

Перспективы развития и преимущества сбалансированной системы показателей, реализующей компетентный подход в управлении

Батукова Луиза Рихардовна,

*доктор экономических наук, доцент Института бизнес-процессов и экономики
Сибирского федерального университета
(г. Красноярск, Россия)*

В статье проанализированы базовые идеи, причины появления и преимущества, которые может извлечь бизнес при использовании Сбалансированной системы показателей (ССП). Авторами показано, что внедрение данной системы позволяет решить проблемы: 1) вытеснения монетарным подходом всех прочих подходов из процесса принятия управленческих решений; 2) упрощения «переведения» сформулированной в общем виде стратегии в измеримый формат; 3) внедрения системы контроллинга; интеграции мотиваторов персонала в систему приоритетов компании при формировании системы мотивации. В связи с этим в статье предлагается формировать СПП как систему, реализующую компетентный подход в управлении компанией. Авторы раскрывают понятие компетентного подхода в управлении; предлагают структурно-логическую схему реализации данного подхода на базе методологии Системы сбалансированных показателей; обосновывают в качестве основного компонента реализации компетентного подхода формирование карты компетенций до перевода управления компанией на СПП и целевой карты компетенций.

In article basic ideas, the reasons of emergence and advantage which business when using the Balanced Scorecard (BSC) can draw are analysed. By authors it is shown that introduction of this system allows to solve problems: 1) replacement by monetary approach of all other approaches from process of adoption of administrative decisions; 2) simplifications of «reconducting» the strategy formulated in a general view in a measurable format; 3) introductions of system of controlling; integration of motivators of the personnel into system of priorities of the company when forming system of motivation. In this regard in article it is offered to form the BSC, as the system realizing competence-based approach in company management. Authors open concept of competence-based approach of management; offer the structural and logical scheme of realization of this approach on the basis of methodology of Balanced Scorecard; prove as the main component of realization of competence-based approach formation of the card of competences before reconducting company management on the BSC and the target card of competences.

Сбалансированная система показателей: базовые идеи; причины появления и преимущества, которые может извлечь бизнес при ее использовании

Несмотря на то, что Сбалансированная система показателей (ССП) на идейном уровне оформилась довольно давно (еще в начале 90-х годов XX в. она была предложена Р. Капланом и Д. Нортоном), до настоящего времени она не получила широкого распространения. В то же время следует отметить, что в научной среде сохраняется интерес к идее сбалансированного подхода к стратегическому управлению. Об этом свидетельствуют продолжающиеся публикации в научных изда-

ниях и предложения со стороны консалтинговых компаний организовать внедрение СПП на предприятиях. Таким образом, можно констатировать, что данное исследовательское направление сохранило свою актуальность. Это обусловлено все возрастающей сложностью и изменчивостью внешней среды, стремительно укорачивающимся жизненным циклом технологий и, как следствие, сокращением жизненного цикла стратегий, а также другими вызовами и рисками, с которыми постоянно сталкивается бизнес.

Изначально Р. Каплан и Д. Нортон предложили СПП как инструмент реализации стратегии предприятия. Концептуальное положение,

лежащее в основе предложенной системы, состоит в том, что на предприятии стратегическое управление должно опираться на принцип сбалансированности стратегических целей по «перспективам» («составляющим», «проекциям»). Под перспективами («составляющими», «проекциями») авторы понимают функционально различные области бизнеса, как «например, финансы, клиентов или процессы» ([1], [5]), каждая из которых согласованно вносит свой вклад в создаваемые компанией ценности. В своей базовой работе «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» они дают характеристику подхода к выделению данных структурных элементов, рекомендуя формировать их из стратегических целей и инициатив по четырем функционально сходным направлениям: финансовому, клиентскому, внутренних бизнес-процессов и организационного обучения или потенциала организации [5]. В более поздних работах сказано, что данные перспективы выделены на основе богатого консультационного опыта [1]. Из анализа работ посвященных концепции ССП следует сделать вывод о том, что авторы не дают четкого определения понятию «перспектива» (или «проекция»). Поэтому последователи трактуют данное понятие по-разному, но преимущественно включают туда конкретные стратегические цели, декомпозированные до низших уровней управления, и данная система приобретает вид системы «управления по целям».

