

FTAХР 06.81.12
ӘОЖ 338.2

Д.О. САТЫБАЛДИЕВА,¹

докторант.

Г.С. МУХАНОВА,¹

т.ғ.к., доценті.

Қ.И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық
техникалық зерттеу университеті¹

КОМПАНИЯНЫ БАСҚАРУДЫҢ КӨРСЕТКІШТЕРДІҢ ТЕҢДЕСТІРІЛГЕН ЖҮЙЕСІ МЕН БАЛАМАЛЫ МОДЕЛЬДЕРІ

Аңдатпа

Корпоративтік басқару мен технологиялық басқару тұжырымдамаларының қарқынды дамуы – соңғы жылдардың ерекше сипаты. Әсіресе, стратегиялық басқару мәселесіне басты назар аударылуда. Ірі және орташа компаниялардың қызметтеріне жүргізілген талдаулар стратегиялық менеджментсіз іс-әрекет жасау, тәуекел етуге бел буу екендігін көрсетті. Осы бағыттағы зерттеулер жаңа парадигмдерге, тұжырымдамалар мен құралдардың пайда болуына алып келеді. Дәл қазіргі мезгілде көптеген компаниялар өздерінің стратегиялық мақсаттарына жету үшін компанияны басқарудың нәтижелі тәсілдерін пайдалануға ұмтылуда. Мақалада белгілі бір ретпен жасалынған, іс жүзінде қолданыс тапқан, компания әрекеттерінің нәтижелілігін бағалайтын әртүрлі жүйелер, модельдер мен тәсілдер қарастырылады және олардың айырмашылықтары мен кемшіліктері атап көрсетіледі. Осы тұжырымдамалардың ішіндегі ең тиімді, жаңашыл моделі көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесі болып табылатындығы көрсетіледі. Бұл модельдің стратегиялық бақылау мен басқару жүйесін айқындайтыны және іс-әрекеттер мен стратегияның көрсеткіштердің толық жиынына көшетіні дәлелденіледі. Қазіргі кезеңде тиімді қаржылық басқару компанияда тұрақты бәсекелестік артықшылықтарды алу үшін жеткіліксіз болады. Нақты стратегияның болуы, бизнес-процесстердің нақтылығы, мотивация жүйесінің тиімділігі, клиенттердің көңілінен шығу мәселелері компанияның нарықта алатын орнының тұрақты болуына және оның болашақта үлкен жетістіктерге жетуіне мүмкіндік береді.

Тірек сөздер: стратегиялық басқару, тиімділік, перспективалар, көрсеткіштер, балама модельдер, тиімділік пирамидасы, тәсілдер, мотивация, тұрақты орын.

Осыдан ондаған жылдар бұрын компания нарықта белгілі бір орынға ие болу үшін өзінің қаржылық және экономикалық іс-әрекеттерін уақытылы талдап отырса жеткілікті болатын. Алайда, соңғы жылдары жағдай әлдеқайда өзгерді.

Компанияның бәсекелестік әрекетін жақсарту немесе оны нәтижелі басқару үшін жаңа, заман ағымына сай әдістерді пайдалану қажеттілігі туындады.

Компанияны басқарудың жаңа модельдерінің пайда болуы әр түрлі себептерге байланысты. Бұрынғы модельдердің басым көпшілігі мәліметтердің ретроспективтік (қаржылық немесе экономикалық талдау, кешенді көрсеткіштер) талдауларға бағытталған болатын немесе оперативтік жоспарлау мен басқару (бюджет, басқару есебі) мәселелерін шешетін. Ал жаңа модельдер стратегиялық, ұзақ мерзімді басқару мәселелерін қарастырады.

Экономиканың даму үрдістеріне сүйене отырып, 1990 жылы стратегиялық бағыты бар және тек қаржылық қана емес, сонымен қатар қызметтердің басқа да көрсеткіштері есепке алынатын компанияларды басқарудың жаңашыл жүйесінің әртүрлі жолдары ұсынылды.

Бұл мақалада компания қызметінің нәтижелілігін бағалаудың іс жүзінде қолданылатын әртүрлі жүйелері, модельдері мен тәсілдері белгілі бір ретпен қарастырылады.

