

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ***С. А. Кононова***FORMING A SYSTEM OF BALANCED INDICES  
AS A FACTOR OF COMPANY'S STRATEGIC DEVELOPMENT***S. A. Kononova*

Статья посвящена формированию сбалансированной системы показателей с целью обеспечения эффективного и результативного процесса реализации стратегии развития предприятия. Автором исследованы вопросы стратегического управления в российских компаниях при помощи сбалансированной системы показателей, выявлены проблемы, а также преимущества использования их в управлении в современных условиях. Сделан вывод, что применение сбалансированной системы показателей является инструментом позволяющим эффективно реализовывать стратегические цели предприятий.

The paper focuses on the formation of a balanced scorecard to ensure efficient and effective implementation of the strategy of development of an enterprise. The author investigated the issues of strategic management in Russian companies using the balanced scorecard and identified the problems of their use in management in modern conditions. The paper concludes that the use of a balanced system of indicators is a tool allowing to effectively implement the strategic goals of enterprises.

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, стратегия роста, ключевые показатели деятельности.

**Keywords:** balanced scorecard, growth strategy, key performance indicators.

В современной мировой практике менеджмента наибольшее распространение получила концепция сбалансированной системы показателей (BSC) [3, с. 65], которая отличается широким диапазоном её применения для решения разнообразных управленческих задач. В частности, она может успешно использоваться при реализации стратегии роста компании, выполняя при этом две важные функции:

1) трансляция целевых значений ключевых показателей деятельности (KPI) со стратегического на тактический и оперативный уровни управления;

2) контроль эффективности реализации стратегии и степени достижения установленных целей. Это требует специальной настройки данного инструмента. Этим обусловлена актуальность данной работы.

Целью работы является формирование системы сбалансированных показателей, анализ сущности и использования их для стратегического развития предприятия.

Реализация в компании системы стратегического управления предусматривает создание, в дополнение к системе стратегического управления производством, систем управления ресурсами предприятия, в том числе персонала и систем риск-менеджмента, управленческого учета и др. и в конечном итоге соответствующей организационной структуры компании, ориентированной на реализацию стратегии компании, целей и миссии компании. Организация, использующая концепцию стратегического менеджмента, способна моментально реагировать на изменения во внешней среде, что повышает конкурентоспособность организации, а также принимать более обдуманные решения, позволяющие в будущем достичь желаемых целей [2, с. 8].

Основное требование, предъявляемое к любой системе планирования, – наличие четкой взаимосвязи

между оперативным и стратегическим планированием. В настоящее время данный аспект является одной из самых сложных проблем. Главная причина заключается в отсутствии действенной системы коммуникации стратегии сотрудникам компании и непроработанном процессе связи стратегии и оперативного планирования. Попытки российских менеджеров разработать и внедрить массовые технологии управления предприятием – бюджетное управление и контроль, управление по целям – часто заканчиваются безрезультатно.

Причина кроется в том, что данные технологии не связаны со сквозной системой планирования деятельности компании. Этот разрыв призвана устранить сбалансированная система показателей. Идея использования сбалансированной системы показателей для улучшения системы планирования была сформулирована Д. Нортон и Р. Капланом: «Менеджеры должны использовать свою сбалансированную систему показателей для осуществления интегрированного процесса разработки стратегии и бюджетирования» [3, с. 45].

В крупных компаниях, как правило, хорошо развита система стратегического планирования, в связи с чем интеграция сбалансированной системы показателей ведет к уточнению и фокусировке в формулировании стратегии, а также к реализации стратегии с более активным и интенсивным привлечением нижестоящих иерархических уровней. Для поддержки выбора стратегии и оценки стратегических альтернатив существуют различные инструменты – SWOT-анализ, карты рисков, техника портфельного анализа, метод сценариев и др. Проанализировав существующую ситуацию и оценив финансовые цели и значимые факторы, можно определить наличие «стратегического разрыва», а также мероприятий, необходимых для

устранения такого «стратегического разрыва». Это задача включает в себя определение значимости того или иного мероприятия в достижение цели, сложность реализации данного мероприятия и необходимый объем ресурсов.

