

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

А.С. Лиханов, Ю.Ю. Петрунин, В.М. Пурлик

В ПОИСКАХ СИСТЕМНОГО ВЗГЛЯДА НА СБАЛАНСИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В статье рассматриваются особенности построения и внедрения сбалансированной системы показателей как инструмента реализации стратегии компании, выявлено влияние нематериальных активов на финансовые показатели, сформулированы требования, которым отвечают сбалансированные системы показателей успешных компаний.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, перспективы ССП, стратегия, стратегические цели, стратегические карты.

The article examines the specific nature of the balanced scorecard as a tool for implementing a company's strategy. The authors determine the influence of non-material assets on financial indicators and formulate the requirements for a successful company's BSC.

Keywords: balanced scorecard, BSC perspectives, strategy, strategic goals, strategic maps.

Несмотря на то, что русскоязычный перевод термина *Balanced Scorecard (BSC)* как Сбалансированная система показателей (ССП) уже считается устоявшимся, но он не в полной мере отражает суть данной управленческой системы. Все дело в том, что в соответствии с логикой *Balanced Scorecard* показатели, включаемые в эту систему, предопределяются стратегическими целями, которые компания перед собой ставит. Это означает, что ядром системы *Balanced Scorecard* являются не показатели, а цели. Нельзя также забывать, что в этой системе отражаются и мероприятия, которые необходимо осуществить для достижения целей. Базой для разработки стратегических целей является проведение внешнего и внутреннего стратегического аудита. Стратегические цели имеют статус

Лиханов Александр Сергеевич — выпускник магистратуры 2016 года факультета государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: LIKHANOV7979@GMAIL.COM;

Петрунин Юрий Юрьевич — доктор философских наук, профессор, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: petrugin@spa.msu.ru

Пурлик Вячеслав Михайлович — кандидат экономических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: Purlik@spa.msu.ru

ключевых целей компании¹. Для обеспечения процесса реализации целей необходимо разработать соответствующие им финансовые и нефинансовые показатели. В разрезе этих показателей определяются целевые и фактические значения. Для того чтобы достичь запланированных целей, необходимо реализовать соответствующие стратегические мероприятия. Причем по каждому стратегическому мероприятию устанавливаются сроки его выполнения, выделяются ресурсы и определяется персональная ответственность. По существу сбалансированная система показателей «заменяла бюджет, который раньше был центральным звеном управления»². С помощью сбалансированной системы показателей осуществляется преобразование видения и стратегии в комплекс конкретных стратегических мероприятий (в терминологии Р. Каплана и Д. Норта — «перевод стратегии в действия»).

В первоначальном варианте, на основе обобщения практического опыта, разработчиками ССП были предложены четыре основные перспективы: 1) «Финансы»; 2) «Клиенты»; 3) «Внутренние бизнес-процессы» и 4) «Обучение и рост». Очевидно, что этот базовый набор перспектив может быть расширен, могут быть изменены названия отдельных перспектив, их состав и последовательность, в зависимости от отраслевой специфики, масштаба, сложности и жизненного цикла компании. Внедрение сбалансированной системы показателей означает, что компания обеспечивается механизмом выработки стратегии создания стоимости, базирующимся на перечисленных выше перспективах.

Следует заметить, что стратегические цели (по каждой перспективе), отражающие их индикаторы, целевые значения индикаторов и стратегические мероприятия должны быть увязаны между собой³. В сбалансированной системе показателей страте-

¹ См.: *Адизес И.* Размышления о менеджменте. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016; *Рятов К.* Секреты развития: как, чередуя инновации и системные изменения, развивать лидерство и управление. М.: Альпина Паблишер, 2016; *Пригожин А.И.* Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010; *Зуб А.Т., Мельников М.А.* Стратегическое планирование в условиях неопределенности внешней среды // Евразийское Научное Объединение. 2015. № 8 (8). С. 35–37; *Он же.* Антикризисное управление организацией: адаптациогенез и интенциональность // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2014. № 4. С. 3–21.

² *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2004. С. 28.

³ Более подробно см.: *Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners*; пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005; *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2013.

