

РАЗВИТИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ SCORE

Рассматривается проблема повышения эффективности системы управления компанией с позиции системного подхода. Одним из вариантов решения этой проблемы можно считать развитие существующей системы сбалансированных показателей на основе модели SCORE.

Ключевые слова: система управления компанией, сбалансированная система показателей, обратная связь.

Анализируя этапы развития систем управления (бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент), можно сделать вывод, что сменяющие друг друга системы управления в своем развитии ориентированы на все более растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость. Следовательно, от этапа к этапу меняется и вектор направления совершенствования системы управления. Из теории системного подхода к совершенствованию управления различными системами известно, что один из путей изменения управляемой системы состоит в поиске ее самого слабого звена. Образно говоря, определяется то место, которое может быть использовано в качестве точки приложения рычага, чтобы сделать систему в целом более эффективной или быстрореагирующей. Первоначально конкурентные преимущества при прочих равных условиях получала компания, имеющая более низкие издержки и более четко отлаженную внутреннюю структуру. Эта задача с успехом была решена при помощи системы бюджетирования.

На следующем эволюционном этапе возникает ситуация, когда в системе оперативного управления уже в какой-то мере порядок наведен, но в связи с изменчивостью внешней среды возникают вопросы, ответов на которые в области оперативного управления нет, поскольку они лежат уже в области стратегического управления. Следовательно, данный этап, с изменением целей системы управления и сферы ее применения, меняет и ее основную задачу, и применяемые инструменты. Сбалансированная система показателей (ССП), которая устанавливает для стратегического управления такие же, как и для бюджетирования, технологические рамки, была разработана Капланом и Нортонем.

Действительно, ССП в связке с бюджетированием, когда в управлении компанией используются «ранние» показатели, повышает оперативность и согласованность со стратегическими целями принимаемых управленческих решений, но, на наш взгляд, такой подход все равно не решает принципиальной проблемы – «реактивности» этих решений.

На современном этапе в условиях все большей непредсказуемости окружающей среды конкурентные преимущества имеют компании, обладающие механизмами наиболее раннего выявления причин неблагоприятных отклонений от принятой стратегии и «упреждающего» принятия решения. Системы управления, предлагаемые в современной научной литературе, базирующиеся на интеграции систем бюджетирования и ССП, на наш взгляд, уже не соответствуют в должной мере современным реалиям, и сложившаяся мировая кризисная ситуация служит тому подтверждением. И поэтому, чтобы соответствовать сложившимся совре-

менным условиям, вектор направления совершенствования системы управления в очередной раз должен измениться. Во главу угла теперь ставится вопрос своевременного, как можно более раннего, определения момента возникновения причин, способных воспрепятствовать достижению компанией поставленных стратегических целей, так как чем раньше будут выявлены эти причины, тем меньше усилий и материальных затрат потребуется для их устранения.

До того как рассмотреть вопросы совершенствования системы управления, проанализируем постулаты ССП, которые, на наш взгляд, могут быть подвергнуты изменениям для повышения ее эффективности. Прежде всего, это модель, на которой базируется сбалансированная система показателей. Она представляет собой не что иное, как модель TOTE (Test-Operate-Test-Exit) – пример классической цепи обратной связи. Основная идея данной модели состоит в том, чтобы посредством воздействия на состояние системы изменить его в интересах достижения цели, постоянно проверяя текущее состояние на основе какой-либо характеристики или критерия, определяя, достигнута ли цель. Дальнейшие действия корректируются в соответствии с полученным результатом. Если цель не достигнута, реакцией будет какое-то изменение действий. Аналогично проверяется полученный результат, и в случае неуспеха действия корректируются и процесс повторяется. Таким образом, «реактивность» ССП заложена уже в самой модели, на которой она базируется. Традиционно используемые финансовые показатели в системе ССП считаются «поздними» (когда реагировать уже поздно), а большинство нефинансовых показателей, относящихся к трем остальным перспективам, рассматриваются как «ранние» (на которые еще вроде бы есть возможность реагировать). Но все эти показатели при использовании только модели TOTE могут не вызывать беспокойства складывающейся ситуацией, если их значения находятся в пределах установленных границ, в то время как предоставленная сама себе усиливающаяся обратная связь вполне может привести к так называемому экспоненциальному росту. Такой процесс может начинаться сколь угодно медленно и незаметно. Но предоставленный самому себе он неуклонно становится все сильнее, и его эффективность движется к обретению разрушительной силы. А так как проявление этого процесса может длиться так же долго, как и управляющее воздействие, вызвавшее его причины, даже после прекращения этого воздействия, это означает, что система может начать реагировать лишь тогда, когда проблема уже достигла критических размеров.

