praxis in Europe:** learning module 1 [Электронный ресурс] / IRE subgroup «Regional clustering and networking as innovation drivers». 2008. 28 p. URL: http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=148901&name=DLFE-6122.pdf, free access
4. **Ketels C., Memedovic O.** From clusters to cluster-based economic development [Электронный ресурс] / Int. J. Technological Learning // Innovation and Development. 2008. № 3. Vol. 1. P. 375-392. URL: http://vefsetur.hi.is/ibr/sites/vefsetur.hi.is/ibr/files/From_clusters_to_cluster_based_economic_development.pdf, free access
5. **Ketels C., Solvell O.** The Baltic sea region – top of Europe in global competition [Электронный ресурс] // State of the Region-Report. Baltic Development Forum. Copenhagen, 2006. 92 p. URL: http://www.isc.hbs.edu/pdf/Baltic_State_of_the_Region_Report_2006.pdf, free access
6. **Porter. M.** The competitive advantage of nations. New York: The Free Press, 1990. 855 p.
7. **Regional clusters in Europe** [Электронный ресурс] // Observatory of European SMEs. 2002. № 3. 61 p. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/innovation/pdf/library/regional_clusters.pdf, free access

УДК 331.108

Иван Евгеньевич Рязанов

Минераловодский филиал Московской открытой социальной академии, г. Минеральные Воды

О ФОРМИРОВАНИИ ПРИНЦИПОВ СБАЛАНСИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ[©]

Последнее десятилетие наглядно продемонстрировало, что без утвержденной стратегии развития, эффективно действующей системы мотивации, широкого применения информационных технологий, постоянного ресурсного контроля достичь лидирующих позиций на рынке практически не возможно.

Выше названные обстоятельства объективно предопределили в качестве одного из главных приоритетов стратегического управления сбалансированное динамичное управление процессами и явлениями.

Для целей настоящей статьи под сбалансированным управлением будем понимать управление, основанное на применении сбалансированной системы показателей (ССП) в качестве комплексного инструмента по достижению стратегических целей развития организации.

Считается, что реализация стратегического сбалансированного управления в организации будет способствовать успешному достижению конкурентных преимуществ, как следствие - превратит организацию в гармоничную самообучающуюся финансово-хозяйственную систему, способную адекватно противостоять негативным действиям внутренней и внешней среды.

Напомним, что сбалансированное стратегическое управление прочно в практику управления в связи с популяризацией в начале 1990-гг. концепции Д. Нортон и Р. Каплана под одноименным названием *Balanced Scorecard (BSC)* [2].

Как и любая стратегическая концепция, СПП представляет собой определенную структуру управления (на основе выделенных перспектив) и контроля принятия решений (по целям и показателям), а также подсистему внутреннего целеориентирования (на процесс и на конечный результат).

Полагаем, что немаловажное значение в методологической структуре концепции СПП должно быть отведено принципам, которые выступают основными ориентирами, позволяют правильно организовать и дисциплинировать весь управленческий персонал к исполнению стратегии.

Попытки сформулировать основные принципы сбалансированного стратегического управления неоднократно предпринимались.

Так, например, во французском варианте СПП (*Tableau de bord, TDB*) приветствуется принцип разделения стратегической полезности в зависимости от уровня управления, а также принцип классификации показателей на целевые и функциональные [5, 7]. В «Пирамиде эффективности» К. МакНейра, Р. Ланча, К. Кросса в основу СПП положен принцип сбалансированного развития, который заключается в сочетании корпоративной стратегии с финансовыми и нефинансовыми показателями, а также принцип разделения управления на уровни в зависимости от степени ответственности [1, 9]. В модели Л. Мейсела среди основных принципов, которым следует руководствоваться в реализации стратегии сбалансированного управления в организации, являются принцип приоритета человеческого капитала (людских ресурсов) [8]. В модели Х. К Рамперса приветствуется принцип достижения максимального уровня ответственности и преданности сотрудников и взаимоувязке их в соответствии с принятыми целями организации [4].

В модели Д. Нортон и Р. Каплана, как и в других рассмотренных выше моделях, отсутствует конкретный перечень основных принципов стратегического управления. Однако авторами сформулировано пять принципов организации, ориентированной на стратегию. К числу таких принципов относятся [2]:

1) «Перевод стратегии на язык действий», означающий ориентирование организации на реализацию стратегии посредством карты стратегии и, собственно, сбалансированной системы показателей.