Интерпретация результатов стратегического планирования с помощью сбалансированной системы показателей приводит к достижению большей прозрачности стратегии на всех уровнях организационной иерархии.

Сбалансированная система показателей (ССП) – одна из самых свежих технологий в управлении бизнесом. ССП была разработана Norlan Norton Institute в начале 90-х гг. Журнал Harvard Business Review называет концепцию сбалансированной системы оценочных показателей «одним из самых значительных вкладов в практику управления за последние 75 лет» [3, с. 72].

ССП как отражение стратегии компании образует надежный исходный пункт для эффективного оперативного планирования. Финансовые и нефинансовые показатели из сбалансированной системы показателей непосредственно поступают в систему оперативного планирования или бюджетирования. Кроме того, в системе оперативного планирования используются также разработанные в ходе стратегического планирования мероприятия и проекты.

ССП применяется на всех этапах управленческого цикла – начиная от целеполагания и планирования и заканчивая анализом, контролем, что позволяет использовать ее для оценки результативности реализации стратегий. Изначально ССП разрабатывалась для применения коммерческими организациями, но имея определенный потенциал гибкости и трансформации, позволяет использовать ее в управлении, не ориентированном на финансовый результат как конечную цель. В частности, для некоммерческих организаций разработана и применяется оригинальная форма стратегической карты, где две нижележащие перспективы – внутренние процессы, обучение и рост – идентичны таковым в классическом варианте ССП, а клиентская перспектива помещена на один уровень с фидуциарной, характеризующей то, как объект управления выглядит в глазах налогоплательщиков и спонсоров. Органы государственного управления ряда стран также располагают определенным опытом использования ССП.

ССП отражает целостный подход к управлению сложной системой, состоящий в том, что выстраивается четкая логика взаимосвязи стратегических целей и показателей, становятся ясными факторы и условия достижения итоговых результатов. Важнейшим свойством ССП, с точки зрения автора, является не просто наличие целей и показателей по разным аспектам деятельности, а причинно-следственные связи между ними, которые показывают, что и в какой последовательности следует делать (а также то, чем заниматься не следует, поскольку это не вносит вклада в достижение стратегических целей). Это позволяет расставить все действия по своим местам, определить их важность и приоритетность. При проектировании стратегической карты и подборе показателей становится очевидным, какие стратегические цели как бы

«повисают в воздухе», не будучи подкрепленными целями нижележащих перспектив, а также то, какие нижележащие цели не вносят вклада в достижение конечных результатов.

Концепция сбалансированной системы показателей рассматривает стратегию компании в виде целей, сгруппированных по четырем равнозначным составляющим (аспектам):

1) финансовая составляющая определяет, каких финансовых результатов должна достичь компания, чтобы выглядеть успешной с точки зрения акционеров и инвесторов;

2) клиентская составляющая определяет, какое уникальное предложение потребительской ценности должна сделать компания своим клиентам, чтобы завоевать их лояльность и посредством этого достичь финансовых целей;

3) составляющая внутренних бизнес-процессов определяет, какие внутренние процессы необходимо довести до совершенства, чтобы обеспечить достижение клиентских и финансовых целей компании;

4) составляющая обучения и развития определяет, какие возможности для обучения и развития персонала должна использовать компания, чтобы достичь целей, связанных с предыдущими аспектами.

Благодаря этому появляется возможность управлять не только финансовыми показателями, но и нематериальными активами, осуществлять управление не изолированно по каждой цели или аспекту, а на основе цепочек причинно-следственных связей между ними. Для каждой цели финансовой составляющей формулируется определенная цель (или несколько целей) в клиентской составляющей, обеспечивающая достижение первой. В свою очередь, каждая цель клиентской составляющей поддерживается соответствующими целями составляющей внутренних бизнес-процессов, а эти цели обеспечены целями составляющей обучения и развития. Такой подход к формализации стратегии существенно повышает шансы ее реализовать.