гические цели взаимосвязаны цепочкой причинно-следственных связей, формой выражения которой являются так называемые «стратегические карты»⁴. Графическое отражение цепочек причинно-следственных связей наглядно показывает, как достижение одной конкретной стратегической цели будет содействовать реализации других стратегических целей во взаимосвязанной системе целей. Именно по этой причине идентификация и отображение взаимосвязей между отдельными стратегическими целями являются ключевыми элементами сбалансированной системы показателей. Описать досконально стратегию невозможно, не выявив взаимосвязи между отдельными стратегическими целями.

В нашей работе под сбалансированной системой показателей мы понимаем интегрированную систему стратегических целей, существующих между ними связей (что находит отражение в стратегической карте), индикаторов, их целевых значений и стратегических мероприятий. Чтобы создать организацию, ориентированную на стратегию, необходимо чтобы ССП стала фундаментом современной системы стратегического менеджмента. Это позволит компании и ее отдельным бизнес-единицам придерживаться единой стратегической ориентации.

В качестве основной причины внедрения ССП стала необходимость реализации разработанной стратегии. Компания никогда не сможет достигнуть стратегических целей, если у нее отсутствует тщательно спланированный подход к реализации стратегии. Именно реализация является критическим фактором, определяющим успех стратегии. Причем реализация стратегии является более сложной задачей, чем ее разработка. Увеличение сложности и динамичности внешнего конкурентного окружения привело к существенному сокращению срока действия разрабатываемой стратегии. В связи с этим (сокращением жизненного цикла стратегии), успех компании в существенной степени зависит от скорости и действенности ее реализации. Для повышения действенности процесса реализации стратегии и внедрялась ССП⁵. Основные трудности, связанные с ее внедрением, заключались в том, что необходимо было: а) перевести стратегические высказывания в конкретно сфор-

⁴ О стратегических картах и картах показателей можно прочитать в следующей работе: *Кокинз Г.* Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. М.: Альпина Паблишер, 2015.

⁵ См.: *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества. М.: Олимп-Бизнес, 2010; *Халилов А.А.* BSC — управление с помощью качественных показателей // Менеджмент качества. 2014. № 01 (25). С. 40–43.

мулированные цели и мероприятия, которые можно измерить; б) улучшить процесс коммуникации стратегии, для того чтобы понять, на каких именно аспектах следует акцентировать особое внимание, чтобы это учесть при реализации стратегии; в) добиться в компании общего (единого) понимания стратегии и путей ее реализации, для того чтобы скоординировать действия компании в направлении выбранной стратегии; г) интенсифицировать процессно-ориентированное мышление, для того чтобы добиться сопряжения усилий различных подразделений. В том случае, если отдел продаж сосредоточен только на продажах, отдел производства — только на производстве, отдел финансов — только на финансах, отдел логистики — только на логистике, то это приводит к таким сложностям, которые делают практически невозможным процесс действенной реализации любой стратегии.

Целью разработки сбалансированной системы показателей была необходимость устранения недостатков классических систем показателей, которые базировались исключительно на использовании финансовых показателей. Финансовые показатели отражают прошлое (и то не полностью) и не способны предоставить необходимую информацию для понимания того, какие действия должна осуществить компания в ближайшее время для обеспечения прироста стоимости бизнеса. Финансовые показатели являются отсроченными индикаторами, отражающими результаты и последствия тех или иных действий, которые были предприняты в прошлом. Они лишь фиксируют глубинные проблемы, которые должны быть решены в процессе реализации стратегии⁶. Действующая система внутрифирменной отчетности должна предоставлять руководству компаний информацию в агрегированном виде, которую можно использовать для принятия управленческих решений. К сожалению, информация, поступающая из системы внутреннего учета, такими качествами не обладает. Оценить действенность реализации стратегии с помощью системы внутрифирменной отчетности можно только в финансовых терминах, отражающих тенденции изменения выручки, затрат, прибыли и т.д. Получить от системы отчетности информацию о причинах изменения этих показателей и об их связи с процессом реализации стратегических целей практически невозможно. Поэтому сложно обеспечить своевременность адаптации стратегии к изменениям внешней среды и ситуации в компании. Внедрение сбалансированной системы показателей (как части системы стратегического

⁶ См.: Харниш В. Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

управления) повышает адаптационную способность стратегии к изменениям во внешней среде, в связи со значительным сокращением этапа стратегического планирования. Как мы уже подчеркивали выше, в условиях частых изменений стратегии (обусловленных изменениями внешней среды) возрастает значимость умения компании быстро и эффективно реализовать свою стратегию. Если же компании работают в отраслях с практически одинаковыми для всех рыночными условиями, то и стратегии этих компаний становятся похожими одна на другую. В этих условиях для достижения успеха значение имеет не сама стратегия, а скорость и действенность ее реализации. В торговом и банковском бизнесе почти все компании стремятся к расширению каналов сбыта и снижению своих операционных затрат.