2) «Нацеливание всей организации на стратегию». Данный принцип означает, что каждая структурная единица организации (бизнес-подразделение, звено, отдел, цех и т.д.) должна быть сфокусирована на общих стратегических задачах и приоритетах, определенных руководством.

3) «Превращение стратегии в ежедневную работу каждого путем постоянной мотивации». Принцип акцентирует внимание на мотивации как одном из факторов, воплощающих стратегию в жизнь.

4) «Превращение стратегии в непрерывный процесс», который означает, что стратегия должна быть «привязана» к постоянному администрированию руководством своих сотрудников (обсуждению проблемных вопросов, обучению и т.д.).

5) «Создание изменений за счет лидерства руководителей». Принцип означает, прежде всего, уровень ответственности каждого из соответствующих руководителей организации, которая сочетается со стратегически обусловленным процессом организационных изменений.

Выше обозначенные принципы Д. Нортон и Р. Каплана выступают скорее философией стратегического управления, основанного на ССП, и отражают общие требования к эффективности реализации стратегии в организации.

Таким образом, анализ основных существующих моделей ССП на предмет наличия и систематизации в них основных методологических принципов стратегического развития показал, что в упомянутых выше моделях не дана полная развернутая характеристика таких принципов, не приводится их четкая градация.

Нынешние условия (последствия финансового кризиса, нестабильность мировых сырьевых рынков, изменчивость клиентских предпочтений и ожиданий, растущие организационные и управленческие риски) требуют, по нашему мнению, внесения некоторых коррективов в понимание философии стратегического управления, основанного на применении ССП, в частности, формулирования основных принципов такого управления.

Далее попытаемся обозначить наиболее общие принципы сбалансированного развития коммерческих организаций в условиях нестабильности внешней среды и дать им содержательную характеристику.

Одной из важнейшей на наш взгляд характеристикой устойчивости любой системы управления, является ее ресурсная стабильность. Под ресурсной стабильностью будем понимать такое состояние производственных процессов, при котором в полном объеме и в требуемые сроки организация обеспечивается всеми необходимыми ресурсами, прежде всего, финансовыми, материальными, трудовыми, в особенности информационными.

В любой системе стратегического управления, в том числе и в ССП, управление ресурсами производится комплексно. Уровень ресурсной стабильности оказывает непосредственное воздействие на организацию, а дисбаланс в системе ресурсного обеспечения выступает природой многих впоследствии возникших в организации рисков.

Таким образом, сформулируем важный принцип ССП, т.е. принцип «поддержания постоянной ресурсной стабильности».

Следует подчеркнуть, что вопросы измерения ресурсной стабильности, в том числе определение уровня ее достаточности, относятся больше к процессному управлению экономикой организации, нежели к стратегическому управлению. Однако, степень влияния ресурсов на организацию выходит далеко за рамки простого организационного управления и требует детального стратегического анализа и прогнозирования, особенно в кризисных или посткризисных условиях.

Как было отмечено выше, важнейшее значение при реализации стратегического управления в организации на основе ССП, отведено мотивации.

Вообще мотивация, особенно в условиях постоянного обострения конкуренции, является одним из необходимых условий успешного исполнения стратегии в организации. Мотивация имеет свойство меняться. Изменчивость мотивации объясняется с одной стороны ростом потребностей исполнителей стратегии, а с другой – выступает «ответной» реакцией на повышение требований руководства к исполнителям (за скорость исполнения, качество, инновационность и т.д.).

Сформулируем еще один важный принцип ССП и обозначим его как принцип мониторинга мотивационной изменчивости в организации. Данный принцип выступает «экономическим барометром» стабильности, позволяет своевременно выявить уровень постоянства креативной производительности персонала, выполнения требуемой нагрузки, частично спрогнозировать результаты реализации стратегии, которые зависят непосредственно от мотивации при прочих равных условиях.

Говоря о мотивационной изменчивости в организации, следует подчеркнуть о значимости ее постоянного измерения не только через систему оплаты труда, но и через потенциал оплаты [6, с. 51]. Здесь важно учитывать индивидуальный подход к каждому работнику, т.к. в противном случае могут возникать конфликты, итогом которых может стать невыполнение стратегии, а впоследствии и кризис организационного развития.

