

ПРОБЛЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ BALANCED SCORECARD В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Уфимский государственный авиационный технический университет

Сбалансированная система показателей (далее, ССП, BSC, Balanced Scorecard) является одной из самых известных концепций, связанных со стратегическим управлением предприятиями. Суть этой концепции подробно изложена как самими авторами Д. Нортон и Р. Капланом [1,2], так и многочисленными последователями и практиками в подробнейших научных и методических работах [3]. Однако такие работы, как правило, создают заинтересованными в коммерческом продвижении концепции авторами, которые непосредственно заняты в деле её популяризации (или в проектах по её внедрению) и не затрагивают негативные стороны, присущие самому подходу, и проблемы, возникающие в процессе его внедрения в практику.

Сначала кратко рассмотрим основные особенности концепции. Ее основой являются признание и установление причинно-следственных связей между основными характеристиками внутренней и внешней среды предприятия и его финансовым состоянием. Авторы концепции структурируют пространство этих причинно-следственных взаимосвязей в четыре логических раздела: финансы, клиенты, процессы, обучение. Предполагается, что конкретные статические и динамические особенности предприятия, в том числе и управляющие воздействия, производимые в рамках каждого из этих разделов, в той или иной степени детерминируют состояние и динамику характеристик конкретного предприятия в рамках других разделов, следующих по логической цепи. Так, например, определенный уровень процессов взаимодействия с клиентами предприятия обеспечивает тот или иной уровень их удовлетворения продукцией или услугами предприятия. Положительные или отрицательные изменения во внутренних процессах предприятия с определенным временным лагом вызывают соответствующие изменения в продукции или в уровне взаимодействия с клиентами, что вызывает соответствующие изменения в поведении клиентов и, в конечном счете, отражается на финансовом состоянии предприятия. Данный вывод был очевиден экономистам еще до разработки концепции сбалансированной системы показателей, но в истории управленческой практики были лишь единичные и несистемные примеры формального использования подобных подходов. Основным достоинством сбалансированной системы показателей является то, что эта концепция адаптирована для стратегического управления предприятием и содержит в себе инструментарий

разработки, операционализации и реализации стратегии. Проблематика реализации стратегий в конкурентной среде весьма востребована, однако, четкие причинно-следственные обоснования управленческих решений универсальны для любых типов организаций, что обусловило популярность применения подхода в управленческой практике не только коммерческих компаний, но и в некоммерческих и государственных организациях.

И действительно, ориентация деятельности на стратегическую перспективу, четкая привязка задач работников к целям организации, перенос внимания на внутренние источники экономического успеха предприятия (процессы, интеллектуальный капитал [4], отношения с потребителями) являются значительным продвижением в совершенствовании систем управления и способствуют повышению эффективности управления предприятиями. ССП, при успешном внедрении, может превратиться в инструмент оптимизации управленческих решений в условиях множества экономических, технологических и других факторов, а также балансирования краткосрочных и долгосрочных приоритетов развития. В аспекте внутренних управленческих процедур, ССП может быть весьма полезна для трансформации стратегии организации в систему четких целей и задач на всех уровнях. Концепция BSC и ее дальнейшие расширения [2] содержат инструментарий синхронизации целей параллельных структур и направлений деятельности предприятия между собой, методику увязки целей и задач организации и работников, позволяет привязать всю деятельность предприятия к стратегическим целям организации. Все это может способствовать созданию так называемой стратегически сфокусированной организации [2] и позволяет сосредоточиться на наиболее важных для долгосрочного развития сторонах деятельности.

Несмотря на довольно детальную проработку практических аспектов внедрения ССП, нельзя не отметить, что внедрение такой системы в практику управления все еще остается сложнейшей задачей, особенно с учетом того, что уровень развития систем управления и подготовки менеджмента многих предприятий оставляет желать лучшего. Для успешной реализации подобных проектов, инструментарий и методические материалы, применяемые для внедрения ССП в деятельность компаний, должны быть достаточно просты для использования сотрудниками средней квалификации и не допускать разночтений. Однако, несмотря на кажущуюся простоту и наличие

большого количества методической литературы, проекты внедрения сбалансированной системы показателей часто терпят неудачу. Менеджеры предприятий не учитывают, что ССП является лишь инструментом, применяемым в процессе внедрения стратегического управления, не подменяет собой этот процесс, и является лишь одним из элементов важнейшего для долгосрочного развития предприятия контура управления. Даже успешное внедрение ССП вовсе не означает эффективное стратегическое управление предприятием.

