УДК 331.1

ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

THE EVOLUTION OF BALANCED SCORECARD

©Еремина Г. А.
Всероссийский научно–исследовательский институт труда
Министерства труда и социальной защиты РФ
г. Москва, Россия, gaere@yandex.ru
©Eremina G.
Labor Scientific Research Institute of
Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation
Moscow, Russia, gaere@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается эволюция Сбалансированной Системы Показателей (ССП) — одной из самых популярных в мире систем измерения эффективности деятельности. ССП, созданная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном как инструмент стратегического менеджмента, претерпевала изменения по мере накопления практического опыта ее использования. Автор устанавливает хронологию издания статей и книг, ставших вехами на пути формирования и развития ССП и прослеживает изменения системы на протяжении 20 лет существования. Основываясь на анализе практики применения ССП автор заключает, что эта система является инструментом как стратегического, так и операционного менеджмента организации, получающем все большее распространение. Также в результате исследования автор делает вывод о том, что динамика изменений системы направлена на увеличение практических инструментов работы в ее составе.

Abstract. The article describes the evolution of the Balanced scorecard (BSC) as one of the world's most popular systems of measuring performance. The BSC, developed by Robert Kaplan and David Norton as a strategic management tool, has been constantly changing with the accumulation of practical experience of its use. The author of the article establishes the chronology of the publication of articles and books that have become milestones on the way of development of the BSC and traces of system changes during last 20 years. Based on the analysis of practice of application of the BSC, the author concludes that this system is a tool for both strategic and operational management, and the system is becoming increasingly common. Also as a result of research the author concludes that the dynamics of the system changes aimed at increasing practical tools in its composition.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей (ССП), ключевые показатели эффективности, показатели результативности деятельности, стратегические карты, офис управления стратегией.

Keywords: balanced scorecard (BSC), key performance indicators, results indicators, strategy maps, office of strategy management.

По мере развития российского бизнеса вопрос оценки эффективности деятельности организации и персонала становится все более актуальным. Сейчас, в эпоху информационного общества требуются новые подходы к оценке деятельности и мотивации сотрудников. Для определения эффективности деятельности классическое измерение производительности труда, когда измеряется количество единиц продукции (услуг) в

единицу времени, не всегда работает. Актуальной становится выработка специальных показателей, по которым можно оценить результативность (эффективность) труда, в конечном счете влияющую на общую производительность и результативность организации.

Если в советской, так и в постсоветской экономической науке и практике наибольшее внимание уделялось измерению производительности труда как основной характеристике эффективности деятельности предприятия, то западные ученые и практики уже с середины 20 века начали изучение и применение в жизнь измерения по показателям результативности деятельности. В России в настоящий момент самой известной западной методикой, основанной на оценке показателей, стала система Balanced Scorecard (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана, Дэвида Нортона, их последователей, а также в многочисленных статьях. Также у нас в стране эта методика известна как сбалансированная система показателей — ССП. Эта система стала настолько популярной, что многие ее термины стали уже практически нарицательными. Так, большое количество управленцев–практиков и ученых–экономистов говорит «использование ключевых показателей эффективности» «система сбалансированных показателей» при описании систем управления организациями, не обязательно построенных на стопроцентном повторении принципов системы Нортона и Каплана.

В связи с этим история создания системы, ее основные положения и развитие по мере накопления практики применения заслуживают особого внимания. ССП не является застывшей, раз и навсегда сформулированной методикой, за более чем 20 лет ее существования она прошла путь от методологии создания ключевых показателей по 4м составляющим в систему реализации стратегии через визуализацию и контроль [1]. При описании сбалансированной системы показателей другими авторами, как правило, описывается классический, первоначальный вариант этой системы. Мы же хотим проследить динамику развития этой системы, а также проследить, в каком виде внедряется ССП в организации.

Начало созданию этой методики было положено в конце 80-х годов XX века, когда исследовательский центр аудиторско–консалтинговой компании KPMG начал исследование качества управления организациями, получившее название «Measuring Performance in the Organization of the Future / Измерение эффективности организации будущего». Возглавил исследование директор центра Дэвид Нортон, и профессор Harvard Business School Роберт Каплан, привлеченный на проект в качестве научного консультанта. В исследовании приняли участие компании, представляющие различные сферы бизнеса, такие как высокие технологии, производство товаров народного потребления, сфера услуг и другие. В ходе исследования авторы концепции пришли к выводу, что компании слишком большое внимание уделяют финансовым показателям, не исследуя достаточно такие сферы деятельности компании как обучение персонала, обслуживание клиентов и маркетинг, а это приводит к ухудшению качества оценки и прогнозирования деятельности организации. Для решения выявленных проблем была предложена сбалансированная система показателей, включающая в себя расширенный ряд индикаторов, по которым велись оценка и стратегическое планирование. Авторы апробировали свою систему на практике в нескольких организациях и обобщили свои выводы, и в 1992 году журнале “Harvard Business Review” вышла статья, излагавшая новую идеологию оценки деятельности организации [2]. Именно в этой статье авторы делают акцент на том, что сложившаяся в компаниях практика оценки деятельности по финансовым показателям не отражает всего многообразия факторов, влияющих на развитие и успех бизнеса, и предлагают дополнить финансовые показатели нефинансовыми. Через непродолжительное время в том же журнале вышла вторая статья, дополненная идеями о возможности через ССП реализовывать стратегические инициативы, выделять ключевые процессы, устанавливать общекорпоративные и индивидуальные цели [3].