Можно перечислить ситуации, в которых способность компании реализовать свою стратегию является низкой: а) если менеджмент среднего уровня после доведения до него стратегии не имеет представления о своей роли в реализации стратегии и не понимает, за какие конкретно действия, обеспечивающие реализацию стратегии, он отвечает; б) когда сотрудники компании не понимают, за счет чего их фирма способна опередить своих конкурентов и какие факторы достижения успеха являются ключевыми в их бизнесе; в) если при изменении стратегии не осуществляется перераспределение ресурсов, привязанное к этим изменениям; г) когда индивидуальные цели сотрудников и системы мотивации персонала оторваны от общей стратегии. Как показывает практический опыт, стандартов в представлении стратегии (в отличие от представления финансовых данных) не существует.

Что касается бухгалтерской отчетности, отражающей финансовые показатели, то ее структура (форма отчетности) будет одинакова в различных компаниях. Отчетность будет содержать балансовый отчет, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств и т.д. Обычно считается, что вид (форма) представления стратегии имеет второстепенное значение по сравнению с ее содержанием. Однако это не так. В ССП впервые процесс реализации стратегии был представлен в понимаемой всеми форме (иными словами, был предложен определенный стандарт реализации стратегии).

Таким образом, можно говорить об архитектуре сбалансированной системы показателей, определяющей перечень целей и действий (другими словами, движущие силы), обеспечивающие позиционирование компании в конкурентном окружении и создание стоимости для клиентов и акционеров. Стратегическую карту

сбалансированной системы ССП можно рассматривать как общую архитектурную концепцию описания стратегии. В этом случае представленная на схеме логика причинно-следственных связей есть не что иное, как гипотеза стратегии. Именно благодаря ССП появляется возможность построить компанию, сфокусированную на стратегии. Процесс проектирования ССП идет в направлении сверху вниз. Вначале формулируется стратегия с точки зрения акционеров и потребителей, что предполагает получение ответов на следующие вопросы: «Каковы финансовые цели компании в контексте роста и эффективности и их основные источники?» После формулировки финансовых целей необходимо получить ответы на следующие вопросы: «Кто является нашими целевыми клиентами, от которых будет зависеть достижение финансовых целей с точки зрения роста и эффективности бизнеса? Каковы цели целевых клиентов компании, и с помощью каких индикаторов будет оцениваться эффективность сотрудничества компании с ними?» В состав клиентской составляющей входит также предложение потребительной ценности, направленное на сохранение и расширение клиентской базы. Финансовые цели и цели клиентской составляющей представляют собой желаемые результаты, которые намерена достичь компания, но они ничего не говорят о том, как эти цели могут быть достигнуты. Внутренние бизнес-процессы (разработка продукта, производство, продажи, логистика, развитие рынка и т.д.) определяют виды деятельности, необходимые для создания предложения потребительной ценности и достижения результата⁷. Что касается способности выполнять внутренние бизнес-процессы, то она основана на человеческом капитале, информационном капитале и корпоративной культуре, которые являются компонентами нематериальных активов и находят отражение в составляющей обучения и развития.

Влияние нематериальных активов на финансовые результаты⁸ чаще всего осуществляется через цепь причинно-следственных связей (непосредственное влияние происходит очень редко). Это можно продемонстрировать на следующем примере: а) в результате вложений в обучение сотрудников улучшается качество обслуживания клиентов; б) улучшение качества обслуживания клиентов приводит к повышению их удовлетворенности; в) результатом повышения удовлетворенности клиентов становится укрепление их лояльности; г) повышение лояльности клиентов приводит к росту продаж и прибыли компании.

