**УДК 657.446**

**Попова Н.И., Флакина Т.А.**

**BSC: КВИНТЭССЕНЦИЯ, ЛОГИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ**

**Аннотация.** *В работе рассмотрен генезис и определена современная квинтэссенция системы сбалансированных показателей, её достоинства, причины роста популярности, перспективы. Исследована структуризация BSC, её блоки. Даны рекомендации по разработке ключевых показателей результативности KPI.*

**Ключевые слова:** *система сбалансированных показателей BSC, ключевые показатели результативности, стратегия, управление, эффективность*

В условиях динамично изменяющейся конкурентной среды предприятия постоянно стремятся адаптироваться к новым условиям рынка, чтобы получить конкурентные преимущества в качестве и ассортименте своей продукции, её цене. Именно на это компания нацеливает разработку своей стратегии и механизм её реализации. При этом важно, чтоб этот механизм был ясен и понятен не только высшему руководству, но и каждому члену трудового коллектива. Современным механизмом реализации стратегии в понимаемой форме является сбалансированная система показателей (Balanced Score Card, – BSC). Как уникальный механизм ориентации на стратегические цели и контроль их достижения, BSC активно востребована за рубежном, приобретает все большую популярность и на постсоветском пространстве.

Теоретико-методологические и практические аспекты разработки и внедрения системы BSC исследованы в научных трудах Л. Брэйди, Р. Каплана [1], П. Нивена [3], Д. Нортона [4], Н. Чамбера и др. Вместе с тем, многообразие организационно-методических проблем применения BSC требует дальнейших углублённых исследований, что и определило выбор темы и цель данной работы.

Цель работы заключается в осмыслении квинтэссенция системы BSC, оценке её преимуществ и перспектив применения для реализации стратегии предприятия.

Исследованием установлено, что BSC представляет собой систему стратегического управления бизнесом на основе измерения и оценки его эффективности по комплексу показателей, подобранных таким образом, чтобы учесть все существенные аспекты деятельности предприятия.

Идеи BSC сформулированы профессором Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и генеральным директором консалтинговой компании Balanced Scorecard Collaborative Робертом Капланом. Инженеры-электротехники по образованию, Д. Нортон и Р. Каплан хорошо знали, насколько сложно рядовым работникам оценить влияние их ежедневных трудовых усилий на результат деятельности предприятия в целом. Более того, чем ниже занимаемая должность работника, тем менее значимым он считает свой вклад в достижение стратегических и финансовых целей предприятия. Именно поэтому авторы поставили перед собой задачу: для объективной оценки выполненного объёма работ и эффективности каждого сотрудника/подразделения/предприятия разработать набор оценочных индикаторов и объединить их в интегральную единую систему. В рамках единого подхода должны быть сбалансированы перспективы развития бизнеса; опережающие и запаздывающие показатели; внутренние показатели и внешние индикаторы.

Подчеркнём, что положения BSC направлены на реализацию разработанной стратегии; методология BSC не касается выработки стратегии и не предъявляет к ней никаких специфичных требований, – ни к методам, ни к содержательной стороне. Основное назначение BSC заключается в усилении стратегии бизнеса, её формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника, в обеспечении мониторинга и обратной связи с целью контроля реализации стратегии и принятия корректирующих действий.

Таким образом, классическая, как впрочем, и современная квинтэссенция BSC довольно проста: выделяется некая система показателей, характеризующих деятельность компании, контроль изменения которых позволяет видеть, движется ли компания и как она движется в запланированном стратегическом направлении.

Следует подчеркнуть, что все возрастающий интерес к системе BSC, её нынешняя популярность базируется на объективных фактах и обстоятельствах:

- обострилась проблема неструктурированного потока информации, нередко запоздалой и, что ещё хуже, противоречивой;

- менеджмент испытывает насущную потребность в комплексе взаимосвязанных финансовых и нефинансовых критериев оценки деятельности;

-. поскольку эффективность деятельности определяется усилиями всего трудового коллектива и каждого его члена, то для успешной координации этих усилий необходима такая система мотивации персонала, которая включает инструментарий измерения степени приближения к стратегической цели.

В классической модели BSC информация для принятия решений разбивается на четыре взаимосвязанных блока (перспективы) (рис. 1).