На первый взгляд, этот вопрос можно решить, не меняя самой базовой модели, простым сокращением диапазона границ показателей, но, на наш взгляд, установка слишком низкого порога чувствительности лишь повышает жесткость системы, лишая ее необходимой свободы и места для маневра, не решая данной проблемы принципиально.

По нашему мнению, для решения данной проблемы нужно в корне пересмотреть саму модель, лежащую в основе системы управления на базе бюджетирования и ССП.

Заявив преимущество использования «ранних» индикаторов и выявив на начальных этапах причинно-следственные связи между индикаторами различных перспектив, в современной научной литературе совершенно не рассматриваются ситуации, когда причинно-следственные связи могут проявить себя значительно позже или под влиянием ограничений вообще измениться. Необходимость же в анализе и возможном принятии экстренных мер наступает только при выходе значений ключевого индикатора из диапазона установленных для него границ.

Использование в дополнение к модели TOTE модели SCORE (S – symptom (симптом), C – cause (причина), O – outcome (желаемое состояние), R – resources (ресурсы), E – effect (эффект)) позволяет за более короткий отрезок времени и наименьшее количество шагов эффективно достигнуть поставленной цели или совершить необходимые изменения (рис. 1).

Работа над анализом причин отклонений с использованием модели SCORE начинается уже в момент времени T_1 , в то время как модель TOTE предполагает начало этих действий не ранее времени T_2 , и то если последствия причины достигли уже такой величины, что значения ключевого показателя вышли за установленные для него границы.

Таким образом, модель SCORE предполагает уже на уровне «симптомов» определить только еще зарождающиеся «волны обратной связи», их вид и возникающие при этом «побочные эффекты», а также тенденции развития компании. Для использования модели SCORE

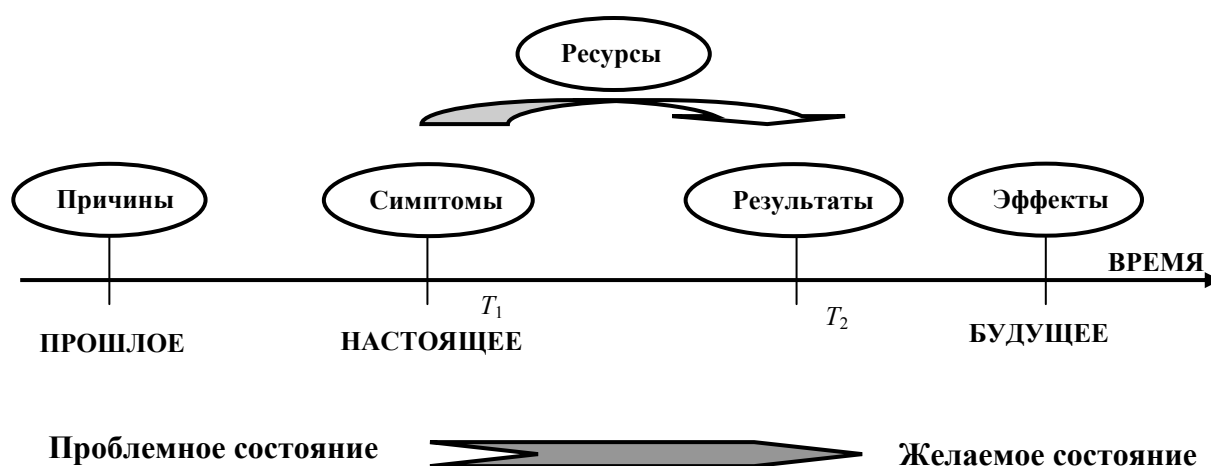


Рис.1. Модель SCORE

необходимо пересмотреть некоторые допущения, принятые основоположниками ССП при ее разработке, так как используемые в ней принципы построения системы управления компанией, на наш взгляд, в большей степени опираются на первый из ключевых моментов, характеризующих любую систему, – совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных единством цели и функциональной целостностью. При этом второй момент – обратная связь – рассматривается в большинстве научных работ по данной тематике только как функция системы, сравнивающая выходные значения показателей с критерием, тем самым замыкая цикл управления. Создается впечатление, что обратная связь играет как бы вспомогательную роль. На самом деле, обратная связь хоть и не всегда заметна в процессе функционирования системы управления, но присутствует всегда. Причем ее роль с развитием новых форм управления все больше возрастает, так как при использовании модели SCORE ей отведено основное значение.

