

УДК 658

ПОСТРОЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Н. В. Котельникова

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и учета
Высшей школы технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного
университета промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург, Россия*

В статье предлагается дополнить систему сбалансированных показателей, предложенную Р. Капланом и Д. Нортон, следующими составляющими: налоговая и законодательная, поставщиков ресурсов, заботы об обществе и окружающей среде, заботы о персонале. Приводятся аргументы в пользу отражения в финансовых и нефинансовых показателях оценки деятельности бизнеса ожиданий различных групп заинтересованных сторон.

Ключевые слова: заинтересованные стороны; стейкхолдеры; сбалансированная система показателей.

BUILDING A BALANCED SCORECARD BASED ON THE STAKEHOLDER CONCEPT

N. V. Kotelnikova

*PhD in Economics, Associate Professor of Finance and Accounting Department
of the Higher School of Technology and Energy of Saint-Petersburg State University of Industrial
Technologies and Design, Saint-Petersburg, Russia*

The article proposes to supplement the balanced scorecard proposed by R. Kaplan and D. Norton with the following components: tax and legislative, resource suppliers, care for society and the environment, care for personnel. Arguments are given in favor of reflecting the expectations of various stakeholder groups in the financial and non-financial indicators of business performance.

Keywords: parties concerned; stakeholders; balanced scorecard.

В мировой практике широкое распространение получила система сбалансированных показателей (ССП), предложенная Робертом Капланом и Дейвидом Нортон в конце 80-х - начале 90-х годов двадцатого века [1], которая основана на взаимосвязи проекций: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие.

Согласно данной системе, чтобы достичь финансовых успехов и удовлетворить ожидания акционеров, компания должна быть клиентоориентированной. Для этого ей необходимо создать работающую систему внутренних бизнес-процессов: продаж, закупок, администрирования и т. д.; обеспечить обучение сотрудников; осуществлять постоянный вывод на рынок новых продуктов и услуг. Безусловно, в своё время, СПП стала своеобразным прорывом в стратегическом управлении бизнесом:

- менеджмент компании стал ориентироваться на достижение не только на финансовых, но и нефинансовых показателей. Например таких, как удовлетворенность и лояльность клиентов, обучаемость сотрудников, и т. д.;

- внимание к клиентам стало вектором развития для бизнеса. Как известно, клиенты платят зарплату всем сотрудникам компании, топ-менеджеры лишь её распределяют.

Если рассматривать ССП как инструмент для достижения цели бизнеса – увеличение благосостояния собственников, то она практически безупречна. Но по мере насыщения рынков товарами, усиливается конкуренция и усложняются взаимоотношения бизнеса с внешней средой. Теперь, чтобы компании быть успешной, ей следует оправдывать ожидания всех групп заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Данная концепция отражена в трудах ряда исследователей [2 и др.] и является, по нашему мнению, наиболее жизнеспособной.

Цель данной статьи – расширить систему сбалансированных показателей, включив в неё проекции, которые бы отражали ожидания всех групп заинтересованных сторон в деятельности бизнеса.

Прежде всего обратим внимание на то, что ССП, предлагаемая в [1], направлена на удовлетворение ожиданий только двух групп заинтересованных сторон, – акционеров/инвесторов и клиентов. Сотрудники компании рассматриваются как «достигаторы» ключевых показателей эффективности (KPI). Различные группы заинтересованных можно классифицировать следующим образом:

- внутренние: топ-менеджеры, линейные менеджеры, рядовые сотрудники;
- связанные: собственники, инвесторы, кредиторы, поставщики, клиенты;
- внешние: общество, государство, конкуренты.

Более подробная классификация сторон представлена в [3]. Каждая из групп заинтересованных сторон влияет на бизнес. Игнорирование ожиданий какой-либо группы, может привести к существенным финансовым потерям, что в свою очередь негативно скажется на акционерах и клиентах компании. Например, если бизнес привлекает заемные средства, которые не сможет обслуживать, то кредиторы обанкротят компанию вне зависимости от того насколько востребованным среди потребителей является её продукт. Так компания «Трансаэро» осуществляла авиаперевозки по дешевым ценам, её услуги пользовались спросом, акции компании росли. Но из-за перекредитованности, высокого уровня финансового риска, банкротство стало неизбежным [4].

Если бизнес использует налоговые схемы, которые противоречат требованиям налогового кодекса, на компанию будут наложены миллионные штрафы, а руководители компании могут понести административное или уголовное наказание. Если компания загрязняет окружающую среду, то партия «зеленых» может устроить пикеты и блокировать деятельность бизнеса.

Люди сегодня хотят личного роста и развития. Понимание того, что работа – это всего лишь один из элементов жизни, актуально как никогда. Компании, которые поглощают все время и силы сотрудников сталкиваются с низкой производительностью и текучестью кадров.