Финансы

Обучение и развитие

Клиенты

Внутренние

бизнес-процессы

Рис. 1 Структура BSC

Перспектива «Финансы» даёт ответ на вопрос о том, какое представление о компании у акционеров и инвесторов. Перспектива «Клиенты» даёт понять, какой компанию видят покупатели. Перспектива «Внутренние бизнес-процессы» информирует о бизнес-процессах компании в плане их оптимизации. Перспектива «Обучение и развитие» показывает, чему и как должен быть обучен персонал, чтобы бизнес-процессы осуществлялись оптимально. Указанные перспективы связаны между собой стратегической причинно-следственной цепочкой, которая показывает присущую бизнесу логику, следование которой должно привести её к успеху. Отсюда следует, что BSC должна содержать шесть компонентов:

- перспективы, – компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью её реализации;

- стратегические цели, – определяют, в каких направлениях будет реализовываться стратегия;

- показатели, – метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели;

- целевые значения, – количественные выражения уровня, которому должен соответствовать конкретный показатель;

- причинно-следственные связи, – они должны связать в единую цепочку стратегические цели так, чтобы достижение одной обусловило прогресс другой.

- стратегические инициативы, – проекты, способствующие достижению стратегических целей.

Сообразно этому в основе BSC лежат количественно измеримые индикаторы достигнутых результатов деятельности, – ключевые показатели результативности (Key Performance Indicators, – KPI) следующих видов:

- KPI результата, – показывают, какой результат достигнут;

- KPI затрат, – показывают, сколько ресурсов затрачено;

- KPI функционирования, – это показатели выполнения бизнес-процессов;

- KPI производительности, – производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем;

-KPI эффективности – производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

При разработке KPI имеет смысл придерживаться таких рекомендаций: набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом; каждый показатель должен быть измерим, тезис «управлять можно только тем, что можно измерить» разделяется абсолютным большинством менеджеров; стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от его использования.

В качестве примера приведём KPI, рекомендуемые для управления бизнес-процессом материально-технического обеспечения (рис.2).

2. KPI затрат оборудования

KPI 5 – затраты на осуществление деятельности

Материально-техническое обеспечение

Персонал, оборудование

3. KPI функционирования

KPI 6 – количество срывов сроков подачи проекта бюджета

1.KPI результата

KPI 1 – количество заявок, выполненных в срок

KPI 2 - % заявок, выполненных в срок

KPI 3 - % ТМЦ надлежащего качества

Регламенты, методики

2. KPI затрат ресурсов:

KPI 4 – затраты на приобретение ТМЦ

4. KPI производительности

KPI 7 – производительность отдела снабжения

5. KPI эффективности

KPI 8 – стоимость выполнения одной заявки

Годные ТМЦ

Ресурсы

Рис. 2 KPI управления материально-техническим обеспечением

При BSC все KPI ориентированы на стратегические цели предприятия, взаимосвязаны, сгруппированы и раскрыты в разрабатываемых стратегических и счётных картах BSC (рис. 3).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Финансы | Количество клиентов  Издержки на запасы  Прибыль  Процент запасов, запланированных к выдаче  Процент проектов, выполненных в срок  Процент заявок, предоставленных в срок | 1-3 месяца |
| Клиенты | Процент недовольных клиентов  Количество гарантийных случаев | 6-12 месяцев |
| Внутренние бизнес-процессы | Доля брака  Процент проведенных проверок из запланированных | 1-2 года |
| Обучение и рост | Процент квалифицированных сотрудников | > 2 лет |

Рис. 3. Взаимосвязь ключевых показателей KPI

Принципиально важно, чтобы KPI выполняли следующие функции: выявление закономерностей развития бизнеса в целом и отдельных его бизнес-процессов; предоставление менеджменту базы данных для поиска «узких мест» бизнеса; оценка труда/усилий каждого сотрудника/структурного подразделения; мотивация персонала к достижению результатов; повышение ответственности каждого сотрудника за свой участок работы; содействие разработке адекватной системы обучения, направленной на повышение профессионализма; помощь в принятии управленческих решений; представление в доступной и наглядной форме влияния того или иного процесса/операции на результат; создание новых возможностей для развития наиболее перспективных направлений бизнеса.

Проведенное исследование даёт нам основание рекомендовать следующий алгоритм действий по разработке КРI:

1. Определить корпоративные стратегические цели и ключевые показатели эффективности всего предприятия.

2. Корпоративные KPI спроецировать на структурные подразделения, уточнив при этом зоны их ответственности за бизнес-процессы и функции; определить KPI, на которые влияет каждое структурное подразделение; выполнить декомпозицию KPI; определить KPI структурных подразделений по каждой их 4-х перспектив BSC.