Сформулируем еще один важный на наш взгляд принцип, который заключается в постоянном администрировании целей. Постоянное администрирование целей означает их регулярное, прежде всего, «вертикальное» администрирование (установление и контроль), а также непрерывный мониторинг исполнения, выражаемый в проверке на соответствие целей стратегически заявленным ориентирам.

Говоря об администрировании целей, следует особо остановиться на таком критерии администрирования, как «норма администрирования». Норма администрирования несет в себе помимо экономической составляющей еще и социально-психологическую. Если экономическая составляющая заключается в «финансовой проверке» целей в сбалансированной системе показателей, то социально-психологическая состоит в недопущении напряженности в системе принятия решений, обусловленной, например, чрезмерной частотой напоминания о целях, или о последствиях в случае недостижения таких целей.

Следует отметить, что ССП – это, прежде всего, система показателей, сбалансированность между которыми не является самоцелью. Самоцелью является создание с помощью ССП гармоничной высокоорганизованной стратегической системы управления ресурсами, в которой ведущее место отведено всем составляющим: перспективам, показателям, целям, сбалансированным картам и т.д. Поэтому следующим принципом ССП полагаем считать значимость всех составляющих в системе ССП.

Принцип значимости всех составляющих в системе ССП предполагает концентрирование внимания не на отдельных перспективах, а на всей системе показателей. Для целей эффективности необходим взвешенный, комплексный подход к оценке сбалансированности каждой составляющей в ССП и системы в целом.

В сбалансированной системе показателей важнейшее значение отведено оценке общей экономической эффективности. Эффективность – комплексная динамическая характеристика состояния процессов, явлений, системы в целом. Она имеет свойство меняться в связи с изменением общего состояния системы, отдельных ее характеристик (например, ресурсов), финансово-экономической политики государства (налоговой, бюджетной и т.д.).

Традиционно конечная экономическая эффективность измеряется с помощью различных финансовых показателей (прибыль, рентабельность и т.д.).

С появлением ССП эффективность выступает как многоаспектная характеристика явлений и процессов. Если при обычной оценке экономической эффективности приоритет отдан финансовой составляющей, т.е. денежным измерителям, то в ССП многогранность эффективности заключается в широком применении финансовых и нефинансовых измерителей, последним в классической оценке эффективности отведено второстепенное (вспомогательное, дополняющее) значение.

Следует особо подчеркнуть, что в ССП с выявлением новых причинно-следственных связей между показателями в рамках одной перспективы, а также между перспективами, значимость финансовой составляющей в оценке общей эффективности в ССП будет скорее снижаться и ограничится в итоге одним, максимум двумя универсальными показателями.

Обобщая выше изложенное, сформулируем следующий принцип сбалансированного управления, который заключается в тождестве перспектив ССП и соответствующих видов эффективности их измеряющих.

Полагаем, что совершенно логично связывать численность перспектив, включенных в ССП, с соответствующими направлениями измерения эффективности. Так, например, финансовой перспективе должна соответствовать финансовая эффективность; перспективу «клиенты» необходимо оценивать с помощью показателей эффективности обслуживания клиентов; качество функционирования бизнес-процессов следует измерять с помощью показателей эффективности бизнес-процессов, а измерять «обучение и рост» в организации следует с помощью соответствующих показателей обучения и развития.

Еще один немаловажный аспект ССП заключается в распределении функций контроля и ответственности, которая особенно значима в процессе реализации стратегии.

Как правило, инициатива в утверждении стратегии в организации и доведении ее до всех без исключения работников осуществляется руководством.

Однако, полагаем, что именно создание равных инициативных возможностей по формированию стратегии будущего развития организации, сфера охвата которых включает не только руководящие звенья, но и низовые уровни управления, практически исключает «стратегическое недопонимание» между работниками и руководством.

Таким образом, еще один принцип сбалансированного управления можно сформулировать как принцип максимальной осведомленности всех работников в реализации стратегии». Естественно, осведомленность рядовых сотрудников должна выполняться с соблюдением разумных пределов с целью недопущения утечки коммерчески значимой информации.

В заключение следует подчеркнуть, что сформулированные нами принципы сбалансированного управления и развития вносят определенное понимание в систему стратегического управления на основе сбалансированных систем показателей.

Следование обозначенным выше принципам позволит в будущем избежать многих системных ошибок, связанных с реализацией концептуальных основ ССП в организации, а также значительно обогатит исследования в области стратегического сбалансированного управления коммерческими организациями.