Қолданыстағы бар тұжырымдамаларды салыстыруды көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесінен бастаймыз (КТЖ) (ағылшынша нұсқасы – Balanced Scorecard). Ол 1990 жылы Norlan Norton Institute компаниясы нәтижелерді өлшеудің жаңа балама әдістерін іздеу барысында жүргізілген және қаржылық емес көрсеткіштерге негізделген зерттеулердің шеңберінде пайда болды. Зерттеуді Norlan Norton Institute директоры Дэйвид Нортон мен Harvard Business School профессоры, жобаның ғылыми кеңесшісі Роберт Каплан басқарды. Зерттеудің қатысушылары ірі компаниялардың әртүрлі қызмет саласын қамтитын менеджерлері болды [1].

Ең басты жаңалық – компанияны бағалаудағы өлшенетін көрсеткіштер жиыны кеңейтілді және әдеттегі қаржылық көрсеткіштерден басқа клиенттер туралы мәлеметтер, ішкі бизнес-процесстер, оқыту мен дамыту секілді қаржылық емес параметрлер енгізілді (сурет 1). Сонымен қатар, талдау процесіндегі ретроспективтік көрсеткіштердің орнына компанияның алдағы уақыттағы жағдайын бағалауға мүмкіндік беретін озық көрсеткіштерді пайдалану көзделінді. Шынын айтқанда, қаржылық емес көрсеткіштер мен бағалық болжамдарды қолданудың қажеттілігі жайлы бұрын да айтылған, алайда бұл идеяны құрылымдау мен рәсімдеуде Каплан мен Нортонның тәсілі кең қолдау тапты.



Сурет 1 – Көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесінің негізгі құраушылары [1]

Көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесінің құрылымы төмендегі мәселелерді қамтиды:

- 1) компания стратегиясының айқын тұжырымдамасы;
- 2) стратегиялық картаны құру және ондағы себеп-салдарлық байланыстарды анықтау;
- 3) стратегиялық мақсаттар мен көрсеткіштерді айқындау;
- 4) нақты көрсеткіштердің мақсатқа жету мәндерін анықтау;
- 5) стратегиялық бастамаларды айқындау және үйлестіру;
- 6) кері байланыс көмегімен үнемі тексерулер жүргізу [2].

Көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесі бірегей тұжырымдама ретінде қалыптасты. Соңғы онжылдықта әлемнің мыңдаған менеджерлері оны іске асыруға кіріскен [3]. Негізгі басқару әдісі ретінде көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесінің технологиясын енгізген алғашқы компаниялардың едәуір жетістіктерінен кейін, оны қолдану жалпы үрдіске айналды. Алдымен, ол әртүрлі салалардың орта және ірі компанияларының қызығушылықтарын оятты [4].

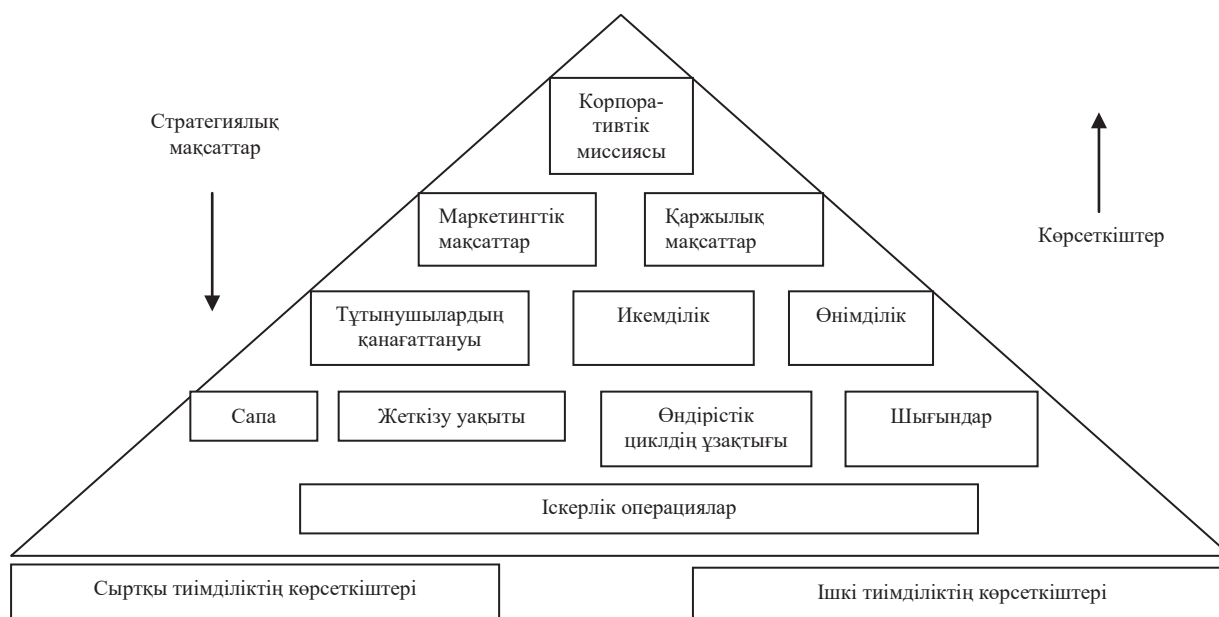
Көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін қолданудың әдіснамасы әр түрлі тәжірибелердің жинақталуына байланысты үнемі дамып, жетілдірілуде. Қазақстанда көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесі әртүрлі орталардың қызметіне араласа бастағанына көп уақыт бола қоймағандықтан, шетелдегідей танымал емес.