Важной задачей, которую, по мнению Р. Каплана и Д. Нортон, может решить ССП, является достижение «...баланса между долговременными и кратковременными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями» [5, с. 29].

Таким образом, данная система на первоначальных этапах задумывалась как инструмент, который способен помочь решить ряд типичных для системы стратегического управления проблем и тем самым повысить ее эффективность. Предлагая свою систему, авторы акцентировали внимание на том, что показатели ССП следует использовать «...как средство формулирования и распространения бизнес-стратегии и как помощь в создании взаимосвязи между индивидуальными, внутрикорпоративными и межведомственными инициативами для достижения общей цели. Это вовсе не означает, что данная система стремится удержать компанию в жестких рамках утвержденного плана, выполняя таким образом

роль традиционной контролирующей системы. Это коммуникативная, информационная и обучающая, но ни в коем случае не контролирующая система» [5, с. 29].

Появление концепции Сбалансированной системы показателей не случайно и обусловлено необходимостью решения ряда проблем, которые поставило развитие экономической теории и практики перед стратегическим менеджментом. Проведенный анализ позволил сделать вывод о том, что использование на практике ССП способствует повышению эффективности управления в области: *преодоления преимущественно финансовой ориентации управленческих систем современного стратегического менеджмента.*

Потребность формировать управленческие решения исходя из целей стратегического развития компаний, сбалансированно сочетающихся с финансовыми целями, осознана теоретиками менеджмента уже давно. С самого зарождения стратегического менеджмента и на теоретическом, и на практическом уровне была поставлена задача сфокусировать управление на решение проблем «качественного» развития бизнеса. Но одновременно необходимо было обеспечить сопоставимость полученных результатов и возможность достаточно просто обрабатывать крупные информационные блоки. Это обусловило то, что финансовые измерители заняли доминирующее положение. Простота и наглядность их использования, то, что они являются основными показателями оценки эффективности бизнеса с точки зрения собственников фирмы, стало причиной того, что монетарный подход к формированию управленческих решений, оценке управленческих действий прочно занял лидирующие позиции в системе управления бизнесом.

Попытки дополнить систему финансовых показателей другими, более подходящими для решения конкретных задач, предпринимались постоянно. Так, специалистами маркетинга было предложено множество различных нефинансовых показателей для определения и оценки целей в области взаимоотношения с покупателями и конкурентами, в области организации внутренних процессов и систем обслуживания маркетинговой службы. Специалистами, занимающимися вопросами производственного менеджмента, давно разработан весьма обширный банк данных с количественными и качественными показателями оценки процессов производственного цикла предприятия. Имеется много разных показателей, позволяющих оценивать эффективность управления собственностью, персоналом,

инновационными процессами. Но все эти группы показателей предоставляют для управления относительно разрозненную, слабо увязанную между собой информацию и потому чаще используются как «дополнение» к финансовым показателям.

Формирование системы, состоящей из *сбалансированных между собой целей финансового и нефинансового характера и соответствующих показателей*, позволяет решить проблемы:

– вытеснения монетарным подходом всех прочих подходов из процесса принятия управленческих решений;

– упрощения «переведения» сформулированной в общем (аналоговом, описательном) виде стратегии (например, в форме направлений развития, принципов, базовых стратегических изменений) в измеримый формат (это весьма актуально для среднего и мелкого бизнеса, не имеющего специальных аналитических служб, но так же стремящегося повысить эффективность своего стратегического управления, сохраняя при этом затраты на относительно низком уровне);

– внедрения системы контроллинга. Существенным препятствием на пути внедрения контроллинга является сложность и дороговизна создания данной системы, а так же ее перенастройки вслед за текущими изменениями в стратегии и тактике. Поэтому, несмотря на преимущества, которые предоставляет контроллинг, его внедрение на предприятии рассматривается только в крайних случаях. Концепция ССП предполагает формирование наглядной структурно-логической модели, которая включает ключевые аспекты реализации стратегии компании, что облегчает процесс ее корректировки;

– интеграции мотиваторов персонала в систему приоритетов компании при формировании системы мотивации. «При правильном подборе и операционализации целей сотрудники начинают понимать свой вклад в достижение стратегических целей компании, тем самым повышается вероятность реализации разработанной стратегии» [1].