Учитывая вышесказанное представляется разумным расширить сбалансированную систему показателей, представленную в [1], включив в нее следующие проекции: кредиторы, государство, общество, сотрудники. Во всех проекциях сделать акцент на ожидания той или иной группы стейкхолдеров. С учетом предлагаемых изменений базовая система показателей на основе концепции заинтересованных сторон может быть описана следующим образом:

- финансовая составляющая, отражает интересы собственников/акционеров, инвесторов (держателей ценных бумаг компании). Показатели для публичных компаний: увеличение рыночной стоимости ценных бумаг, стабильные выплаты процентов по облигациям, рост дивидендов по акциям. Показатели для частных компаний: рост стоимости бизнеса и дивидендов;

- клиентская составляющая, отражает интересы потребителей товаров и услуг компании. Показатели: клиентоориентированность сотрудников, рост выручки, маржинальной прибыли или объёма продаваемого товара, увеличение размера среднего чека в количе-

ственном и денежном выражении. Клиенты всегда голосуют деньгами, поэтому показатели лояльности, удовлетворенности клиентов по сути измеряются размером выручки;

- **налоговая и законодательная составляющая** (здесь и далее полужирным выделены проекции, которые предлагается добавить в ССП,), отражает интересы государства в лице Федеральной налоговой службы (ФНС), Роспотребнадзора, МЧС и других контролирующих органом. Показатели: минимизация нарушений законодательства, отсутствие крупных штрафов, белые способы оптимизации налогообложения, соблюдение критериев для налогоплательщиков, установленных ФНС;

- **составляющая поставщиков ресурсов**, отражает интересы кредиторов, поставщиков товаров и услуг. Показатели: своевременная оплата, наличие ликвидного имущества, которое можно реализовать в случае наступления кризисной ситуации, приемлемый для компании уровень финансового риска, финансовая подушка безопасности на три-шесть месяцев покрытия обязательств (пандемия показала, что это один из определяющих критериев выживания бизнеса);

- **составляющая заботы об обществе и окружающей среде**, отражает интересы общественных организаций и людей, живущих рядом с торговыми центрами, складами, заводам, офисами бизнеса. Показатели: отсутствие вредных выбросов в окружающую среду, компенсация нанесенного экологического ущерба, отсутствие жалоб от живущих рядом с помещениями бизнеса людей, вклад в благоустройство окружающих территорий, создание достойно оплачиваемых рабочих мест для поддержания уровня жизни в регионе.

- **составляющая заботы о персонале**, отражает интересы сотрудников компании. Показатели: вертикальный и горизонтальный карьерный рост сотрудников, миграция сотрудника внутри компании, удовлетворенность сотрудником графиком работы, отношениями в коллективе, оборудованием рабочего места (определяется на основе постоянного анкетирования персонала), использование сильных сторон сотрудника, соответствие уровня заработной платы квалификации и навыкам сотрудников. Последний показатель крайне важен, он стимулирует заинтересованных людей к развитию, и в то же время позволяет платить меньше тем, кто не готов создавать ценность для бизнеса.

- **составляющая внутренних бизнес-процессов**, отражает интересы всех контрагентов бизнеса. Основными показателями: выполнение принятых обязательств в соответствии с договорами.

- **обучение и развитие**, отражает интересы собственников. Главный актив бизнеса – люди. Правильная подобранная и мотивированная команда обеспечивает нужный финансовый результат владельцам бизнеса. Показатели: мобильность персонала (готовность к командировкам, переезду в новые регионы/офисы), текучесть кадров, адаптация персонала к изменениям, участие в профессиональных конкурсах/выставках, публикация исследований, ведение страниц в социальных сетях с целью рекламы продукции компании, наличие профессиональных сертификатов, прохождение аттестации, разработка новых продуктов и услуг.

Показатели, представленные выше в проекциях могут быть детализированы с учетом специфики деятельности конкретного бизнеса.

В представленной выше системе сбалансированных показателей учтены ожидания всех заинтересованных групп в деятельности бизнеса. Внедрение такой комплексной системы обеспечит бизнесу взаимовыгодное сотрудничество с внутренними и связанными сторонами, позволит успешно взаимодействовать с внешними стейкхолдерами.

Библиографические ссылки

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию; пер. с англ. 2-е изд. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 320 с.

2. Благов Ю. Е. Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2012 г. Вып. 1 С. 109–116.
3. Котельникова Н. В. Цель и практическая значимость классификации заинтересованных сторон организации // Экономика и менеджмент систем управления. 2015. № 1.1(15). С. 150–156.
4. Котельникова Н. В. Оценка финансовой устойчивости авиакомпании «Трансаэро» Научный альманах. 2015. № 11-1(13). С. 324–327.

УДК 369.032

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Е. В. Котов

*Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник,
доцент кафедры теории управления и государственного администрирования
Донецкой академии управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк*

В работе представлена эволюция роли государственного администрирования и причины, обусловившие эти изменения. Показаны недостатки современной модели государственного управления.

Ключевые слова: администрирование; управление; государство; общество; новое государственное управление; менеджмент.

MODERN PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

E. V. Kotov

*PhD in Economics, Senior Researcher, Associate Professor of Management Theory
and Public Administration Department of the Donetsk Academy of Management
and Public Service under the Head of Donetsk People's Republic, Donetsk*

The paper presents the evolution of the role of public administration and the reasons for these changes. The disadvantages of the modern model of public administration are shown.

Keywords: administration; management; state; society; new public administration; management.

Поиском модели государственного администрирования, способной обеспечить эффективное перераспределение полномочий, обязанностей, ресурсов и максимизацию результатов для всех социальных групп, занимаются уже более века, но пока безуспешно. Первой, наиболее полно обоснованной, была модель государства всеобщего благосостояния (благоденствия). В период ее появления миссией государства принято было считать обеспечение всесторонней защиты населения и обеспечение его всестороннего развития. Данная модель автоматически выдвигала требование к государству – действовать проактивно, то есть на упреждение рисков и потребностей, а не реактивно – подстраиваясь под изменяющиеся условия. Другими словами, от государства требовалось сознательное формирование благоприятных условий жизнедеятельности общества на основе высоких социальных стандартах.

Именно поэтому вторым названием этой модели было «социальное государство» – государство, в котором социальные потребности имели приоритет над эконо-