Самым большим преимуществом авторов ССП было то, что они были не только учеными, но работали как консультанты и, следовательно, имели возможность на практике анализировать ситуацию в реально действующих крупных компаниях США, таких как Rockwater, Apple Computer, Advance Micro Devices и др., а на основе этого — совершенствовать свою систему. Так, в период 1993–1996 гг. апробация и внедрение ССП шли в рамках работы крупнейшей консалтинговой компании Gemini Consulting. Обобщением этой работы стала статья «Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления» [4].

Первой большой книгой, обобщившей опыт работы, излагавшей и дополнявшей основные идеи, изложенные ранее в статьях, стала вышедшая в 1996 году «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» [5]. В этой работе Роберт Каплан и Дэвид Нортон закрепили ставшие в последствии классическими идеи ССП: иерархия целей от стратегических к индивидуальным, распределение показателей по четырем составляющим: финансовой, клиентской, внутренних бизнес–процессов и обучения и развития персонала. Один из основных посылов авторов: необходимо вовремя сверять достижение целей по каждому из KPI со стратегической целью [6]. Предлагается использовать стратегическую карту — графическое изображение, показывающее набор стратегических целей (впоследствии авторы дополнят и углубят вид и функции стратегических карт). Авторы подчеркивают обязательную связь ССП с системой мотивации в компании. Также в книге дается перечень практических шагов по построению ССП, выработанный на основе имевшейся к тому времени практики внедрения системы в различных компаниях. В дальнейшем эти шаги будут описаны более глубоко, предложены новые методики их реализации.

Следующая книга, вышедшая в 2001 году [7], явилась логическим продолжением совершенствования системы на основе практического опыта внедрения ССП во многих компаниях, что привело также и к дополнению теоретической части. Большое внимание уделено практическим шагам по превращению стратегии из декларации в реальную движущую силу развития компании, преодолению разрыва между теорией и практикой стратегического менеджмента. В этой книге впервые уделяется большое внимание стратегическим картам как наглядному, практичному инструменту перевода стратегии на операционный уровень. Таким образом, авторы делают еще один шаг к углублению практической методики построения ССП.

Идя далее по дороге создания практических инструментов для реализации ССП, авторы предложили новый вариант стратегических карт, учитывавший большее разнообразие типов бизнеса — как для предприятий частного, так и государственного секторов экономики, а также для некоммерческих организаций. Этому посвящена их третья книга, увидевшая свет в 2004 году [8]. В этой работе еще больше уделяется внимания реализации стратегии на операционном уровне. Помимо четырех аспектов распределения показателей большое внимание уделяется трем видам нематериальных активов — человеческому, организационному и информационному капиталам. Нортон и Каплан заостряют внимание на том, что необходимо создавать понятные сотрудникам и выполнимые стратегии и составить стратегические карты, иллюстрирующие смысл и способы успешной реализации этих стратегий. Таким образом, с одной стороны, система усложнилась, т. к. появилось больше факторов, учитываемых при разработке и внедрении ССП, но с другой стороны был усовершенствован инструмент, делающий более эффективными пути реализации ССП.

Рисунок. Из книги Каплан Роберт С., Нортон Девид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты.

Продолжая заниматься внедрением ССП в различных компаниях, Роберт Каплан и Дэвид Нортон все больше внимания стали уделять долговременной интеграции этой системы в систему управления компанией. Поэтому авторы предложили механизм долгосрочного внедрения и контроля процессов, связанных с функционированием ССП. В статье, вышедшей в 2005 году, Нортон и Каплан утверждают, что наличие постоянно действующего органа, отвечающего за ССП, является необходимым условием ее функционирования [9]. Такой орган авторы предлагают называть Офисом управления стратегией (Office of Strategy Management).

Как мы видим из вышеизложенного, практика применения ССП привела к изменению и развитию этой системы. Важнейшим источником опыта внедрения ССП в компаниях стала консалтинговая группа Balanced Scorecard Collaborative, Inc (BSCol), образованная в 1988 году Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в городе Линкольн (штат Массачусетс, США) и в настоящий момент превратившаяся в крупнейшую международную компанию, занимающуюся консультированием и внедрением ССП во всем мире. В Европе BSCol присутствует с 2004 года, когда в Мюнхене начал работу офис BSCol в Центральной и Восточной Европе.

