

Виткалова Кристина Александровна

магистрант

Научный руководитель

Черкесова Эльвира Юрьевна

д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал)

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»

г. Шахты, Ростовская область

РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

***Аннотация:** сбалансированная система показателей (ССП) была описана ещё в начале 1990-х гг. Она является широко принятой системой управления эффективностью. Недавно предложили использовать СПП как основу системы стратегического управления. В статье описывается эволюция концепции СПП, признающая три различных поколения данной системы. Рассмотрено соотношение эмпирически обусловленных разработок в области сбалансированной системы показателей с литературными источниками, касающимися стратегического управления в организациях. Делается вывод о том, что достигнутые на сегодняшний день результаты в области разработки СПП заслуживают внимания, а также есть место для совершенствования данной системы.*

***Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, стратегия, стратегическое управление, инструмент управления, эффективность деятельности компаний.*

Сбалансированная система показателей была разработана Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в начале 1990-х годов. С тех пор концепцию СПП стали применять в организациях, она стала широко известна, а ее различные формы получили всемирное распространение.

ССП призвана наделять менеджеров более полной и актуальной информацией о деятельности, которой они управляют, посредством объединения финансовых и нефинансовых показателей. Для большего понимания и пользы Каплан и Нортон предложили обусловить число показателей в системе и сгруппировать их в четыре составляющие. Ученые предложили, чтобы выбор показателей был сосредоточен на информации, которая имеет отношение к реализации стратегических планов, и чтобы простые относительные вопросы использовались для определения надлежащего распределения показателей по группам.

По существу, сбалансированная система показателей осталась неизменной со времен ее основания. Она все также включает в себя ограниченное число показателей, сформированных в группы, и основополагающее стратегическое направление. Но современные ССП также имеют определенные черты, отличающие их от предыдущих моделей. Следует рассмотреть эти изменения как эволюцию трех «поколений» сбалансированной системы показателей.

ССП первого поколения была первоначально отображена как простой четырехрамочный подход к измерению производительности. В дополнение к финансовым показателям бизнеса менеджерам было предложено также рассмотреть и другие:

- обучение и рост;
- внутренний бизнес-процесс;
- клиент, выбранный для представления основных заинтересованных сторон в бизнесе.

Определение того, что составляет сбалансированную систему показателей, было неполным и сосредоточенным на структуре высокого уровня устройства. Простая причинная связь между четырьмя основными составляющими была представлена, но не использовалась для конкретных целей. В первом докладе Каплана и Нортон основное внимание уделялось отбору и представлению ограниченного числа критериев в каждой из четырех составляющих. В документах

предлагалось использовать вопросы, которые имели отношение к видению и целям организации, чтобы оказать помощь в выборе показателей, которые будут использованы.

В работе Каплана и Нортон не указано, как сбалансированная система показателей способна улучшить работу организаций, а подразумевается, что введение таких измерений само по себе должно вызвать повышение эффективности деятельности компании. Однако ученые считали, что источником этих улучшений являются изменения в поведении людей. То есть устанавливая цели, люди будут принимать различные формы поведения и предпринимать любые действия, которые необходимы для достижения поставленных целей. В таком случае, основа для выбора целей, представленных сбалансированной системой показателей, имеет определенное значение. Но в своей первой работе Нортон и Каплан мало упоминают о том, как ССП может быть разработана на практике, кроме общего заявления о том, что проектирование подразумевает постановку видения и стратегии в центр системы показателей.

Профессиональный опыт авторов свидетельствует о том, что сбалансированные системы показателей первого поколения в настоящее время разрабатываются и, вероятно, все еще составляют подавляющее большинство проектов ССП, внедряемых в компании. Но, несмотря на огромную популярность ССП как концепции и ее широкое распространение, в научной литературе существует относительно мало исследований подобной тематики, касающихся опыта внедрения данной системы. Но в целом в литературе говорится о полезности данного подхода, но отмечается существование слабых мест в первоначальном проекте и рекомендуются улучшения (2). Практические вопросы, связанные с разработкой структуры ССП первого поколения, являются существенными отчасти потому, что определение сбалансированной системы показателей изначально было мало отчетливым, что допускало разную интерпретацию значения. Существовало две области, которые вызывали трудности, это фильтрация (процесс выбора конкретных показателей) и кластеризация (решение о том, как сгруппировать показатели в «основные составляющие ССП»).