3. Определить значения KPI структурных подразделений на промежуточные и итоговый плановые периоды.

4. Определить значения KPI сотрудников.

5. Разработать систему мониторинга деятельности структурных подразделений и систему стимулирования на основе KPI.

В основе BSC лежит декомпозиция видения миссии и общей стратегии компании в набор стратегий в перспективах «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Обучение и развитие». Для каждой стратегии определяются стратегические цели. Между индивидуальными целями устанавливаются причинно-следственные взаимосвязи. Полный набор целей отображает стратегию компании. Для каждой цели определяется набор инициатив, показатели, отражающие степень реализации цели и их целевые значения. В качестве показателей используются ключевые показатели результативности (KPI).СистемаBSC с её мощным механизмом связей и постоянному мониторингу изменений позволяет сконцентрировать ресурсы на достижении стратегических целей бизнеса. Внедрение BSC повышает управляемость и эффективность бизнеса, минимизирует риски.Разработка и внедрение BSC обеспечивает получение в онлайн режиме полной, объективной и реальной картины состояния бизнеса и оценку его результативности. Оперативная информация о проблемных участках помогает упредить возникновение критических ситуаций. BSC существенно улучшает взаимодействие подразделений, а также персонала на всех организационных уровнях, обеспечивая каждому участнику бизнес-процессов чёткое и ясное понимание стратегии и путей достижения стратегических целей. Сбалансированная система показателей помогает делать бизнес более прозрачным, справедливо оценивать вклад каждого сотрудника в результат предприятия. При этом немаловажно, что BSC обеспечивает качественную обратную связь. Вместе с тем, BSC способна стать действенной только в составе интегрированной системы управления; в отрыве от других ключевых элементов BSC утрачивает жизнеспособность, становясь неэффективной.

**Список литературы:**

1. Каплан, Р.С., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан. – Олимп-Бизнес, 2017. – 214 с.
2. Коробков, А. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/bsc.shtml
3. Нивен, П.Р., Сбалансированная система показателей шаг за шагом / П.Р.Нивен. – Баланс-Бизнес Букс, 2018. – 346 с.

4. Norton, D. The Balanced Scorecard: translating strategy into action / D. Norton, R.Kaplan. – Harvard Business Press. – 1996. – 412 с.

**Информация об авторах**

Попова Наталия Ивановна

к.э.н., доцент кафедры учет, анализ и аудит

Донецкий национальный университет, Донецк, ДНР

[popova.pni@donnu.ru](mailto:popova.pni@donnu.ru)

Флакина Татьяна Александровна

магистр учетно-финансового факультета

Донецкий национальный университет, Донецк, ДНР

[tanya.flakina@mail.ru](mailto:tanya.flakina@mail.ru)

**Popova N.I., Flakina T.A.**

**BSC: QUINTESSENCE, LOGIC AND PERSPECTIVES IN THE IMPLEMENTATION OF COMPANY STRATEGIES**

**Annotation.** The genesis and modern quintessence of the Balanced Score Card, its advantages, the reasons for its popularity growth, its prospects are regarded in the paper. The structuring of BSC, its blocks are investigated. The recommendations for the development of Key Performance Indicators (KPI) are given.

**Keywords:** Balanced Score Card, Key Performance Indicators, strategy, management, efficienc

**Bibliography:**

1. Kaplan, RS, Balanced Scorecard. From strategy to action / R.S. Kaplan. - Olympus Business, 2017 .-- 214 p.

2. Korobkov, A. The Balanced Scorecard - new opportunities for effective management [Electronic resource] - Access mode: https://www.cfin.ru/management/bsc.shtml

3. Niven, P.R., Balanced scorecard step by step / P.R. Niven. - Balance-Business Books, 2018.- 346 p.

4. Norton, D. The Balanced Scorecard: translating strategy into action / D. Norton, R.Kaplan. – Harvard Business Press. – 1996. – 412 с.

**Author information**

Popova Natalia Ivanovna

Ph. D.in economics, associate Professor of the department of accounting, analysis and audit

Donetsk national university, Donetsk, DPR

[popova.pni@donnu.ru](mailto:popova.pni@donnu.ru)

Flakina Tatyana Aleksandrovna

Master of Accounting and Finance faculty

Donetsk national university, Donetsk, DPR

[tanya.flakina@mail.ru](mailto:tanya.flakina@mail.ru)