Қазіргі уақытта көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесі әртүрлі мақсаттарда пайдаланылады деп сенімді түрде айта аламыз. Атап айтқанда, қазіргі заманғы кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін басқару құралы ретінде, стратегиялық жоспарлау мен басқару есептерінің элементі ретінде бизнесті басқару жүйесі ретінде қолданылады [5].

Сөйтіп, 1990 жылдың басында көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесі тек басқарудың әдіснамасын беріп қана қойған жоқ, ол компания әрекеттерінің нәтижелілігін кешенді түрде бағалауды жүзеге асыруға мүмкіндік беретін талдау әдістемесі ретінде ұсынылды.

Келесі қарастырылған модель 1990 жылы жасалынған «Тиімділік пирамидасы» деп аталатын қызмет етудің нәтижесін бағалау және талдау моделі (сурет 2, б. 161). Оның авторлары К. МакНейр (C.I. McNair), Р. Ланч (Richard L. Lunch), К. Кросс (Kelvin F. Cross). Олар «әрекетке» негізделген және сапалы өндірістік инжиниринг пен есеп берудің ауқымды басқару тұжырымдамасы бойынша құрылған жүйені ұсынды [6]. Бұл арада әрекеттер ретінде адамдар мен машиналардың (жабдықтардың, механизмдердің және компьютерлік жүйелердің) тұтынушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыруға арналған барлық нәрселерді түсінеміз.

Оның негізгі идеясы қаржылық емес сипаттағы коэффициенттермен толықтырылған, компанияның жалпы стратегиясы мен оның қызметінің қаржылық көрсеткіштерінің арасындағы байланыстарды айқындау және оларды тұтынушыларға бағыттау болып табылады.



Сурет 2 – Тиімділік пирамидасы [6]

Тиімділік пирамидасының негізгі ережелері:

- ◆ 9 перспективаға бөлінген (маркетинг, қаржы, тұтынушылардың қанағаттануы, икемділік, өнімділік, сапа, жеткізу уақыты, өндірістік циклдің ұзақтығы, шығындар) қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштердің жиынтығының негізінде құрылған;

- ◆ компанияның әр иерархия деңгейінің жауапкершілігін анықтайтын ұйымдық құрылымының төрт деңгейін қамтиды;

- ◆ ұйымдастырушылық иерархияның түрлі деңгейлері арасындағы екі жақты байланыстың жүйесін сипаттайды;

- ◆ иерархияның төменгі деңгейінде қызметкердің операциялық көрсеткіштері мен компания стратегиясын байланыстырады.

Пирамиданың жеке перспективасындағы мақсаттар компанияның стратегиялық мақсаттарын қанағаттандырады және оларды белгілі бір кезеңге бөледі. Бұл жағдайда, әртүрлі мақсатқа бір немесе бірнеше көрсеткіштер сәйкес келуі мүмкін.

Бұл модельдің көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесімен салыстырғанда кемшілігі – қызметті бағалаудың перспективаларының саны өте көп, ал ол модельді әлдеқайда күрделендіріп жібереді және оны пайдалануға ыңғайсыздық тудырады.