Проблемы Системы сбалансированных показателей как управленческого инструмента

Несмотря на ряд очевидных достоинств, практикующие консалтинговые компании отмечают, что «...процент успешного внедрения системы сбалансированных показателей неутешителен: “результаты внедрения концепции Каплана и Нортон в Северной Америке во многих случаях оказались хуже ожидаемых (в Канаде лишь 10 % пользователей утверждают, что их сбалансированные системы показателей дают положитель-

ные результаты), а в Европе и Южной Америке – вообще неудовлетворительными”» ([8], [9]).

Исследование причин низкой востребованности ССП у бизнеса приводит специалистов к выводу, что в классическом варианте ССП уделяет не обоснованно большое место оценке эффективности процессов компании, в то время как мериллом успеха бизнеса является результат, которого он должен добиться, а не промежуточные показатели [9]. Т.е. в том варианте, в котором ССП была изначально предложена Капланом и Нортон, система не достаточно фокусирует усилия бизнеса на достижение желаемого конечного результата.

Здесь важно упомянуть мнение Питера Друкера, считавшего, что «...поддается измерению: реорганизация структуры, невыход на работу, охрана труда, обращения в медпункт, система поощрения рационализаторских предложений, порядок рассмотрения жалоб и т.д....» [3], но это может не иметь существенного значения для оценки фактической эффективности бизнеса.

Еще одной важной проблемой, препятствующей широкому распространению ССП на практике, по мнению специалистов, является не вполне очевидна связь (поскольку сложно, а часто и невозможно установить статистическую зависимость) между финансовыми и нефинансовыми целями и соответствующими показателями ([11], [12]). А когда оценка силы влияния количественных и качественных показателей на финансовый результат затруднена, то менеджмент компании не в состоянии сформировать архитектуру ССП таким образом, чтобы она подавала сигналы, обеспечивающие высокий уровень эффективности процесса стратегического управления [10].

Кроме того, надо отметить «статичный» подход, использованный в классическом варианте данной системы. «Статичность» состоит в том, что архитектура ССП формируется с опорой на взаимосвязанные, но статично заданные цели. Менеджмент компании в таком случае мотивируется в большей степени на достижение конкретных показателей, а не на достижение «состояний» процессов и систем, обеспечивающих эффективное долгосрочное развитие. Поэтому более поздние исследователи предприняли попытку реализовать данные идеи на основе «динамического» подхода, т.е. формируя ключевые узлы архитектуры системы из «процессных» показателей. К таким предложениям можно отнести предложения Э. Деминга и его последователей формировать систему стратегического управления на основе «широкого» управления качеством (качеством

продукции через качество управления процессами бизнеса) ([2], [6]).

Другие исследователи сосредоточились на предложениях по совершенствованию методики формирования ССП. Так, в работах Нильс-Горан Ольве, Жан Рой и других авторов ([8], [7]) делается акцент на необходимости в качестве структурной основы ССП использовать карту причинно-следственных взаимосвязей ключевых факторов успеха (успеха – примеч. авт.), распределенных по соответствующим перспективам [с. 80–81, 6].

Анализ концепции Системы сбалансированных показателей, предложенной Р. Капланом и Д. Нортоном, а также критических замечаний и дополнений других авторов, позволил сделать вывод, что на практике данная система не получила широкого распространения из-за ее методологических недоработок. В связи с этим преимущественно компаниями она используется для декомпозиции стратегических общекопоративных целей по созданию ценностей для потребителей и собственников до низших уровней управления и служит оценке эффективности данной цепочки на основе специально для этого разработанных показателей. То есть, по- существу, используется как измерительная система. В тоже время данная система имеет существенный потенциал использования в качестве системы управления бизнесом, обеспечивающей подачу сигналов для принятия стратегических управленческих решений.