Однако, внедрение ССП с точки зрения целей стратегического управления во многих случаях заканчивается неудачей. Якобы успешные внедрения в компаниях лидерах создают впечатление того, что ССП является волшебным эликсиром для экономического успеха компаний и помогают поддерживать популярность сбалансированной системы показателей в бизнес и консультационном сообществах. Однако соответствие между внедрением ССП и экономическим успехом компаний вовсе не так очевидно, как это может показаться, в связи с тем, что экономические успехи предприятия зависят от множества внешних и внутренних факторов. Примеры внедрения ССП в компаниях лидерах рынка подтверждают лишь то, что лидерами на своих рынках они стали до внедрения ССП, а не после, а значит, причины их лидерства могут заключаться в других аспектах деятельности.

Рассмотрим причины популярности ССП более подробно. В первую очередь, подкупает кажущаяся простота подхода. Для директора или владельца предприятия привлекательно получить на одном листе бумаги или экране монитора срез не только всех важных финансовых целей предприятия, но и увидеть наиболее важные промежуточные факторы, которые могут обусловить достижение этих целей [5]. При внедрении ССП менеджмент предприятия получает модель, которая заполняет часто существующий вакуум между целями организации и средствами их достижения. Этот вакуум является одним из признаков низкого уровня стратегического управления. Во-вторых, такой подход позволяет получить уверенность, часто ложную, в том, что при достижении определенных значений нефинансовых показателей компания достигнет запланированных финансовых целей. В-третьих, ССП позволяет аргументировать те или иные подходы, предпринимаемые для реализации целей акционеров и объяснять впоследствии, что те или иные отклонения были вызваны внешними факторами, никак неподвластными управленцам компании.

Эти, по сути внутренние, подкрепляющие внедрение BSC факторы, дополняются историями консультантов про чудодейственные свойства сбалансированной системы показателей для управления компанией. Все эти предпосылки в совокупности ведут к тому, что решения по внедрению сбалансированной системы показателей ложатся на неподготовленную управленческую

почву и не учитывают важнейшие условия, необходимые для успешного внедрения. В итоге, в подавляющем большинстве случаев «внедренная» система не отвечает ожиданиям заказчиков и пользователей системы. Через некоторое время система, в лучшем случае, становится дополняющим инструментом управления, отходя на второй план, а в худшем все процессы, связанные с BSC, просто не приживаются.

Рассмотрим ситуации в практике внедрения ССП подробнее. Автору известны несколько проектов по внедрению ССП в разных компаниях и отраслях. Как правило, компании внедряли ССП своими силами, используя консультантов на некоторых этапах и для решения противоречий в ходе реализации проектов.

В одной из авиакомпаний внедрение BSC превратилось в создание монструозной системы показателей, достигающей в совокупности 400 показателей на всех уровнях управления. Такой подход естественно привел к вырождению проекта еще до этапа его тестовой эксплуатации. Причиной такого положения была неправильно понятой командой внедрения подход к использованию 4-х логических разделов (финансы, клиенты, процессы, обучение), который предполагалось использовать на каждом из уровней каскадирования системы показателей, что вело к созданию мало понятных и искусственно создаваемых в угоду упомянутой структуре показателей. Разумеется, это вело к сопротивлению на разных уровнях управления, несмотря на то, что инициатива внедрения BSC шла снизу, а не сверху, как в большинстве других случаев внедрения BSC. Такая ситуация может возникнуть в условиях, когда в фактические нюансы теории и практики внедрения подхода посвящены ограниченное количество членов команды. В таком случае отсутствуют необходимый уровень коммуникаций и, особенно, внутренняя обратная связь в команде внедрения, которая призвана исключить появление ошибок или, по крайней мере, исправлять их еще на этапе создания целевой модели. Несмотря на использование лучшей отраслевой практики при внедрении, сказались недостаточность подробной информации о системах показателей конкурентов, недостаточная проработка методической литературы и отсутствие опыта основного внутреннего исполнителя.

В другом примере внедрение BSC началось еще до достижения консенсуса не только по стратегии развития компании, но и по методам, применяемым для ее формулирования. Это привело, к сопротивлению значительной части высшего менеджмента в самом начале внедрения системы показателей. При более близком ознакомлении с ситуацией в компании, пришлось убедиться в том, что такая ситуация влияла не только на функционирование команды проекта, но и на управление компанией в целом. Задействованные в проекте руководители не могли договориться о формулировках промежуточных стратегических целей и факторов успеха их достижения. Также не

было достигнуто согласие в оценке ключевых факторов конкурентоспособности компании, что прямым образом влияло на возможность корректного формулирования отдельных элементов стратегии, не говоря уж о формулировании системы показателей для контроля её реализации. Фактически, проект внедрения BSC начал реализовываться на совершенно неподготовленной почве, в компании отсутствовал необходимый для продвижения проекта уровень внутренних стратегических коммуникаций, что и определило свертывание проекта через несколько месяцев.