Возможно, наиболее значительное изменение в подходе к выбору показателей, которое ученые предложили ввести в процесс, стало введение понятия «стратегические цели». Первоначально они были представлены в виде коротких предложений, связанных с четырьмя составляющими, и использовались для охвата сути стратегического планирования компании по каждой из областей (1). Затем были выбраны показатели, отражающие достижения целей стратегии. Данный подход к выбору признаков существенно отличается от первоначально предложенного, поскольку разработка стратегических целей была основана на отчетах, отражающих корпоративное видение или стратегический план.

Еще одно ключевое событие касалось развития причинно-следственных связей. Такая связь между составляющими ССП была введена в первоначальной концепции сбалансированной системы показателей. Сбалансированная система показателей второго поколения получила дальнейшее развитие в данном направлении. Вместо того чтобы просто выделить причинно-следственные связи между основными составляющими, была предпринята попытка указать на связи между самими показателями.

Каплан и Нортон в 1996 году охарактеризовали влияние этих изменений как событие, позволяющее сбалансированной системе показателей эволюционировать от «улучшенной системы измерений к базовой системе управления». С учетом того, что ССП предназначена для поддержки и реализации стратегического управления, ученые отмечали использование данной концепции в качестве центрального элемента системы стратегического управления.

Модель сбалансированной системы показателей третьего поколения базируется на детализации конструктивных характеристик и механизмов второго поколения для придания большей функциональности и большей весомости в стратегии. Началом этих изменений является возникновение вопросов, которые связаны с определением целевых показателей и обоснованием выбора стратегических целей. Это привело к разработке в конце 1990-х годов еще одного элемента – «Целевой отчет» – для проверки выбранных целей, характеристик и целевых показателей в конце процесса. Первые целевые отчеты были составлены в

качестве окончательной оценки последствий осуществления стратегических целей, ранее отобранных для модели стратегических связей.

Ключевыми компонентами сбалансированной системы показателей третьего поколения являются:

- целевой отчет;
- стратегические цели;
- модель и перспективы стратегических связей;
- показатели и инициативы.

Примеры применения нового подхода показывают, что ССП третьего поколения имеет существенные преимущества для организаций. Данная система как инструмент стратегического управления способна поддерживать более гибкий и привлекательный подход к разработке стратегии в сложных компаниях.

Таким образом, за 10 лет, прошедших с момента появления сбалансированной системы показателей, было внесено большое количество коррективов в физический дизайн, утилиты и процессы проектирования, используемые для создания инструмента стратегического управления в компаниях. Эта эволюция ССП, по крайней мере с точки зрения этих трех параметров, может быть в значительной степени охарактеризована эмпирическими данными, которые обусловлены наблюдаемыми недостатками в процессе проектирования, а не в строении первоначальной идеи. Необходимость владения процессом проектирования, который сделал бы выбор показателей более актуальным, привела к серьезным переменам, которые можно наблюдать на протяжении двух последующих поколений ССП по сравнению с первоначальной концепцией. Однако, в то время как эмпирические разработки были основой эволюции данной концепции, некоторые аспекты обоснования эволюции могут сопутствовать уже существовавшей академической философии, которая относится к организационному менеджменту и стратегическому мышлению.

Аналогия между разработками в области принципов концепции ССП и теоретическими аспектами процесса контроля и управления является свидетель-

ством того, что более современные идеи о процессах и структуре разработки сбалансированной системы показателей действительно лучше, чем оригинальная концепция, предложенная учеными Капланом и Нортон. Эти разработки, скорее всего, будут нести хорошие последствия для компании, применяющей такой инструмент стратегического управления. Стоит отметить, что более поздние проекты систем сбалансированных показателей являются улучшенными, но все еще есть место для совершенствования.

Список литературы

1. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.

2. Epstein M.J., Manzoni J.F. The Balanced Scorecard & Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action, 1997.

3. Журавин С.Г. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления / С.Г. Журавин, А.С. Соломатина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-kak-instrument-strategicheskogo-upravleniya> (дата обращения: 17.08.2020).

4. Краснова Е.С. Экономический анализ как научное направление и основа управленческих решений, принятых на предприятии / Е.С. Краснова, Э.Ю. Черкесова // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народнохозяйственных комплексов. – 2019. – С. 135–138.