К формированию целей организации ССП предъявляет определенные требования. Цели должны формулироваться предельно конкретно и измеряться показателем, отражающим основное содержание цели. Стратегическая цель, неизмеримая или сформулированная неконкретно, недостижима. Цели должны быть напряженными (значимыми, не должны быть легко достижимыми), чтобы служить повышению эффективности работы компании, но при этом они должны быть достижимыми, иначе интерес к ним со стороны персонала ослабевает, а мотивация блокируется. Следует выделять только главные, наиболее значимые для реализации стратегии цели, не расплывать ресурсы и усилия на достижение второстепенных и малозначимых результатов. В то же время цели должны быть сформированы по каждому аспекту деятельности компании в количестве, достаточном для реализации стратегии. Все цели должны представлять собой единую систему, основанную на причинно-следственных связях, быть сбалансированными. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Для каждой цели следуют определить ответственного и срок ее достижения. Указанные принципы формирования целей также ориентированы на создание необходимых условий для реализации стратегии.

Построение системы стратегического менеджмента на основе ССП предполагает реализацию пяти принципов стратегически ориентированной компании.

1. Перевод стратегии на операционный уровень. Сбалансированная система показателей предлагает формализованную модель стратегии, которая делает корпоративное видение будущего достоянием всех сотрудников и способствует формированию единомыслия.

2. Стратегическое соответствие планов и целей подразделений целям компании. Любая компания состоит из многих подразделений, каждое из которых имеет свой план развития. Если планы разрабатываются только с позиций подразделения, то сложно сделать их согласованными и непротиворечивыми. Сбалансированная система показателей позволяет обеспечить необходимую взаимосвязь стратегических планов подразделений и ориентировать их на достижение стратегических целей компании.

3. Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника. Все сотрудники компании обязаны понимать стратегию и работать таким образом, чтобы вносить максимальный вклад в ее реализацию. Стратегические цели компании поэтапно каскадируются на более низкие уровни управления: в департаменты, управления, службы, отделы компании, отдельным сотрудникам – выстраиваются цепочки взаимосвязанных целей от уровня компании до уровня работника. Цели каждого уровня управления и каждого сотрудника ориентированы на достижение целей компании. Достигая своих индивидуальных целей, персонал реализует стратегию компании.

4. Стратегия как непрерывный процесс. Сбалансированная система показателей предполагает внедрение практики регулярных стратегических совещаний менеджеров для обсуждения стратегии и хода ее реализации. Как только система обратной информационной связи начинает действовать, у компании появляется возможность управлять стратегией, т. е. получать информацию не только о ее реализации, но и о ее жизнеспособности и эффективности. Стратегию можно корректировать по мере необходимости, а не в конце года, как это было принято прежде. Сбалансированная система показателей позволяет связать между собой стратегию и процесс составления бюджета и тем самым обеспечить необходимое финансирование стратегических инициатив в плановом порядке, а не по остаточному принципу.

5. Активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров. Применение сбалансированной системы показателей – это проект для изменений. Успешная реализация стратегии требует кардинальных изменений всех составляющих компании, слаженной работы всей команды для координации этих изменений, постоянного внимания и сосредоточения усилий на воплощении инициатив и достижения поставленных стратегических целей. По этой причине залогом успеха являются активное участие в проекте

руководителей высшего звена управления, их приверженность проекту, готовность вкладывать в проект значительные усилия и время. Преимущество сбалансированной системы показателей состоит в комплексном и системном подходе к управлению реализацией стратегии, к интеграции стратегического планирования и операционной деятельности компании. Это подтверждает масштаб внедрения ССП во многих странах мира.