Мы рассмотрели частные случаи. Попробуем исследовать общие, т.е. свойственные самому подходу (имманентные), причины неудач проектов по внедрению ССП. Во-первых, если рассматривать ССП буквально, как систему показателей, то это влечет ограниченное использование подхода как концепции управления. Такой подход сводит результаты проекта внедрения ССП, по большей части, к реализации функции контроллинга, которая дополняет систему планирования и отчетности компании расширенным составом показателей. При этом, если регулярная деятельность по обновлению системы показателей и уточнению их вклада в достижение целей не становится частью организационных рутин, то такая система не имеет шансов стать источником поддержания конкурентоспособности компании в долгосрочном периоде.

Во-вторых, даже полноценное использование методологии ССП и развертывание одного из основных её преимуществ, выраженного в определении причинно-следственных связей между внутренними особенностями предприятия и его экономическим процветанием, часто сталкивается с проблемами. Дело в том, что упомянутые причинно-следственные связи, как правило, не только мало изучены, но и, практически, могут быть признаны непознаваемыми в связи с неограниченным числом факторов, воздействующих на предприятие изнутри и снаружи. В связи с этим возникают обоснованные сомнения в способности команды сотрудников предприятия и консультантов выявить реальную конфигурацию таких связей хотя бы в один конкретный момент времени. Можно допустить, что в конкретной рыночной ситуации и сопутствующей ей бизнес-модели предприятия удаётся выработать более или менее достоверную теорию (или упрощенную модель) деятельности предприятия. Однако, при изменении внешней и внутренней среды (что происходит постоянно), степень влияния тех или иных факторов на экономический успех предприятия, а значит и сами причинно-следственные связи, могут значительно измениться. На практике это выражается в следующих характерных явлениях:

- неправильная идентификация ключевых факторов достижения финансовых целей;
- неверный выбор ключевых факторов успеха;
- неправильное определение целей нижних уровней управления.

Последнее актуально в связи с тем, что цели нижних уровней управления часто основываются не на требованиях акционеров, внешних или внутренних ограничениях и тому подобных объективных условиях, а определяются частными интересами в ходе переговоров между уровнями управления (особенно, если система показателей уже интегрирована с системой мотивации).

Таким образом, ситуация, когда по той или иной причине возникают ошибки в разрабатываемой модели, является штатной для систем управления предприятиями. Казалось бы, рано или поздно можно исправить все ошибки и достичь приемлемой точности модели. Однако в этом случае обращает на себя внимание третья важная особенность сбалансированной системы показателей, а именно, сравнительная «жесткость» целевой модели ССП, уже внедренной в компании. В нормальной целевой ситуации к этой модели должны быть привязаны системы планирования, контроля, мотивации, вознаграждения и другие. Теперь представьте, что произойдет, когда уже разработанная ССП становится ошибочной, что, как мы уже выяснили, весьма вероятно. В таком случае уже внедренная и функционирующая ССП, интегрированная в систему управления становится, фактически, дезинформирующим организационным инструментом.

Почему это происходит? Потому, что любая внедренная модель или система по определению означает то, что решения принимаются на основе определенных данных из этой системы. Причем это происходит на всех уровнях, охваченных системой, т.к. ССП обычно привязывается к системам планирования и стимулирования [3]. Таким образом, организация обретает несколько факторов достижения успеха, часть из которых с большой вероятностью являются ложными, но на которые с помощью систем мотивации и планирования жестко ориентируются нижние уровни управления. Такая ситуация, конечно же, помогает достичь целевых значений этих факторов успеха, но в динамической рыночной среде может угрожать не только экономическому успеху предприятия, но и самому его существованию.

Еще раз обратим внимание – при постоянно изменяющихся внешних и внутренних условиях такая опасная ситуация становится высоковероятной. В то же время, борьба с этим негативным аспектом эксплуатации ССП затруднена следующей особенностью. Дело в том, что изменение всей вертикали внедренной модели и адаптация её причинно-следственных связей под новые условия может занимать определенное и порой значительное время. А это может непосредственно повлиять на конкурентоспособность предприятия за счет:

- снижения скорости принятия решений;
- затруднения адаптации к внешней среде;
- ухудшения динамических характеристик системы управления в целом.