Типовая последовательность (методика) разработки стратегии компании при использовании модели ССП состоит из следующих этапов.

На первом этапе сформулированная стратегия изображается с помощью стратегической карты (strategy map). Цели компании помещаются в сетку из стратегических тем и четырех перспектив. Затем различные цели объединяются друг с другом посредством так называемых причинно-следственных цепочек.

На втором этапе цели переносятся из стратегической карты на перспективы ССП. Причинно-следственные цепочки и отнесение к различным стратегическим темам больше не отслеживаются. Для каждой цели определяются показатель, необходимое значение показателя (задача) и формулируемые часто в самом общем виде действия (мероприятия).

На третьем этапе производится выделение проектов или программ действий из мероприятий в ССП. Проекты строго привязаны к иерархической структуре перспектив (и тем самым к функциональным иерархическим структурам компании).

Действительно, в приведенной методике рассматриваются причинно-следственные цепочки стратегических целей компании, когда вначале формируются цели в каждой перспективе, затем происходит определение явных и неявных причинно-следственных связей, отражающих порядок расчета показателей более высокого уровня и взаимное влияние показателей различных перспектив. Однако они дают упрощающую восприятие процессов иллюзию линейности этих взаимосвязей и затрудняют понимание отдаленных последствий управляющих воздействий на данную бизнес-систему.

На первый взгляд, подобный подход упрощает представление, но для стратегического мышления, по нашему мнению, он не является продуктивным, хотя бы потому, что не берет

в расчет то, что действия в пределах системы не могут быть ограничены только одним изменением. Следовательно, неизбежно появление в системе обратной связи, которая может возникнуть не сразу, а некоторое время спустя, завершая свой круг по системе гораздо позже и выступая вразрез с уже выстроенным линейным стратегическим планом.

Причина поведения экономической системы кроется в ее структуре, определяющей взаимодействие между элементами, носит динамичный, а не статичный характер и подчиняется определенным закономерностям, которые под разным видом проявляются в жизненных циклах этой системы. Установление взаимосвязи между отдельными показателями (связь «формирующий» → «результатирующий» показатель) не означает того, что в ближайшем будущем эта связь может изменить свой тип на противоположный или же влияние другого «формирующего» воздействия, не учтенное на первоначальных этапах из-за временной задержки, начнет многократно превосходить считавшееся ранее основным. При этом управляющее воздействие на систему будет продолжаться, пока значения «ключевого» показателя в карте ССП не выйдут за отведенные для него границы. Лишь после этого начинается анализ причин, вызвавших это отклонение и принятие мер.

Одна из сложностей управления компанией заключается в том, чтобы корректно сформулировать ее финансовые цели, отвечающие объективно существующим рыночным условиям, и привязать к ним такие способы достижения, которые будут способствовать реализации именно этих целей в будущих условиях, возможно отличных от тех, которые наблюдались в момент формулировки этих целей. Основная задача состоит в том, чтобы своевременно замечать, насколько успешно идут внутренние и внешние процессы, как складываются тенденции развития и какие зарождаются проблемы. А для этого необходимо организовать такой контур обратной связи, который бы не только фиксировал отклонения ключевого индикатора от установленных границ значений, но и помогал своевременно выявлять и решать еще только зарождающиеся проблемы на пути реализации поставленных целей.

К тому же системный подход высвечивает три основных заблуждения, связанных с управлением системой в рамках рассмотренной причинно-следственной связи.

1. *Причина влечет за собой следствие, и они отделены друг от друга.* Хотя причина и следствие – разные понятия, но часто с определенной точки зрения их можно отнести к одному и тому же событию. В системах один и тот же объект может оказаться и причиной, и следствием, как, например, недостаток товаров может вызвать ажиотажный спрос, или, наоборот, ажиотажный спрос может привести к опустошению прилавков.