Внедрение ССП имеет несколько преимуществ:

- ССП предлагает мощную концепцию для построения и транслирования стратегии. Бизнес-модель визуализируется на стратегической карте, которая помогает руководителям принять во внимание причинно-следственные связи в целеполагании. Комплекс ССП подразумевает четкую постановку целей в виде целевых значений показателей, что улучшает стратегическое планирование;

- тот факт, что стратегия со всеми ее взаимосвязанными целями изображается на одном листе бумаги, позволяет компаниям легко транслировать стратегию внутри и вне компании. Компактное визуальное отображение способствует лучшему пониманию стратегии и помогает вовлечь сотрудников и внешних заинтересованных лиц в работу со стратегией;

- подход ССП подразумевает разработку ключевых показателей эффективности именно для стратегических целей компании. Такая направленность демонстрирует, что компании измеряют то, что действительно имеет значение. Исследования демонстрируют, что компании, применяющие ССП, владеют управленческой информацией более высокого качества и получают преимущества от использования этой информации для направления процессов управления и принятия решений;

- компании, использующие подход ССП, создают более показательные отчеты о деятельности, нежели компании, не использующие этот структурированный подход. Система отчетности по ССП незаменима при повышении требований к прозрачности компании;

- корректно внедренная ССП способствует согласованию со стратегическими ориентирами таких процессов, как бюджетирование, управление рисками и аналитика. Эти меры позволяют создать действительно стратегически ориентированную компанию.

- корректно внедренная ССП также помогает согласовать организационные процессы, такие как бюджетирование, управление рисками, аналитика по стратегическим приоритетам. Это позволяет создать действительно стратегически ориентированную компанию.

Методология внедрения сбалансированной системы показателей содержит следующие этапы [5, с. 87]:

1. Обозначение корпоративной цели.
2. Выделение перспектив («финансы», «клиенты», «внутренние бизнес-процессы», «потенциал») сбалансированной системы показателей.
3. Определение стратегии, ее разбивка на задачи.
4. Разработка дерева целей.
5. Создание организационных условий для разработки ССП:

- определение (структурных) функциональных подразделений, для которых будет разрабатываться ССП;

- определение концептуальных правил и принципов определения ССП;

- введение системы контроллинга для корректировки.

#### 6. Разработка ССП:

- конкретизируются стратегические цели;

- определяются требования к сбалансированной системе показателей;

- соединяются стратегические цели причинно-следственными цепочками;

- строится стратегическая карта, которая отражает взаимосвязи и зависимости между отдельными целями, а также объясняет взаимные эффекты, возникающие при достижении целей.

#### 7. Каскадирование.

#### 8. Внедрение ССП в систему планирования и контроля предприятием.

#### 9. Обеспечение последовательного использования ССП системой планирования и контроля.

Анализ специальной литературы по вопросу построения ССП позволил обобщить и дополнить перечень наиболее значимых критериев отбора КРІ – индикаторов роста [3; 4]. Среди них следует отметить:

- репрезентативность для отображения основных «контрольных точек» выполнения стратегии;

- стимулирование менеджмента и работников к достижению стратегических целей;

- возможности сотрудников влиять на детерминанты показателя;

- измеримость индикатора;

- ограниченное количество целей и показателей;

- информирование персонала и понимание сотрудниками целей, выраженных в КРІ;

- рентабельность [1, с. 254].

Следует заметить, что со временем стратегия должна пересматриваться, ее нужно адаптировать к постоянно меняющейся среде организации, а значит, вместе с ней будет изменяться и сбалансированная система показателей.

Как показывает опыт, использование новых технологий управления может быть очень полезным для успешного развития предприятий различных отраслей, поскольку рыночная конъюнктура постоянно меняется и предсказать заранее эти изменения и то, как они могут повлиять на деятельность, очень трудно, но возможно. Так, по мнению автора, с помощью ССП осуществляется адаптация предприятия к внешней среде без значительных потерь. При этом потенциальная эффективность ССП и экономическая целесообразность ее внедрения зависят от специфики предприятия, масштабов деятельности и текущей ситуации на рынке. А именно в деятельности небольших предприятий сбалансированную систему показателей использовать не всегда целесообразно [4, с. 73]. Ведь на малых предприятиях, которые занимаются одним – двумя видами деятельности, с несколькими подразделениями и достаточно простым учетом, построение ССП возможно, но чаще экономически неоправданно и неэффективно. В таком случае нередко оказывается более результа-

тивным внедрение обычного управленческого учета, так как он прост и его постановка не требует такого большого объема финансовых средств, времени и высококвалифицированного персонала, как внедрение ССП. А вот в рамках крупного предприятия, а еще лучше холдинга, ССП дает возможность постоянно оценивать вклад того или иного звена в достижение стратегических целей.