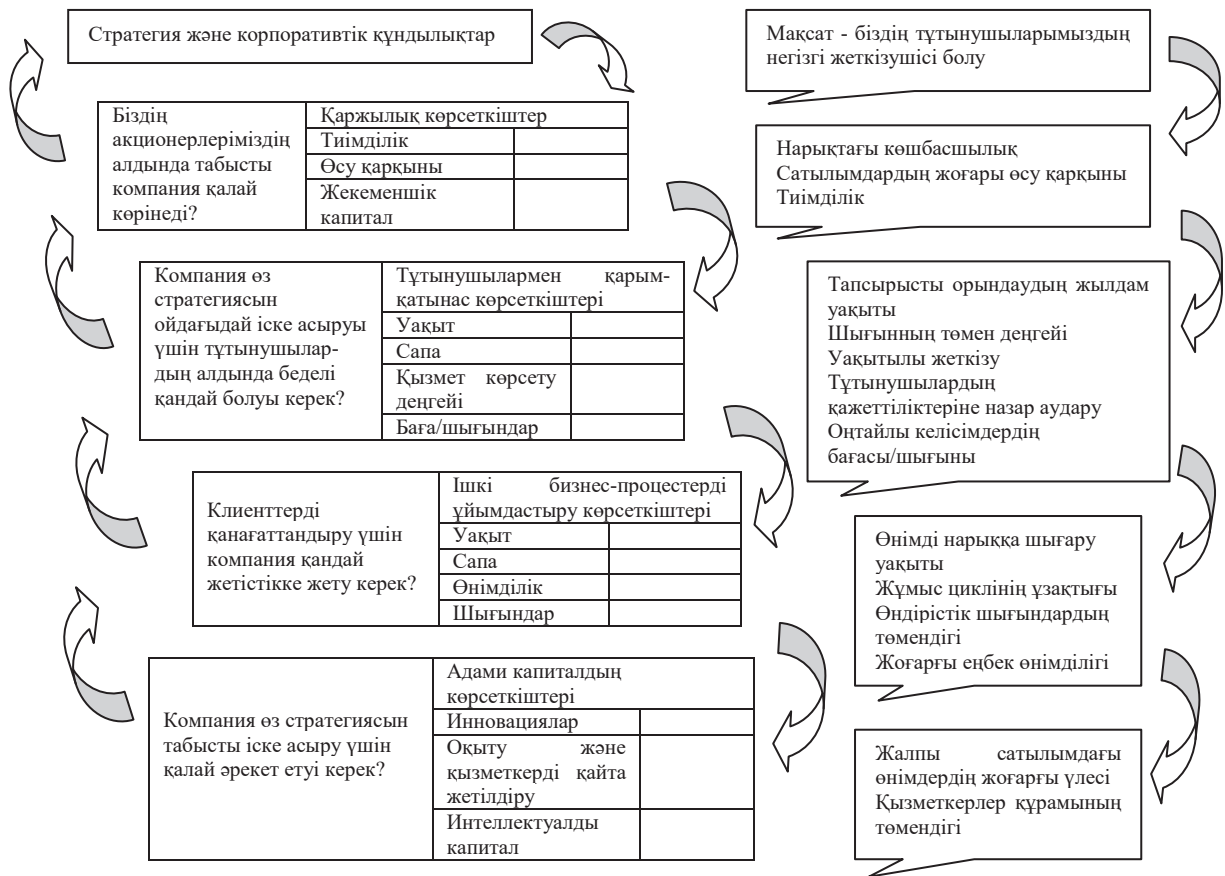
1992 жылы Лоренц Мейсель моделі (Lorentz Meisel) ұсынылды [7].

Жалпы алғанда бұл модель Нортон-Капланның моделінен онша алшақ емес (сурет 3, б. 162). Мейсель де компания қызметін бағалаудың төрт перспективасын айқындайды.