2. *Следствие в целом соразмерно причине.* Так как все элементы системы взаимодействуют и зависят друг от друга, и взаимодействие между различными элементами системы определяет принцип ее работы, то любой элемент, даже наименьший, может изменять поведение системы в целом. Таким образом, в системах можно получить значительный эффект от незначительных усилий или, наоборот, не получать значительного эффекта и при максимальных усилиях. Все зависит от типа обратных связей (усиливающих или уравнивающих), преобладающих на данный момент в системе. К тому же действия внутри системы или по ее адресу могут не давать никакого эффекта и в связи с тем, что у каждой системы есть свой порог реагирования, и когда интенсивность данного воздействия не превышает этот порог, в системе может ничего не происходить.

3. *Следствие и причина соседствуют в пространстве и времени.* В системах столь же естественно и с таким же постоянством возникает задержка во времени, и следствие может проявиться совсем в другой части системы, а поэтому поиск причин вблизи от следствия может привести к ошибочным заключениям.

Временная задержка – это вообще особенность сложных систем, когда довольно трудно установить связь между причиной и следствием, так как они могут быть разделены значительной дистанцией в пространстве и времени. Таким образом, может возникнуть ситуация, когда извлекается опыт и предпринимаются управляющие воздействия только при той обратной связи, которая непосредственно связывает причину и следствие. А когда возникает задержка во времени между причиной и следствием и предполагается, что никакого следствия нет, оно может через некоторое время проявиться, при этом, как это уже отмечалось, длится так же долго, как и действие вызвавшей его причины. Следовательно, без учета вели-

чины временной задержки, трудно найти то равновесное состояние, в котором управляющее воздействие на бизнес-систему не окажется запоздавшим или преждевременным.

Большинство управленческих решений имеет как ближайшие, так и отдаленные последствия. Используя ССП, можно решить возникшую проблему только на короткий срок, вернув значения ключевых индикаторов ССП в установленный им диапазон значений. Но с точки зрения более длительной перспективы такое решение может оставить проблему неизменной или даже еще более обострить ее, так как если проблема сохраняется, то лежащая в ее основе причина продолжает действовать. Такая ситуация, к примеру, может возникнуть, если руководство компанией, особенно в условиях кризисной ситуации, старается сделать компанию более конкурентоспособной, снизив внутренние затраты, которые могут дать существенную экономию уже в ближайшее время, например за счет уменьшения заработной платы. При этом при очевидной ближайшей выгоде, т. е. вполне, казалось бы, успешно снижая затраты, в дальней перспективе компания за счет увольнения наиболее высокооплачиваемых сотрудников может стать, напротив, еще менее конкурентоспособной и оказаться в еще более тяжелом финансовом положении. В таком сценарии развития событий уравнивающий цикл хоть и направлен на разрешение проблемы, однако не учтены побочные эффекты, превращающие его в усиливающий цикл, который не только воспроизводит проблему, а еще более ее обостряет. Все это обуславливает необходимость учитывать тот факт, что чем выше динамическая сложность системы, тем больше времени понадобится действию обратной связи на то, чтобы пройти все необходимые звенья цикла управления компанией. Это становится возможным при использовании предложенной модели SCORE, так как она предполагает уже на уровне «симптомов» определить только еще зарождающиеся «волны обратной связи», их вид и возникающие при этом «побочные эффекты», а также тенденции развития компании. Но при этом нужно учитывать, что сложные, системные проблемы нередко заявляют о себе более чем одним симптомом, и у каждого отдельного симптома может быть множество причин. Например, в многоуровневой компании проблема может проявиться различными симптомами на различных уровнях, т. е. симптом проблемы качества для менеджера по производству окажется в «повышении себестоимости», а для менеджера по маркетингу – в «снижении продаж». Следовательно, эффективное решение проблем в компании требует наиболее раннего распознавания подобных симптомов и их взаимосвязей, так как иногда для того, чтобы успешно диагностировать проблему, ее причины и потенциальные решения, бывает необходимо рассмотреть взаимосвязи между различными симптомами, а они могут находиться на различных стадиях проявления.

