

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Н. И. Климкович

*Государственный институт управления и социальных технологий БГУ,  
г. Минск, Республика Беларусь*

*Оценивать больше – легко,  
оценивать лучше – трудно.*

*Чарльз Хенди*

Ввиду сложности и многогранности деятельности современных экономических субъектов их эффективность не может быть измерена одним показателем, поэтому в основу оценки должен быть положен системный подход [4]. Системный характер построения совокупности оценочных критериев проявляется через комплексность и взаимную увязку разнородных и разнокачественных показателей оценки эффективности. Поэтому большое распространение в настоящее время получила концепция сбалансированной системы показателей (ССП), дополняющая систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого, а также [6]:

– указывающая, откуда берется рост доходов, какие клиенты его обеспечивают и почему;

– выявляющая те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться организация, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;

– помогающая направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем организации, корпоративной культуры и климата.

Модель СПП берет за основу идею о стоимости как целевой функции бизнеса и наличии более значимых для устойчивого развития организации в стратегическом периоде управленческих целей, чем текущие значения прибыли, или других финансовых показателей [1].

Сущность методологии СПП заключается в том, что она позволяет увязать между собой стратегию организации, показатели, характеризующие деятельность, и конкретные действия, направленные на реализацию стратегии [4].

Одним из основных принципов СПП является то, что стратегия должна быть структурирована и описана в операционных терминах. Для этого выделяют такие элементы, как стратегические перспективы, цели, показатели, целевые значения, причинно-следственные связи и стратегические инициативы.

Рассмотрим перечисленные элементы СПП начиная с основного документа целевого управле-

ния – стратегические карты – визуализированного представления стратегии в виде стратегических целей, показателей и причинно-следственных связей [4].

В теории СПП карта стратегии рассматривается в разрезе стратегических перспектив (аспекты). Перспективы являются результатом декомпозиции стратегии, при этом каждая из них представляет собой взгляд на состояние бизнеса с определенной точки зрения и, таким образом, служит для лучшего понимания стратегии в целом [4].

В соответствии с концепцией СПП для анализа эффективности функционирования организации предлагается рассматривать организацию с точки зрения четырех аспектов: финансы, потребители, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост, а также разрабатывать количественные показатели, собирать данные и анализировать их в соответствии с каждой из этих перспектив.

Так как получение дохода является главной задачей любой коммерческой организации и представляет собой меру для измерения успеха или неудачи выбранной стратегии [9], первый и наиболее важный аспект при формировании СПП – финансовая перспектива.

Перспектива «финансы» может считаться традиционной, поскольку именно финансовая точка зрения в течение многих лет превалировала при оценке как текущего положения организации, так и результатов ее деятельности. Эта перспектива показывает, как организация предполагает повышать свою акционерную стоимость и приносить пользу своим владельцам [4].

Это направление включает все то, что влияет на текущее финансовое состояние организации [5], содержит те цели и величины, измеряющие финансовый результат стратегического преобразования организации [9].

Выбор финансовых целей должен являться первой ступенью в создании СПП [4]. Когда такие показатели будут сформированы, можно приступить к выбору таковых для других перспектив. Главное в этом процессе то, что именно финансовые цели служат отправной точкой для формирования остальных целей, а не наоборот.

Система СПП не отрицает важности финансовой информации при оценке деятельности орга-

низации, но в то же время дополняет финансовую точку зрения некоторыми другими, что и позволяет сбалансировать общий взгляд на состояние дел [4].

Современная философия менеджмента учитывает растущую важность ориентации на потребителя и его удовлетворенности в любой сфере, поэтому не менее важной перспективой является перспектива заинтересованных сторон [10], показывающая, как организация выглядит с точки зрения своих заказчиков и характеризующая ее конкурентное положение.

В этой перспективе обсуждаются вопросы, с одной стороны, целей позиционирования организации на рынке и, с другой – восприятия собственной деятельности через видение потребителей [9]. Таким образом, основной критерий данной перспективы заключается в удовлетворенности клиентов и их выборе [10]. То есть, при разработке перспективы потребителей и поиске целей во главу угла ставится так называемое ценностное предположение, то есть ответы на вопросы: «За какие качества товаров, работ или услуг клиенты готовы платить организации деньги?» [4] и «Что есть потребительская ценность, создающая финансовое вознаграждение организации?» [5], дающие возможность понять:

- что является источником финансового благополучия организации;
- как потребитель оценивает продукт, услугу или организацию в целом;
- можно ли изменить эту оценку;
- что необходимо для этой организации.