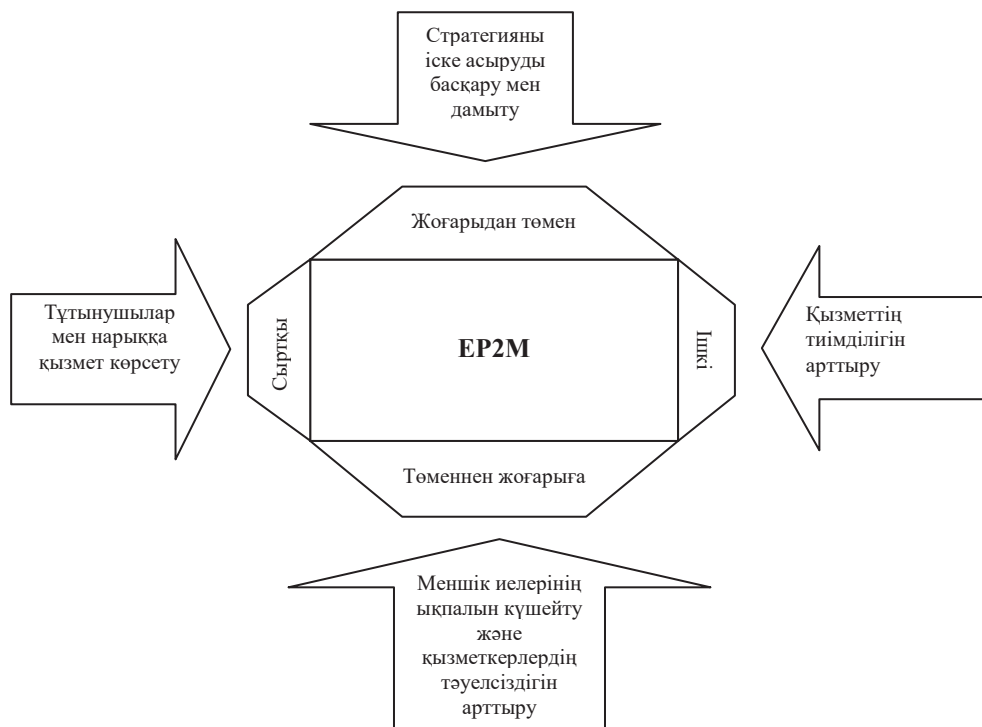
Бірақ, автор өзінің моделінде оқыту мен дамыту перспективасының орнына адам ресурстары перспективасын қолданады. Нортон-Каплан моделі секілді мұнда жаңашылдық, үйрету, құзыреттілік және корпоративтік мәдениет бағаланады. Сонымен қатар, бұл модельде өнімдер мен қызмет көрсетуді арттыру, қызметкерлердің білім мәселелері талданылады. Көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесіне қарағанда бұл жүйеде адам ресурстарының келешегіне басты көңіл аударылады. Модель авторларының көзқарастары бойынша бұл перспектива процесстер мен жүйелердің нәтижелеріне пара-пар өндіріс әрекеттерінің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады және барлық қызметкерлердің жұмыстарының нәтижелілігін бағалайды.

Бұл модельдің кемшілігі – жүйемен жұмыс істеуде көп еңбектену талап етіледі және компанияның қызметкерлеріне басшылық көп көңіл бөледі.

1993 жылы Кристофер Адамс (C. Adams) пен Питер Робертс (P. Roberts) ER2M (Effective Progress and Performance Measurement) – Қызмет ету мен өсудің тиімділігін бағалау деп аталатын модельді ұсынды (сурет 4, б. 162) [8].



Сурет 3 – Лоренц Мейсель моделі [7]



Сурет 4 – Адамс-Робертс моделі [8]

Адамс-Робертстің пікірі бойынша компанияның келесі төрт бағытта жұмыс істегені маңызды:

- 1) клиенттер мен нарыққа қызмет көрсету (сыртқы орта);
- 2) ішкі процесстерді жетілдіру (нәтижелілік пен тиімділіктің өсуі);
- 3) өзгерістер мен стратегияларды басқару (жоғарыдан төмен);
- 4) іс-әрекеттің еркіндігі мен меншіктілігі (төменнен жоғары).

К. Адамс пен П. Робертстің тұжырымдамасы компания әрекеттерін бағалау жүйесі тек стратегияны жүзеге асыруға бағыттталып қана қоймай, сонымен қатар өмірде ылғи қозғалыста болып тұратын корпоративтік мәдениетті айқындайды.

Бұл модельдің артықшылығы:

- ◆ үнемі өзгеретін іскерлік ортаға көңіл бөлінеді;
- ◆ қызметкерлердің өзіндік әрекеттері кеңейтіледі.

Модельді қолдануға кедергі келтіретін кемшіліктеріне төмендегі екі перспективасы жағдайы:

- 1) стратегия мен өзгеруді басқару;
- 2) меншік және әрекет еркіндігі.

Қазіргі заманда компанияны қаржы көрсеткіштерімен ғана басқару уақтылы және дұрыс басқару шешімдерін қабылдау үшін жеткілікті ақпарат бермейді. Бұл қаржылық көрсеткіштердің маңыздылығы төмендеді деген сөз емес, қайта оларды басқа қаржылық емес көрсеткіштермен теңдестіру қажеттілігін көрсетеді. Өйткені, қарқынды дамып келе жатқан экономикада интеллектуалды капитал және ақпараттық технологиялардың маңызы артууда.