Перспективы развития и преимущества Сбалансированной системы показателей, реализующей компетентностный подход в управлении

Анализ концепции Сбалансированной системы показателей, предложенной Р. Капланом и Д. Нортоном, позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на все недостатки, она содержит, по сути, революционную идею о необходимости выделения особых компонентов бизнеса – «перспектив» (или «проекций») ССП – *структурных компонентов бизнес-модели, ориентированных на создание наилучшей ценности для клиента.*

На предыдущих этапах развития стратегического менеджмента в качестве приоритетных задач организации стратегического управления также рассматривались задачи повышения эффективности структурной организации, включая совершенствование организационной структуры бизнеса, повышение эффективности функционирования линейных и функциональных подразделений, бизнес-процессов и другие. Но более ранние подходы не позволяли решить проблему

использования резервов, скрытых на уровне межфункционального и межпроцессного взаимодействия, выбора и формирования компетенций, позволяющих наилучшим образом ориентировать предприятие на создание ценности для клиента.

Использование *компетентностного* подхода в управлении (в том числе в стратегическом) бизнесом при формировании ССП позволит на ее основе создать не только инструмент анализа и контроля достижения стратегических целей, но и полноценную систему управления, способствующую более полному и эффективному использованию скрытых резервов, формированию и развитию необходимых для успешной конкурентной борьбы компетенций. Поскольку четкого определения для *компетентностного* подхода в управлении до настоящего времени не выработано, будем понимать под ним управление, ориентированное на создание такого набора компетенций, который позволяет компании добиваться устойчивого конкурентного преимущества за счет наилучшего предложения ценностей клиентам в условиях сложной и изменчивой внешней среды.

Рассматривая в контексте данного подхода Систему сбалансированных показателей под «перспективами» (или «проекциями») бизнеса будем понимать группы условно выделенных функционально однородных компетенций компании, которые способны обеспечить ей достижение уникальных конкурентных преимуществ, необходимых для реализации ключевой стратегии (например: инновационное лидерство, защита конкурентной позиции, догоняющая стратегия следования за лидером). На рисунке 1 приведен пример взаимодействующих «проекций» («перспектив»), сформированных в обеспечение: компетентностного подхода в стратегическом управлении компанией, наилучшей реализации ее бизнес-модели.

Таким образом, реализация *компетентностного* подхода на базе ССП предполагает решение двух основных задач: 1) обоснованное выделение, в соответствии с бизнес-моделью, комплекса «перспектив» («проекций») компании и их логическая увязка между собой, обеспечивающая возможность создать наилучшее ценностное предложение для клиента; 2) формирование *комплекса необходимых компетенций* по каждой из выделенных проекций через определение *стратегических целей и стратегических инициатив* и их реализацию.

Стратегические цели и стратегические инициативы должны быть «развернуты» и сбалансированы:

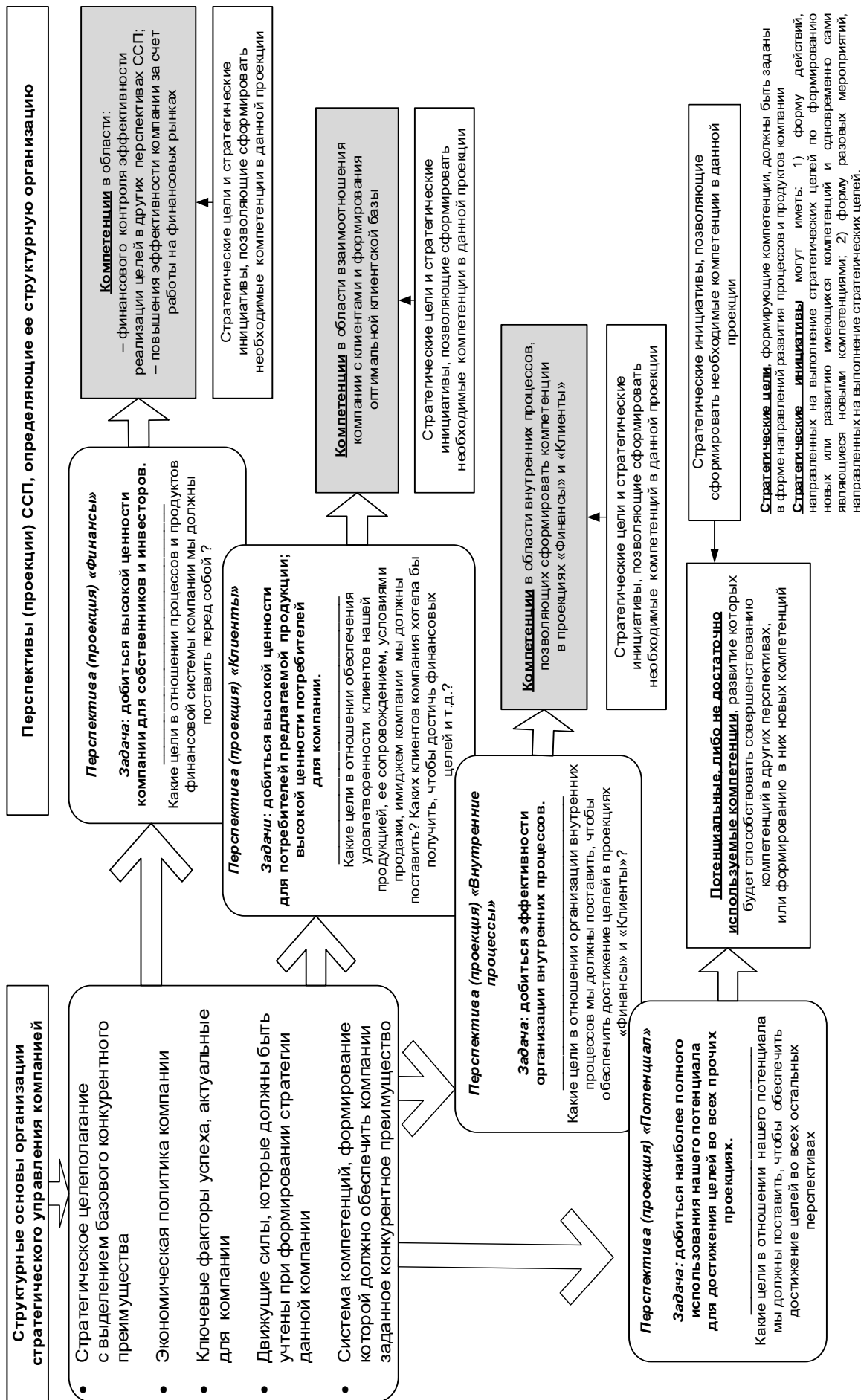


Рисунок 1 – Структурно-логическая схема реализации компетентностного подхода в стратегическом управлении компаний на базе методологии Системы сбалансированных показателей



Рисунок 2 – Стратегические цели и обеспечивающие их достижение стратегические инициативы, компании, реализующие компетентностный подход на основе ССП (на примере отдела сервиса компании Insurance Europe)¹

– «по вертикали», т.е. по всем выделенным «перспективам» («проекциям»);

– «по горизонтали», т.е. по участвующим в процессе формирования компетенций подразделениям.

Решение перечисленных задач позволит более эффективно выявлять и использовать скрытые организационные резервы, формировать комплекс компетенций, наилучшим образом реализующих бизнес-модель компании [4].

Так как важнейшим компонентом реализации компетентностного подхода на базе ССП является определение комплекса компетенций (необходимых компании), то одним из основных этапов создания системы на практике должно стать фор-

мирование карты компетенций до перевода управления компанией на Систему сбалансированных показателей, а также карты необходимых компании компетенций, увязанных между собой через причинно-следственные связи. Формированию данных карт должно быть осуществлено на основе четкого понимания ключевой стратегии компании и основ ее экономической политики, а также с учетом результатов анализа потенциально возможных, положительно зарекомендовавших себя ключевых факторов успеха (КФУ) конкретной отрасли (т.е. опыта других компаний) и фактически имеющихся возможностей.