Для более раннего выявления причин и побочных эффектов, особенно с учетом временной задержки, а также определения циклов обратной связи, возникающих в ходе функционирования компании, предлагается в «фоновом режиме» использовать значения показателей роста ключевых индикаторов, применяемых при составлении карт ССП. Их можно представить, как своего рода производную или вторую производную по времени по отношению к данным показателям, то есть «скоростью» или «ускорением» его изменения соответственно.

Действительно, ССП в связке с бюджетированием, когда в управлении компанией используются «ранние» показатели, повышает оперативность и согласованность со стратегическими целями принимаемых управленческих решений. Но, по мнению автора статьи, такой подход не решает принципиальной проблемы «реактивности» этих решений, с их главной задачей – успеть отреагировать на постоянно возникающие отклонения и накопить как можно больше ресурсов до возникновения неблагоприятных обстоятельств.

При этом совершенно упускается из виду, что информация управленческого и хозяйственного учета, надлежащим образом обработанная и обобщенная за несколько периодов времени, превращенная в статистическую информацию, практически без дополнительных усилий, уже на имеющемся базисе, позволяет значительно повысить управляемость производственной системы, превратив этот процесс в «упреждающий».

Это объясняется тем, что фактические отклонения показателей от заданных параметров носят как раз не случайный характер, а чаще всего, наоборот, закономерный. А следовательно, на первый план выходит задача определить время наступления этого события как можно раньше. И как бы ни назывались используемые показатели – «ранние» или «поздние», –

это уже свершившиеся события, и использование абсолютных значений данных показателей – это реактивное воздействие на исправление уже возникшей ситуации. Для того, чтобы управляющие воздействия сделать максимально упреждающими, предлагается альтернативный подход к определению используемых показателей.

Как при внедрении ССП используются данные, полученные в процессе постановки задач по бюджетированию, так и, располагая всей перечисленной информацией (нормативной, статистической, хозяйственной, бухгалтерской), руководству компании гораздо легче решить главную задачу, ради которой осуществляются и постановка бюджетного управления, и разработка ССП: наладить в компании действительно обратную связь.

Причем все это будет характеризоваться незначительными дополнительными затратами, так как уже практически вся нужная информация будет получена на предыдущих этапах. Нужно только дополнить используемую при анализе полученных данных модель TOTE моделью SCORE, носящей более упреждающий характер, когда анализом ключевого показателя начинают заниматься, как только меняется характер его поведения.

Использование полученных на предыдущих циклах развития компании статистических данных позволяет анализировать только поведение ключевых показателей в зависимости от управляющего воздействия и выявлять сложившееся влияние «формирующих» показателей на «результатирующие». В то же время рассмотрение этих же показателей в ракурсе «показатели уровня» – «показатели потока» позволяет сделать все это в динамике. Особенно это становится важным, когда обратная связь между показателями меняет свой тип с «усиливающей» на «уравновешивающую», или наоборот.

Рассмотрим данную ситуацию на примере трех возможных вариантов развития компании:

- возникновение усиливающей разрушительной обратной связи;
- возникновение усиливающей позитивной обратной связи;
- возникновение уравновешивающей обратной связи.

Графически первую ситуацию с усиливающей обратной связью можно представить следующим образом (рис. 2).

Видно, что если сложившаяся ситуация с возникновением усиливающей разрушительной обратной связи, а следовательно, с изменением тенденции развития, при помощи показателей «уровня» становится заметной в момент времени T_1 , то при помощи показателей «потока» это становится возможным в момент времени T_2 , а с показателями «ускорения» вообще в момент времени T_3 . Таким образом, поскольку ситуация, сложившаяся в момент T_1 , начала свое развитие уже в момент времени T_3 , то, следовательно, даже если управляющее воздействие, вызвавшее отрицательную реакцию, в момент T_1 будет прекращено, ситуация все равно еще некоторое время продолжит развиваться в том же направлении. Используя же более чувствительные типы показателей, первые симптомы изменения тенденции развития компании можно обнаружить еще в момент времени T_2 или даже T_3 . В любом случае он будет раньше, чем момент времени T_1 , а, следовательно, для выправления ситуации потребуются значительно меньше средств и усилий.