В настоящее время огромное количество консалтинговых компаний в разных странах мира предлагает услуги по внедрению сбалансированной системы показателей, и большинство ведущих компаний мира в той или иной степени внедряет у себя эту систему. Интересно, что, как показывает опыт, часто внедряется существенно измененный вариант

ССП, сильно авторизированный консультантами или менеджерами, ответственными за проект. Весьма показательна в этом плане интерпретация ССП немецкими консультантами–практиками по внедрению крупных сбалансированных систем Х. Р. Фридагом и В. Шмидтом. Так, они говорят о внедрении на предприятии ССП, но подчеркивают, что вместо реализации стратегии предприятия ставят во главу угла «интеллектуальный капитал» и личные цели сотрудников, собранные в объединяющие цели организации [10]. На взгляд автора, такая интерпретация практически полностью меняет суть ССП с точки зрения подхода к бизнесу, но оставляет инструментарий в виде показателей, каскадирования целей, методов внедрения.

Что касается России, то несколько отечественных консалтинговых компаний занимается популяризацией ССП в нашей стране. Это делается через написание ведущими консультантами этих компаний книг, в той или иной степени описывающих ССП [11, 12] без существенных авторских изменений, либо через содействие публикации книг и статей Роберта Каплана и Дэвида Нортона.

Таким образом, автор приходит к выводам, что система сбалансированных показателей претерпела существенные изменения, проведенные самими авторами этой системы. Динамика изменений говорит о том, что вектор этого развития — создание новых практических инструментов и методик, позволяющих интегрировать ССП в систему управления организацией. В настоящий момент большое количество ведущих компаний мира уже внедрили или занимаются внедрением у себя ССП, и эта система является одной из самых распространенных систем менеджмента. Между тем, глубина внедрения и соблюдения авторских технологий в каждом практическом случае может отличаться — часто используется только инструментарий системы, или внедряется только ее часть.

Список литературы:

1. Горский М., Гершун А. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей. М: Олимп–Бизнес, 2008, 416 с.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность // Серия «Классика Harvard Business Review». Измерение результативности компании. М.: Альпина бизнес букс, 2007. С. 123–144.
3. Как заставить работать сбалансированную систему показателей // Серия «Классика Harvard Business Review». Измерение результативности компании. М.: Альпина бизнес букс, 2007. С.145–178.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления // Серия «Классика Harvard Business Review». Измерение результативности компании. М.: Альпина бизнес букс, 2007. С. 179–208.
5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: ЗАО Олимп–Бизнес, 2003, 304 с.
6. Еремина Г. А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // Интернет–журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2015. Т. 7. №5. Режим доступа: http://naukovedenie.ru/PDF/126EVN515.pdf. DOI: 10.15862/126EVN515.
7. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию / пер. с англ. М.: Олимп–Бизнес, 2003. 416 с.
8. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М., 2004.
9. Kaplan R. S., Norton D. P. The Office of Strategy Management // Harvard Business Review. October 2005.
10. Фридаг Х. Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей. М: Финансы и статистика, 2007. 158 с.
11. Клочков А. KPI и мотивация персонала. М.: Эксмо, 2010. 170 с.

12. Федосеев А., Карабанов Б. Битва за эффективность. М.: Альпина Паблишер, 2013. 305 с.

References:

1. Gorskii M., Gershun A. Zolotye stranitsy: luchshie primery vnedreniya sbalansirovannoi sistemy pokazatelei. Moscow, Olimp–Biznes, 2008, 416 p.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei, izmeryayushchikh effektivnost. Seriya “Klassika Harvard Business Review”. Izmerenie rezultativnosti kompanii. Moscow, Alpina biznes buks, 2007, pp. 123–144.
3. Kak zastavit rabotat sbalansirovannuyu sistemu pokazatelei. Seriya “Klassika Harvard Business Review”. Izmerenie rezultativnosti kompanii. Moscow, Alpina biznes buks, 2007, pp.145–178.
4. Kaplan R. S., Norton D. R. Ispolzovanie sbalansirovannoi sistemy pokazatelei kak sistemy strategicheskogo upravleniya. Seriya “Klassika Harvard Business Review”. Izmerenie rezultativnosti kompanii. Moscow, Alpina biznes buks, 2007, pp. 179–208
5. Kaplan R. S., Norton D. P. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu. Per. s angl. Moscow, ZAO Olimp–Biznes, 2003, 304 p.
6. Eremina G. A. Klyuchevye pokazateli effektivnosti kak instrument upravleniya organizatsiei. Internet–zhurnal “NAUKOVEDENIE”, 2015, v. 7, no. 5. Available at: http://naukovedenie.ru/PDF/126EVN515.pdf. DOI: 10.15862/126EVN515.
7. Kaplan R. S., Norton D. P. Organizatsiya, orientirovannaya na strategiyu. Per. s angl. Moscow, Olimp–Biznes, 2003, 416 p.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategicheskie karty. Transformatsiya nematerialnykh aktivov v materialnye rezultaty. Moscow, 2004.
9. Kaplan R. S., Norton D. P. The Office of Strategy Management. Harvard Business Review, October, 2005.
10. Fridag Kh. R., Shmidt V. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Moscow, Finansy i statistika, 2007, 158 p.
11. Klochkov A. KPI i motivatsiya personala. Moscow, Eksmo, 2010, 170 p.
12. Fedoseev A., Karabanov B. Bitva za effektivnost. Moscow, Alpina Pablisher, 2013, 305 p.

Работа поступила в редакцию 20.11.2016 г.

Принята к публикации 22.11.2016 г.