ССП, по сути, является стратегическим программированием организации, но такое

программирование эффективно лишь в стабильной или, по крайней мере, в полностью предсказуемой окружающей среде. Такая среда позволила бы организациям довольно точно формулировать свои стратегии, но возможна ли такая ситуация в рыночных условиях? Такое возможно лишь тогда, когда вся окружающая среда развивается в полном соответствии с той или иной предсказуемой логикой, и действия организации подробно планируются и успешно осуществляются. Именно тогда ясная, логичная и закреплённая в системах показателей и стратегических картах стратегия будет четким планом, приспособленным для реализации. При любых отклонениях и неожиданных изменениях среды такое стратегическое программирование скорее негативно отразится на реализации стратегий и, при этом, ограничит жизненно необходимую сотрудникам организации гибкость в принятии решений и действиях. Такая гибкость, во многих случаях, является определяющей для нахождения эффективных ответов на изменения внешней и внутренней среды [6].

В этой связи вспоминается пример [7], когда компания, снабжающая своих заказчиков льняным полотном, проанализировала с помощью консультантов возможность перевода на аутсорсинг своей службы доставки. Выяснилось, что основное преимущество компании концентрировалось в этом непосредственном взаимодействии курьеров с клиентами. Курьеры имели необходимую гибкость и мотивацию для адаптации к потребностям клиентов в каждом конкретном случае, они фактически строили дружеские отношения с заказчиками.

Практика бизнеса подтверждает приоритетность не какой-либо жесткой модели управления, а динамического процесса анализа внешней и внутренней среды организации с целью быстрого принятия верных для конкурентоспособности компании решений [8]. В применении к сбалансированной системе показателей этот управленческий императив выражается не в том, чтобы внедрить целевую модель управления на основе ССП, а в том, чтобы реализовать постоянный итеративный процесс адаптации и обновления этой модели и применения методологии BSC в деятельности организации. Такой постоянный итеративный процесс, фактически, является составной частью качественного процесса стратегического управления организацией. Рамки данного процесса выходят далеко за пределы какой-либо одной методики, тем более сводящейся к системе показателей, даже если она идеально сбалансирована по нескольким параметрам в определенный момент времени.

Источник, подтверждающий несоответствия моделей и реальных зависимостей, заключается также и в динамике котировок акций публичных компаний в сравнении с динамикой изменения физических параметров их бизнеса. Взяв в качестве примера любую компанию, которая котируется на

бирже, и проанализировав связь между каким-либо ключевым натуральным показателем её бизнеса и котировками акций на бирже, мы не увидим между ними хорошее и устойчивое соответствие. В большинстве случаев даже наиболее разумно обоснованные показатели, лежащие по всей логике в основании процветания бизнеса, показывают слабую корреляцию с реальной прибыльностью и стоимостью компаний. Всегда найдется какое-либо слабое звено или, наоборот, неожиданное изменение конъюнктуры, которые «испортят» всю картину корреляции.

Все указанные проблемы не повод отказаться от внедрения таких инструментов как ССП. Это повод подойти к внедрению гораздо более обдуманно, не замыкаться только на этой модели, а встроить её в грамотно спроектированную систему стратегического управления. Примеры удачного внедрения масштабных систем показателей, как правило, отличаются глубоким пониманием методологии, высококвалифицированной командой, постоянной поддержкой сверху и вовлечением всех уровней управления. Практикам, занимающимся сбалансированной системой показателей, и менеджменту компаний необходимо понять, что, хотя BSC и является мощным инструментом для стратегического управления компаниями, особенно в части операционализации стратегии, этот подход не может являться панацеей. Необходимо знать и компенсировать слабые стороны методологии.

Библиографический список

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2003
3. Horvath & Partners. Внедрение сбалансированной системы показателей. Пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005
4. Гилева Т. А. Компетентностно-ориентированное управление нематериальными ресурсами предприятия. – Казань: Издательство Казанского государственного университета, 2008
5. Arthur M. Schneiderman. Why BSC fail. Journal of Strategic Performance Measurement #6. January, 1999
6. Каткало В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Изд. дом С.-Петерб. ун-та, 2008
7. Rouse M. J., Daellenbach U. S. Rethinking research methods for the resource-based perspective isolating sources of sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, 20: 487-494, 1999
8. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management. – Oxford: Oxford University Press, 2009