Аналогичная ситуация возникает и в случае усиливающей положительной обратной связи. Так как система не может развиваться бесконечно в направлении усиливающей обратной связи, следовательно, обязательно наступит момент, когда ограничения системы или внешней среды приведут к возникновению уравновешивающей обратной связи. Поэтому чем раньше будут выявлены симптомы замедления развития компании, тем менее запоздалой будет реакция управляющей системы, позволяющая перейти к новой стратегии еще до момента, когда к этому принудят обстоятельства.

В случае же ситуации с уравновешивающей обратной связью с учетом временной задержки использование более чувствительных показателей позволяет сгладить график развития системы (например, в периоды нестабильного спроса, рыночных подъемов и спадов и т. п.). Таким образом, чем раньше будет выявлена причина негативных последствий, тем меньше понадобится ресурсов и времени для ее нейтрализации (рис. 3).

Итак, более полное рассмотрение возникающих в системе обратных связей, их влияния на систему в зависимости от вида цикла обратной связи в дополнение к уже рассмотренным в теории ССП причинно-следственным связям раскрывает более широкие горизонты использования предложенной методики построения системы управления.

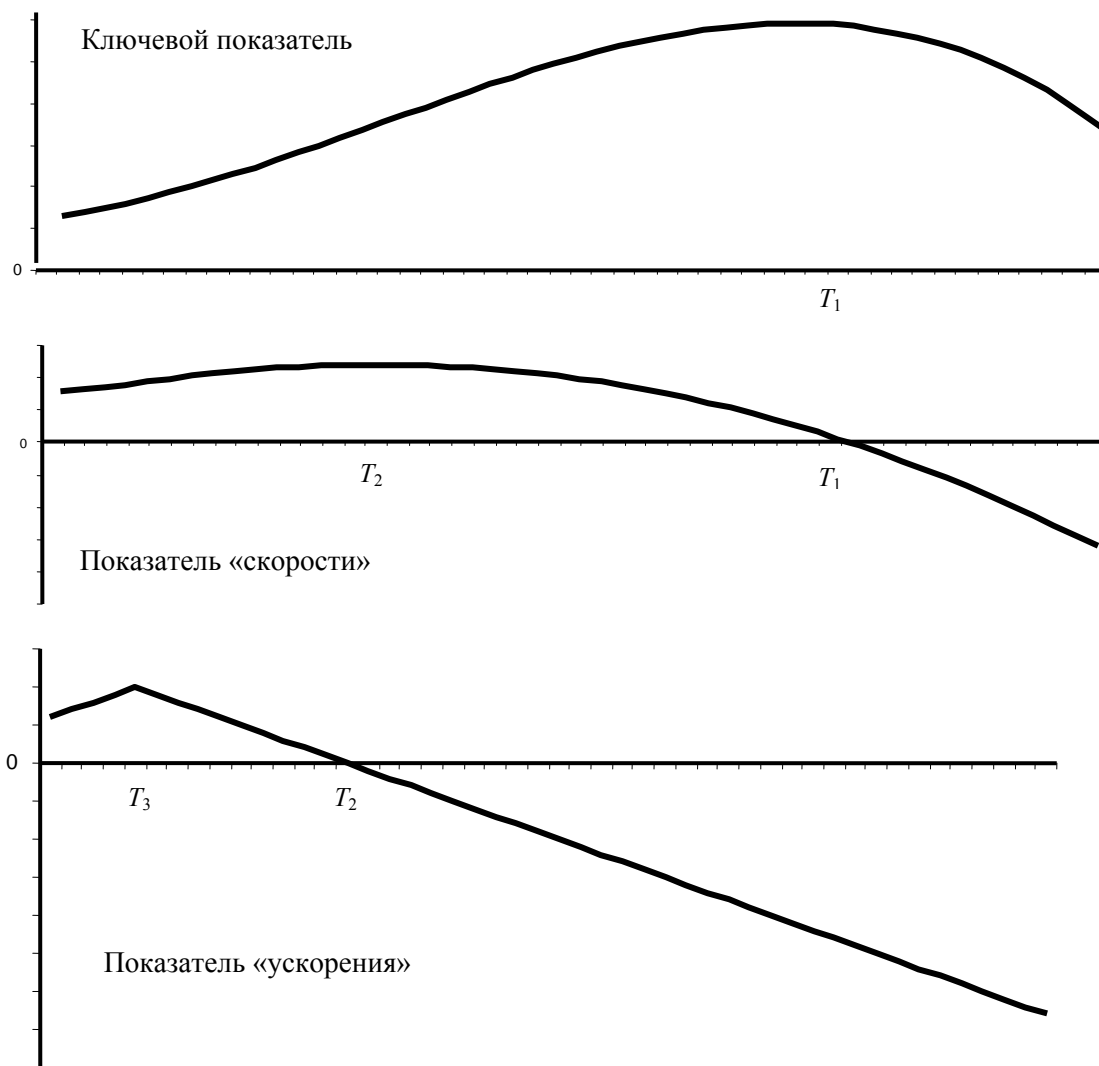


Рис. 2. Графики значений различных типов показателей

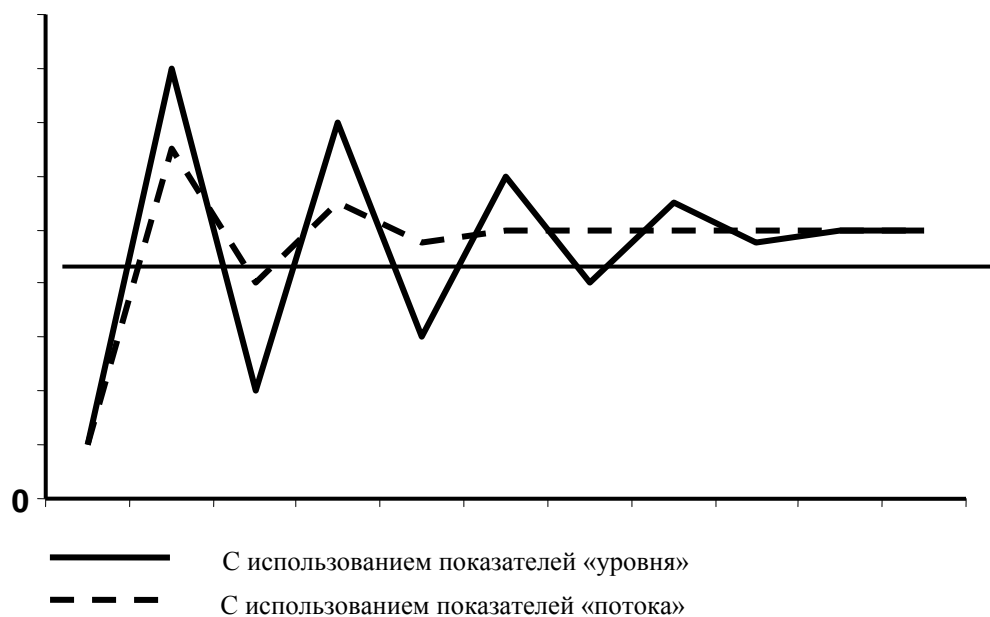


Рис. 3. Уравновешивающая обратная связь с задержкой во времени

