

Если организации выбирают показатели оценки исполнения работниками своих функций без тщательного изучения, персонал и контрагенты могут быть вовлечены в дисфункциональное поведение (формальное выполнение нормативных значений контролируемых индикаторов при фактическом снижении эффективности своего функционирования в целом). Например, если при работе с поставщиками в качестве показателя эффективности взаимодействия рассматривать лишь показатель своевременности поставок, то поставщики могут пожертвовать качеством своей продукции, чтобы уложиться в обещанные сроки, или при подписании договоров устанавливать излишне продолжительные сроки выполнения заказа, чтобы гарантировать своевременность доставки.

Для того чтобы отдельные работники действительно поняли суть надлежащего и ненадлежащего поведения, организации должны поощрять и мотивировать их желательное поведение, используя при этом специально разработанные системы оценки результатов деятельности. Использование множественных показателей исполнения мотивирует работников принимать во внимание различные аспекты работы и в меньшей степени стремиться к максимизации результатов по единственному целевому показателю за счет других аспектов их работы. А на уровне организации в целом концентрация внимания на единственном показателе функционирования может иметь серьезные последствия, т. к. успех организаций обычно зависит от нескольких факторов.

Финансовый контроль (т. е. управление исключительно с помощью финансовых коэффициентов) может быть неэффективной контрольной системой показателей по следующим причинам:

1. Финансовый контроль не указывает причин возникновения затрат в организации. Таким образом, сокращение затрат может быть достигнуто только при совершенствовании существующих процедур выполнения работ, т. е. принуждением персонала работать быстрее, дольше или интенсивнее (что, в конечном счете, может привести к низкому качеству, неудовлетворительному обслуживанию и недовольству сотрудников), а не самих методов ее выполнения. Так, политика тотального сокращения затрат в 1980-х гг. в США привела не к их сокращению, как ожидалось, а к росту. Причиной роста затрат явились возросшие расходы на здравоохранение вследствие болезней, вызванных стрессами (оплата пособий по нетрудоспособности для работников, оставшихся в штате, превысила заработную плату уволенных работников).

2. Финансовый контроль предполагает, что затраты являются единственным релевантным измерителем деятельности организации и акцентирует внимание на финансовых коэффициентах. Они не отражают других

важных параметров (таких как качество продукции; скорость, с которой организация разрабатывает и производит продукцию; обслуживание клиентов; способность обеспечить производственную среду, которая создает мотивацию для сотрудников; степень выполнения организацией своих юридических и социальных обязательств перед обществом). Поскольку нефинансовые показатели являются важными для долговременного успеха организации, их также необходимо измерять и отслеживать.

3. Финансовый контроль измеряет финансовый эффект деятельности организации в целом, но не позволяет оценить исполнение, достигнутое по отдельным ключевым факторам успеха. По этой причине многие считают, что в лучшем случае финансовые коэффициенты сигнализируют о том, насколько успешно организация в целом управляет задачами, создающими успех по ключевым факторам успеха.

4. Финансовый контроль обычно ориентируется на достигнутые результаты по прибыли в краткосрочном периоде. Он редко фокусируется на долгосрочном улучшении или анализе тенденций. В то же время ориентация на краткосрочные цели подтачивает силы организации, способствуя созданию атмосферы порицания инициатив, обеспечивающих долгосрочный успех, особенно в области инвестирования в обучение, оборудование и изменение бизнес-процессов (т. к. эти мероприятия сокращают краткосрочные финансовые результаты).

Эффективный контроль должен начинаться, скорее, с измерения элементов или процессов, создающих финансовые поступления, и управления ими, чем с измерения самих финансовых поступлений. Попытки создания такой комплексной системы оценки эффективности организации привели к разработке Р. Капланом и Д. Нортеном сбалансированной системы показателей.

Данная система представляет баланс четырех перспектив деятельности организации: внешних финансовых показателей для инвесторов и клиентов; показателей, характеризующих взаимоотношения с клиентами; показателей перспективы внутренних бизнес-процессов; показателей перспективы обучения и роста (см. рисунок).

Внешняя финансовая перспектива остается ключевой для собственников и субъектов финансового рынка (кредиторов и инвесторов). На уровне стратегической бизнес-единицы примерами финансовых показателей могут быть операционная прибыль, рентабельность долгосрочного капитала, чистая прибыль и экономическая добавленная ценность.

Перспектива клиентов измеряет результаты деятельности бизнес-единицы на целевых сегментах клиентов и рынка. В эту группу входят прибыльность клиента, удержание клиента, привлечение новых потребителей, удовлетворение потребностей клиента, объем и доля целевого сегмента рынка.

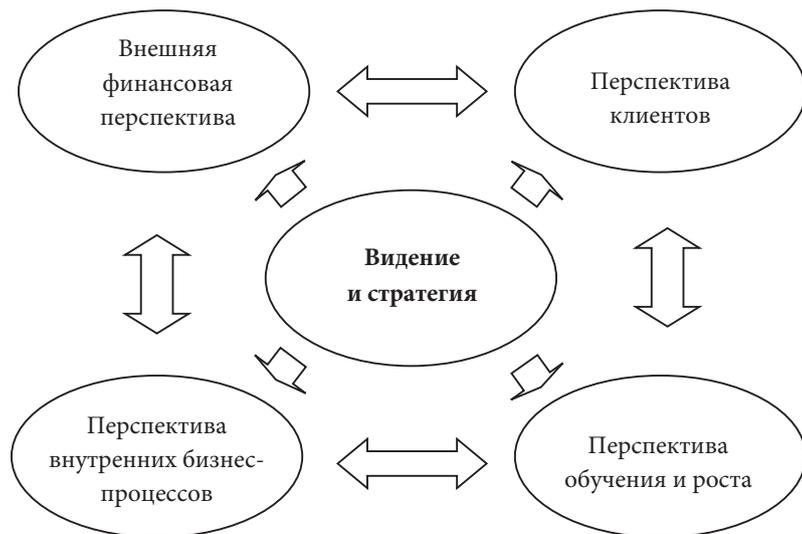


Рисунок – Система сбалансированных показателей

Перспектива внутренних бизнес-процессов фокусируется на тех бизнес-процессах, которые увеличивают ценность для клиентов и снижают затраты с целью улучшения финансовых результатов деятельности.

Перспектива обучения и роста определяет инфраструктуру, которую надлежит создать с целью обеспечения долговременного роста и совершенствования. Показатели включают степень удовлетворения сотрудников, степень удержания сотрудников (текучесть кадров), обучение и развитие навыков и умений.

Литература

1. Финансовый менеджмент: прикладной аспект / под ред. А.О. Левковича. – Минск : ЭЛАЙДА, 2008 – 578 с.
2. Бухгалтерский и налоговый учет, финансовый анализ и контроль / под ред. А.О. Левковича и О.А. Левковича. – Минск : Амалфея, 2012. – 728 с.
3. Капельян, С.Н. Основы коммерческих и финансовых расчетов / С.Н. Капельян, О.А. Левкович. – Минск : АПИ, 1999 – 224 с.
4. Левкович, А.О. Управление кредитоспособностью предприятия / А.О. Левкович, О.А. Левкович // Планово-экономический отдел. – Минск, 2013. – № 6. – 8 с.