Список литературы

1. **Ивлев В.** Balanced ScoreCard - альтернативные модели / В. Ивлев, Т. Попова [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vip-anarech.ru>
2. **Каплан Р. С.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 320 с.

3. **Ответы на часто задаваемые вопросы по Balanced Scorecard** / пер. с англ. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.intalev.ru/index.php?id=5390>
4. **Рамперсад К. Х.** Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 352.
5. **Редченко К. Н.** Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord [Электронный ресурс]. URL: <http://www.finexpert.ru>
6. **Рязанов И. Е.** Анализ и оценка стратегического управления бизнес-процессами типа «клиент-персонал» в сбалансированной системе показателей эффективности // Экономический анализ: теория и практика. 2006. № 23 (80). Декабрь. – С.46-53.
7. **Chiapello E.** The Tableau de Bord - a French approach to management information / E. Chiapello, M. Lebas // Working Paper. Revised third draft. 2001. August. P. 3.
8. **Maisel L. S.** Performance measurement. The balanced Scorecard approach // Journal of Cost Management. 1992.
9. **McNair C. J.** Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? / C. J. McNair, R. L. Lunch, K. F. Cross // Management Accounting. 1990. November.

УДК 338.516.4

Антон Павлович Салтыков

Московский городской университет управления Правительства Москвы

СОВРЕМЕННОЕ ПОНИМАНИЕ КАТЕГОРИИ «СТОИМОСТЬ» КАК ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ[©]

В современных условиях эффективное управление недвижимостью невозможно без применения специальных методов анализа и расчета стоимости объекта, участвующего в сделке. Приватизация имущества, оформление арендных отношений, осуществление взаиморасчетов с инвесторами и другие сделки с недвижимостью связаны в первую очередь с определением стоимости объекта, участвующего в сделке. Ключевое для характеристики процессов экономической системы понятие «стоимость» тесно связано с понятием «оценка» как комплексным показателем меры значимости, выгоды, целесообразности получения того или иного результата деятельности, а также ресурсов, обеспечивающих данный результат.

Формирование понятия стоимости в историческом контексте неразрывно связано с развитием экономической мысли в целом. При этом в дальнейшем понимание стоимости как выражение того или иного направления экономической мысли послужило основой формирования подходов к оценке, которые применяются в настоящее время.

С точки зрения определения и количественной оценки стоимости, широкое распространение среди экономистов получила идея о том, что стоимость товара должна определяться ценой труда, затраченного на его изготовление (в том числе на изготовление средств производства и добычу сырья). В дальнейшем эта мысль легла в основу затратного подхода к оценке стоимости.

Первым вопрос определения стоимости товара как цены труда поднял Уильям Петти (1623-1687), затем продолжил разработку теории Адам Смит (1723-1790) и Давид Рикардо (1772-1823), а Карл Маркс (1818-1883) окончательно оформил трудовую теорию стоимости.

У. Петти установил, что в основе пропорции обмена лежит равенство труда, рабочего времени, которое затрачено на сопоставляемые товары. «Оценку всех предметов следовало бы привести к двум естественным знаменателям - к земле и труду» [3, с. 101]. Между меновой стоимостью, величина которой определяется затратами труда, и реальной рыночной ценой – множество посредствующих звеньев, которые безмерно усложняют процесс ценообразования. Петти называет некоторые ценообразующие факторы, с которыми приходится считаться современным экономистам: влияние товаров-заменителей, товаров-новинок, мод, подражания, традиций потребления.

А. Смит, углубляя идеи Петти, пришел к самому широкому обобщению: «Труд является единственным всеобщим, равно как и единственным точным мерилом стоимости, или единственной мерой, посредством которой мы можем сравнивать между собой стоимость различных товаров во все времена и во всех местах» [6, с. 56]. Д. Рикардо в дальнейшем развил теорию Смита. Он считал, что «на стоимость товаров влияет не только труд, применяемый непосредственно к ним, но и труд, затраченный на орудия, инструменты и здания, способствующие этому труду» [4, с. 81], то есть в стоимости товара следует учитывать не только затраты труда на его производство, но и затраты труда на производство средств производства с помощью которых производится данный товар, а также затраты труда на производство материалов.

К. Маркс закончил формирование трудовой теории стоимости, провел четкое разделение меновой и потребительной стоимости и превратил трудовую теорию стоимости в целостную систему, которую в общих чертах можно сформулировать так: труд рабочего создает стоимость товара, а количество этого труда определяет величину стоимости.