Таким образом, компания сможет избежать и ошибки попадания в зависимость от своих прош-

¹ Пример составлен с использованием выделенных компанией Insurance Europe базовых стратегических изменений [1].

лых успехов, и от необоснованных амбиций относительно смены ключевой стратегии.

Логически вытекающим этапом формирования ССП вслед за разработкой компетентностных карт является этап формирования стратегических целей и инициатив, суть которого проиллюстрирована на рисунке 2. Предлагаемая реализация компетентностного подхода в стратегическом управлении компанией на базе ССП позволяет расширить возможности данной методологии, преобразовав ее из системы преимущественно используемой в целях измерения и контроля результатов в систему, обеспечивающую необходимой информацией, сигналами процесс принятия решений в области стратегического управления компанией, а также предоставляющую удобные механизмы перевода стратегии в цели и задачи оперативного управления.

Формирование ССП в компетентностном ключе позволит повысить гибкость стратегического управления компанией. Жизненный цикл стратегий в условиях все возрастающей сложности и подвижности внешней среды неуклонно сокращается. «Компании, работающие в отраслях с высокой скоростью изменений (например, индустрия полупроводников) занимаются структурированным стратегическим планированием дважды в год. При коротком и постоянно сокращающемся жизненном цикле стратегии успех компании в значительной мере зависит от возможностей ее быстрой и действенной реализации. Традиционная точка зрения о том, что «не страшно, что нам с процессом реализации стратегии не удалось значительно продвинуться вперед, мы нагоним это в ближайшие годы», уже не оставляет шансов на успех» [1]. В таких условиях переводение процесса стратегического управления на ССП будет способствовать значительному его совершенствованию.

Следует отметить еще ряд положительных черт ССП, сформированной на основе компетентностного подхода. Такая система позволяет: 1) четко отслеживать с точки зрения принятой ключевой стратегии эффективность и согласованность системы компетенций компании, определить необходимость формирования дополнительных компетенций и помочь их технично и непротиворечиво включить в систему стратегического управления; 2) контролировать непротиворечивость системы стратегических целей, принципов, требуемых стратегических изменений, принятых за основу экономической политики; 3) выработать оптимальный набор показателей оценки стратегического развития, позволяющий эффек-

тивно и с минимальными затратами контролировать исполнение стратегии компании, вносить в нее необходимые корректировки.

Достоинством концепции Сбалансированной системы показателей, реализующей компетентностный подход, является также ее совместимость с проектным управлением компанией, возможность техничного встраивания ключевых показателей КРІ в общий причинно-следственный контекст стратегического управления. По нашему мнению, данную систему можно даже рассматривать как базовую платформу для стратегического управления проектной компанией, имеющей матричную организационную структуру и сталкивающуюся с трудностями согласования управленческих решений, принимаемых в интересах линейно-функциональных элементов и проектных структур.

Часто неэффективность стратегического управления компаний обуславливается склонностью разработчиков к той или иной крайности: либо стратегия формулируется излишне расплывчато, неконкретно, либо как перечень конкретных, статичных целевых ориентиров. В первом случае отсутствие конкретности ослабляет мотивационные механизмы стратегического управления. Во втором случае делает стратегию негибкой и сложно перестраиваемой. ССП, реализующая компетентностный подход, помогает избежать этих крайностей, включая в комплекс целевых установок: 1) стратегические цели, заданные в форме направлений формирования компетенций компании; 2) цели – стратегические инициативы-компетенции (действия, направленные на выполнение стратегических целей по формированию новых или развитию имеющихся компетенций и одновременно сами являющиеся новыми компетенциями); 3) стратегические инициативы-мероприятия (действия, направленные на выполнение стратегических целей по формированию новых или развитию имеющихся компетенций, сами являющиеся разовыми мероприятиями).