Изучение закономерностей поведения системы при различных сочетаниях обратных связей переводит отклонения в развитии компании от целей из разряда случайных в предсказуемые, позволяя более полно определить причину возникающих проблем. А следовательно, во главу угла ставится вопрос своевременного обнаружения, когда эта причина, являясь поначалу побочным явлением, перешагнет через некоторый порог и начнет оказывать на систему отрицательное воздействие. Решить данный вопрос только при помощи интеграции систем бюджетирования и ССП, на наш взгляд, невозможно. Но использование более чувствительных показателей позволяет быстрее и четче выявить и правильно определить основные взаимосвязи между процессами в деятельности компании. А применение модели SCORE уже в корне может изменить сам подход к построению системы управления, так как позволяет продуктивно использовать принцип рычага, суть которого не в том, чтобы наращивать усилия, противодействующие возникшей причине, а в том, чтобы знать или вовремя обнаружить точку приложения наименьших усилий, чтобы добиться больших результатов.

Материал поступил в редколлегию 12.10.2012

E. A. Prishchenko

DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD ON BASES SCORE

This article views the problem of making the system of business management more effective from the point of view of company. The development of the existing Balanced Scorecard (BSC) on bases SCORE can be considered as one of the variants of solving this problem.

Keywords: management system of company, Balanced Scorecard, feedback.