⁷ См.: Хейзер Дж., Рендер Б. Операционный менеджмент. СПб.: Питер, 2015.

⁸ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты.

Необходимо также иметь в виду, что для качественного представления стратегии компании с помощью логики сбалансированной системы показателей необходимо обеспечить выполнение определенных условий. Для того чтобы правильно идентифицировать и сформулировать по каждой перспективе цели, определить индикаторы, их целевые значения и мероприятия, необходимо вначале обсудить в коллективе и получить ответы на следующие основные вопросы: а) какие стратегические цели являются для компании наиболее значимыми; б) какие индикаторы могут быть использованы для оценки степени достижения целей; в) какие целевые значения индикаторов являются приемлемыми; г) каким мероприятиям достижения целей следует отдать предпочтение; д) какой будет алгоритм проектирования сбалансированной системы показателей, и каким образом компания будет внедрять ССП и контролировать действенность системы.

Структура показателей компании должна быть ориентирована на стратегию (а значит, на будущее). Удельный вес индикаторов, отражающих результаты прошлого труда, не должен превышать 30% от их общего числа. Так должно быть. Но на самом деле, удельный вес запаздывающих индикаторов редко бывает меньше 75%⁹. В центре анализа по-прежнему находятся такие запаздывающие индикаторы, как объем продаж, прибыль, ликвидность, рентабельность, длительность операционного цикла, производительность труда, количество клиентов, лояльность клиентов и прочие. Но все больше руководителей компаний осознают, что системы показателей должны содержать информацию, характеризующую не только прошлое компаний, но и оценивающие их настоящее и хотя бы ближайшее будущее (потенциал роста). Проектирование подобных систем показателей представляется очень трудным делом. По существу речь идет о новом способе (по сравнению с прежним), измерения эффективности и «здоровья» бизнеса¹⁰.

В экономике знаний бизнес следует рассматривать как систему взаимоотношений между различными заинтересованными сторонами (а не как механизм для зарабатывания денег)¹¹. Поэтому

⁹ Браун М.Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией. М.: Олимп-Бизнес, 2012. С. 11.

¹⁰ Бондаренко Т.В. «Работа над ошибками», или как разработать эффективную систему КРП // Менеджмент сегодня. 2010. № 04 (58). С. 236–241.

¹¹ См.: Пурлик В.М. Бизнес как система // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 162–188. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015purlik.htm (дата обращения: 13.10.2016); Пурлик В.М. Организация в контексте парадигмы сложности // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2016. № 3. С. 3–17.

инструментарий оценки деятельности компании, базирующийся в основном на финансовых индикаторах, не учитывает много очень важных факторов (прежде всего, нематериальные активы), влияющих на стоимость бизнеса. Но именно инвестирование в нематериальные активы и управление ими является залогом будущего финансового успеха компании. Для этого необходимо иметь представление о том, инвестиции в какие конкретно нематериальные активы оказывают наибольшее воздействие на прирост стоимости бизнеса. Это означает, что сбалансированная система показателей компании должна помимо финансовых метрик содержать индикаторы клиентской составляющей, составляющей внутренних бизнес-процессов и составляющей обучения и развития.

Результаты исследования методов измерения эффективности, проведенного Американским центром производительности и качества (*American Productivity and Quality Center, АРQC*) в Хьюстоне, показали, что сбалансированные системы показателей (ССП) успешных компаний отвечают следующим требованиям¹²:

1) учитывают отраслевую специфику, стадию жизненного цикла, размер и сложность бизнеса;

2) увязываются с целями и стратегиями компании;

3) учитывают интересы заинтересованных сторон (в разрезе каждой перспективы);

4) декомпозируются (каскадируются) по уровням управления.

Принципиальная недетерминированность внешней среды, дальнейшее возрастание влияния нематериальных активов на финансовый результат и усиление социальной ответственности бизнеса, все это свидетельствует о том, что сбалансированные системы показателей (ССП) компаний, помимо перечисленных выше требований, должны отвечать еще и следующим трем требованиям:

5) отражать внешние (фундаментальные — макро и отраслевые) факторы, влияющие на успех (результаты) организации;

6) учитывать при определении размера вознаграждения руководителей и нефинансовые параметры, выступающие в качестве определяющих факторов эффективности;

7) отражать корпоративную социальную ответственность¹³.