Одной из серьезных проблем, которую преодолевают современные компании, стремясь достичь устойчивого развития – это объективная необходимость вовлечения всего трудового коллектива в процесс разработки и осмысленной реализации стратегии. На уровне руководства большинства компаний сегодня уже имеется понимание необходимости активизации участия всего трудового коллектива в стратегическом управлении, что обуславливает востребованность данной опции со стороны управления. Система сбалансированных показателей, реализующая компетентност-

ный подход, предоставляет такую возможность – использовать ее как инструмент мобилизации коллектива компании на совместные согласованные усилия по уточнению и реализации стратегии [1].

Серьезной проблемой на пути повышения эффективности бизнеса является сложность внедрения в управление современного предприятия процессного подхода. Данный подход уже доказал свою более высокую эффективность по сравнению с функциональным подходом в условиях все возрастающих требований к гибкости структурной организации компаний, сокращения жизненного цикла стратегий, ускорения темпов морального износа техники и технологий, повышения конкурентности внешней среды. Большая часть предложений относительно внедрения на предприятии процессного подхода сводилась к предложениям выделения бизнес-процессов и организации контроля их входов-выходов, а также внутреннего состояния. Методология процессного подхода не включает четкого алгоритма относительно того, как сформировать стратегическое управление процессами компании. В связи с этим многие управленческие системы, созданные на базе процессного подхода, решали преимущественно задачу количественного, качественного, финансового контроля процессов бизнеса, но не более. Разработка ССП, реализующей *компетентностный* подход, позволит компаниям действительно перейти на стратегическое управление процессами, достигнуть при этом *процессно-ориентированного мышления* на уровне всей организации [1].

Важной задачей повышения эффективности стратегического управления является задача совершенствования коммуникаций управленческих процессов. Переведение управления на реализующую компетентностный подход ССП позволит наглядно представить причинно-следственные взаимосвязи между компетенциями компании, однозначно определить точки контроля и показатели оценки соответствующих процессов. Это обеспечит структурную основу для формирования эффективной системы организационных коммуникаций как между уровнями управления, так и между подразделениями.

Таким образом, развитие методологии Сбалансированной системы показателей, реализующей *компетентностный* подход, позволит расширить теоретико-методологические основы

стратегического управления, что на практике будет способствовать решению многих актуальных практических проблем в области повышения эффективности стратегического управления компанией.

Литература

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; пер. с нем. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
2. Деминг, У. Э. Выход из кризиса : новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
3. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента / Друкер П. Ф. – Москва: Вильямс, 2007. – 400 с.
4. Информационные барьеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://document-ved.ru/otvety-po-dokumentovedeniyu-informacionnye-barery.html>. – Дата доступа:
5. Каплан, Роберт С., Нортон, Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
6. Круглов, М. Г. Менеджмент качества как он есть / М. Г. Круглов, Г. М. Шишков. – Москва: Эксмо, 2006. – 554 с.
7. Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Мангус Веттер. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. – Москва : «Вильямс», 2003. – 304 с.
8. Нильс-Горан Ольве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой. Баланс между стратегией и контролем. Заставьте работать карту показателей BSC. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
9. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. Недостатки или неправильное использование? – Режим доступа: <http://corpsys.ru/Articles/Consulting/BSC-Disadvantage-2.aspx>. – Дата доступа:
10. Gautreau, A., Kleiner, B. Recent trends in performance measurement systems – the balanced scorecard approach // Management Research News. – 2001. – Bd. 24, 3/4. – P. 153–156.
11. Norreklit, H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions [Electronic resource] // Management Accounting Research. – 2000. – №11. – P. 65-88. – Mode of access: http://www.researchgate.net/publication/222298446_The_Balance_on_the_Balanced_Scorecard__A_Critical_Analysis_of_Some_of_Its_Assumptions. – Date of access:
12. Schneiderman, A. M. Why Balanced Scorecards fail // Journal of Strategic Performance Measurement. – 1999. – Special Edition. – P. 7.

Материал поступил в редакцию 03.04.2015.