Применение этой системы поможет компании улучшить финансовый результат с помощью сбалансирования всех показателей, которые определяют правильный выбор стратегии бизнеса в будущем и сделают данное предприятие более конкурентоспособным на рынке реализации продукции, а также помогут минимизировать или даже избежать различных рисков.

При разработке ССП основной целью для компании должно стать укрепление позиций на рынке. Для этого в качестве первого шага необходимо направить усилия на увеличение объема продаж продукции, снижение уровня затрат и повышение качества производимой продукции, а также привлечь в деятельность весь персонал.

Таким образом, ССП является совершенно новым инструментом управления предприятием, который позволит эффективно управлять рисками, приобрести устойчивую конкурентоспособность и другие положительные характеристики, а также переводить ее стратегии в набор взаимосвязанных, сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации. Дальнейшие исследования данной проблемы нужно направить на адаптацию ССП в практическую деятельность предприятий.

Внедрение ССП на российских предприятиях достаточно проблематично в силу специфических особенностей российской экономики, которые имеют значительное влияние на успешную реализацию данного инструментария. Использовать рассматриваемый нами инструмент реализации стратегических целевых показателей не позволяет полностью отсутствие в большинстве компаний постоянного управления, достоверной и полной информации, необходимой для принятия управленческих решений по всем направлениям деятельности, несовершенство бизнес-процессов и ряд других проблем. Следует отметить, что сама методика ССП включает в себя внутренние факторы, ограничивающие применение методики. Чтобы их преодолеть, нужно объединить методику ССП с другими методиками управления; это позволит повысить эффективность внедрения сбалансированной системы показателей в России и позволит достигнуть дополнительного экономического эффекта [2, с. 4].

Проблемы, возникающие у российских компаний, которые решили внедрить методологию реализации стратегии, состоят в основном в автоматизации сбора результатов показателей функционирования сбалансированной системы. Большинство организаций считает, что есть готовый набор стандартных показателей для этой системы, которая позволит им достичь желаемых результатов, но специалисты говорят, что сбалансированная система показателей требует креативность, стратегическое мышление и конкретные решения индивидуально для каждой компании.

**Литература**

1. Белоусов И. Н., Королев В. А. Стратегическое управление в сбалансированной системе показателей в российских компаниях // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2014. № 2(41).
2. Крылов С. И. Анализ в сбалансированной системе показателей: теоретический аспект // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 29.
3. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2012.
4. Палкина Е. С. Концепция системно-интегрированного управления реализацией стратегии роста транспортной компании // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2013. № 3.
5. Палкина Е. С. Принципиальная модель реализации стратегии в системе текущего бюджетирования транспортной компании // Сибирская финансовая школа. 2012. № 2.
6. Теплова Т. В., Григорьева Т. И. Ситуационный финансовый анализ: схемы, задачи, кейсы: учебное пособие для студентов вузов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2011.
7. Сбалансированная система показателей. Режим доступа: <http://www.knigauchebnik.com> (дата обращения: 25.10.2014).

**Информация об авторе:**

**Кононова Светлана Анатольевна** – ассистент кафедры финансов и кредита КемГУ, [kononovasa@rambler.ru](mailto:kononovasa@rambler.ru).

**Svetlana A. Kononova** – Assistant Lecturer at the Department of Finance and Credit, Kemerovo State University.

*Статья поступила в редколлегию 31.10.2014 г.*