Модельдердің салыстырмалы сипаттамалары жоғарыда көрсетілген тұжырымдамалардың ішіндегі болашағы маңызды көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесі болып табылатынын көрсетеді. Ол компанияның стратегиялық мақсаттары мен операциялық қызметтерінің арасындағы сәйкестікті орнату, стратегияда анықталған басымдықтарға сәйкес ресурстарды бөлу, қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштерді үйлестіру, мақсаттарға қол жеткізуді бақылау арқылы басқару жүйесінің тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін пайдалану акционерлер, компания басшылығы, менеджерлер, қызметкерлер арасындағы өзара әрекеттестікті жақсартады және стратегиялық көрсеткіштерге қол жеткізуге бағытталған бірлескен іс-қимыл жасайды.

Көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін пайдалану нәтижесінде кез-келген компанияның қызметі әрі айқын болады, әрі жеңіл басқарылатын болады.

Қорыта келгенде, көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін компанияны стратегиялық басқарудың қазіргі заман талабына сай жүйесі ретінде қолданудың маңызы зор.

ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1 Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 304 с.

2 Филиппов А.А. Теоретико-методологические подходы к исследованию проблемы эффективности деятельности предприятия // Инновационная экономика: материалы международной научной конференции (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань: Бук, 2014.

3 Горский М., Гершун А. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей: пер. с англ. Павловой М. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.

4 Сатыбалдиева Д.О., Муханова Г.С. Компаниялардағы көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін енгізудің шетелдік тәжірибесі // «Тұран» университетінің хабаршысы. – 2017. – № 4(76). – 185–191 б.

5 Степанова Г.Н. Сбалансированная система показателей как инструмент управления конкурентоспособностью современного предприятия // Современный менеджмент. – 2006. – № 10(94).

6 McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? Management Accounting, November 1990. – P. 28-35.

7 Maisel L.S. Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach, Journal of Cost Management, Summer 1992. – P. 47-52.

8 Christopher Adams, Peter Roberts. You are what you measure. – Manufacturing Europe, 1993. – P. 505.

Аннотация

Быстрое развитие концепций корпоративного управления и технологий управления – характерная особенность последних лет. Особое внимание уделяется стратегическому управлению. Анализ деятельности крупных и средних компаний показал, что функционирование без поставленного стратегического менеджмента является весьма рискованным мероприятием. Исследования в данном направлении приводят к появлению новых парадигм, концепций и инструментов. В настоящее время все больше и больше компаний интересуются использованием эффективных методов управления компанией для достижения своих стратегических целей. В статье в определенной последовательности рассмотрены разработанные и использованные на практике различные системы, модели и подходы к оценке эффективности деятельности компании и отмечены их отличия и недостатки. Наиболее перспективной из этих концепций представляется модель сбалансированной системы показателей, позволяющая транслировать конкретную деятельность и стратегию в достаточно полный набор показателей, которые фактически образуют систему стратегического контроля и управления. На современном этапе эффективное управление финансами становится недостаточным для получения стабильных конкурентных преимуществ в компании. Важным становится наличие четкой стратегии, отлаженность бизнес-процессов, эффективность системы мотивации, удовлетворенность клиентов, что позволяет компании занимать на рынке устойчивое положение и положительно влияет на рост ее стоимости в будущем.

Ключевые слова: стратегическое управление, эффективность, перспективы, показатели, альтернативные модели, пирамида эффективности, подходы, мотивация, стратегия, устойчивое положение.

Abstract

Rapid development of corporate governance concepts and management technologies is a characteristic feature of recent years. Particular attention is paid to strategic management. The analysis of the activities of large and medium-sized companies has shown that functioning without strategic management is a very risky undertaking. The research in this direction leads to the emergence of new paradigms, concepts and tools. Currently, more and more companies are interested in using effective methods of managing the company to achieve their strategic goals. In the paper, various systems, models and approaches to evaluating the performance of the company's activities developed and used in practice were considered in a certain sequence and their differences and shortcomings were noted. The most promising of these concepts is the model of a balanced scorecard, allowing to translate specific activities and strategies into a fairly complete set of indicators that actually form a system of strategic control and management. At the present stage, effective financial management becomes insufficient to obtain stable competitive advantages in the company. Important is the availability of a clear strategy, the smooth running of business processes, the effectiveness of the motivation system, customer satisfaction, which allows the company to occupy a stable position in the market and positively influences the growth of its value in the future.

Key words: strategic management, efficiency, perspectives, indicators, alternative models, efficiency pyramid, approaches, motivation, strategy, stable position.