¹² Браун М.Г. Указ. соч. С. 9.

¹³ Подробнее см.: Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Доминирующая логика современного этапа эволюции корпоративной социальной ответственности // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2016. № 2. С. 10–23; Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Корпоративная социальная ответственность: поиск методологических оснований // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2015. № 3. С. 19–33; Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Корпоративная социальная ответственность и ее отражение в современных

Благодаря «перспективам» сбалансированной системы показателей формируется модель мышления, обеспечивающая сбалансированный взгляд на все важнейшие аспекты деятельности компании. Без рассмотрения всех наиболее существенных аспектов бизнеса любая модель разработки стратегии не обладает полнотой. Отражение в модели одних только финансовых целей является недостаточным, если цели будут сформулированы изолированно друг от друга, так как неясно, как эти цели будут достигаться. В силу этого останутся невыясненными взаимосвязи между отдельными целями и степень влияния друг на друга. Все это свидетельствует о том, что необходимо принимать во внимание все наиболее значимые аспекты деятельности компании. Перспективы ССП есть не что иное, как тематические разделы стратегии компании. Обязательное отражение различных перспектив (и достижение сбалансированности между ними) в процессе формирования и реализации стратегии является ключевым элементом концепции сбалансированной системы показателей. К сожалению, на практике руководители компаний (или структурных подразделений) одним перспективам отдают большее предпочтение, чем другим (из-за того, что разные руководители отвечают за разные разделы и обладают в организации разным «весом»). Иными словами, одни компании «заикливаются» на финансах, другие — на ориентации на клиента, третьи — на бизнес-процессах и т.д., что разрушает системный взгляд на бизнес¹⁴. Неравноправие (несбалансированность) перспектив в сбалансированной системе показателей снижает эффективность процесса разработки и реализации стратегии. Одним словом, руководители компаний должны иметь не только многомерный и системный взгляд на бизнес, но и учитывать взаимное влияние друг на друга управленческих решений, которые они принимают по каждой перспективе.

Список литературы

Адизес И. Размышления о менеджменте. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Бондаренко Т.В. «Работа над ошибками», или как разработать эффективную систему КРІ // Менеджмент сегодня. 2010. № 04 (58). С. 236–241.

Браун М.Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией. М.: Олимп-Бизнес, 2012.

управленческих концепциях // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2012. № 4. С. 19–33.

¹⁴ *Пурлик В.М.* Возможно ли бескризисное развитие? Возможно ли бескризисное развитие? // Государственное управление. Электронный вестник. 2016. № 58.

Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблишер, 2016.

Зуб А.Т. Антикризисное управление организацией: адаптиациогенез и интенциональность // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2014. № 4. С. 3–21.

Зуб А.Т., Мельников М.А. Стратегическое планирование в условиях неопределенности внешней среды // Евразийское Научное Объединение. 2015. № 8 (8). С. 35–37.

Каплан Р.С., Нортон Д.П. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества. М.: Олимп-Бизнес, 2010.

Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2004.

Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2013.

Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. М.: Альпина Паблишер, 2015.

Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Доминирующая логика современного этапа эволюции корпоративной социальной ответственности // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2016. № 2. С. 10–23.

Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Корпоративная социальная ответственность и ее отражение в современных управленческих концепциях // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2012. № 4. С. 19–33.

Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Корпоративная социальная ответственность: поиск методологических оснований // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2015. № 3. С. 19–33.

Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010.

Пурлик В.М. Бизнес как система // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 162–188. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015purlik.htm

Пурлик В.М. Возможно ли бескризисное развитие? // Государственное управление. Электронный вестник. 2016. № 58.

Пурлик В.М. Организация в контексте парадигмы сложности // Вест. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2016. № 3. С. 3–17.

Рятов К. Секреты развития: как, чередуя инновации и системные изменения, развивать лидерство и управление. М.: Альпина Паблишер, 2016.

Халилов А.А. BSC — управление с помощью качественных показателей // Менеджмент качества. 2014. № 01 (25). С. 40–43.

Харниш В. Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Хейзер Дж., Рендер Б. Операционный менеджмент. СПб.: Питер, 2015.