Путем выбора специфических целей и показателей среди этих характеристик руководство организации может сконцентрироваться на таком предложении услуг, которое отвечает целевому рыночному сегменту организации [5].

Таким образом, перспектива потребителей критически важна для общей стратегии, поскольку именно она позволяет определить выбор рыночной позиции организации, способов развития бизнеса и ключевых клиентов, на которых она ориентируется [4], организация сможет приблизиться к достижению поставленных перед ней целей по перспективе клиентов, а в более широком смысле – по всей финансовой перспективе.

Третья перспектива – «внутренние бизнес-процессы» – в значительной степени определяется перспективой потребителей и характеризует внутренние бизнес-процессы организации, имеющие ключевое значение при преобразовании стратегии и определяющие эффективность ее деятельности. То есть в рамках рассматриваемого аспекта определяются ключевые производственные опера-

ции, влияющие на качественное исполнение функций всей бизнес-единицы [5] и приносящие максимальные результаты в достижении финансовых целей и целей заинтересованных сторон [9].

Перспектива внутренних процессов тесно связана с перспективами клиентов и финансов, так как, по сути, речь идет об оптимизации действий, направленных на более полное удовлетворение ожиданий заказчиков, в результате чего происходят продажи и возникает финансовый результат. Поэтому из всей совокупности многочисленных процессов, протекающих в организации, внимание следует сконцентрировать на тех, которые обеспечивают наибольшую отдачу в потребительской и финансовой перспективах. Следует также отметить, что при выборе ключевых процессов должна учитываться не только их текущая эффективность, но и эффективность в будущем [4].

Основной вопрос, возникающий в этой связи, – каким процессам следует уделять первоочередное внимание для того, чтобы превзойти конкурентов. При этом важно рассматривать не столько организацию деятельности отдельных подразделений (производство, маркетинг, финансы и т. д.), сколько организацию эффективного взаимодействия этих подразделений между собой. Также необходимо понять, в какой мере те или иные процессы могут быть усовершенствованы [4].

Таким образом, достижение целей этой перспективы – главный шаг для получения результатов, поставленных на этапе формирования финансовой и потребительской перспектив. Вместе с тем формулировка целей для развития внутренних процессов возможна только на основе уже существующих потребительских и финансовых целей [5].

Аспект «обучение и рост» отражает наиболее важные элементы культуры, технологии и навыки персонала организации, необходимые для достижения требуемого уровня внутренних процессов [4], что связывает данную перспективу с рассмотренными ранее.

Перспектива обучения и роста не только играет важную роль во внутренних производственных процессах, но и имеет особенно важное значение как составляющая отдельного направления развития [5]. Эта перспектива включает в себя обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры как в индивидуальном плане, так и на уровне организации [10].

Как и во всех остальных перспективах, цели для нее устанавливаются исходя из удовлетворения интересов и достижения целей в вышестоящих перспективах. Другими словами, следует ответить

на вопрос: «Как организация должна оптимизировать свою инфраструктуру или интеллектуальный капитал для достижения своих целей внутреннего процесса?» [5]. Важным элементом перспективы обучения и роста является повышение квалификации персонала и улучшение информационного обеспечения деятельности сотрудников организации [4]. Инвестиции в обучение и развитие персонала, во внедрение новых систем качества, разработку новых, более оптимальных процессов являются ключевыми составляющими постановки целей в перспективе обучения и роста [5].

Цели, устанавливаемые для перспективы обучения и роста, служат развитию стратегически важного элемента организации – инфраструктуры. Потенциалом для этого являются сотрудники, знания, инновации, инновационная сила и креативность, технологии, информация, а также информационные системы. Эти потенциалы служат не только преобразованию сегодняшней стратегии, но и создают базу для будущих изменений и приспособляемости [9].

Для оценки каждого из вышеперечисленных аспектов деятельности организации ее руководство выбирает несколько показателей. Традиционно, перспективы ССП содержат следующие показатели:

– финансовая перспектива – финансово-экономические показатели на уровне организации или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров [2].

Основными критериями в пределах финансовой перспективы выступают стандартные показатели финансового менеджмента – увеличение рентабельности, увеличение эффективности использования собственного капитала, величина чистого денежного потока, а также такие показатели, как возможность увеличения цены или снижение средней стоимости складских запасов [5]. В основном это те показатели, которые ведут к увеличению пользы и выгоды для владельцев и заинтересованных лиц. Также следует учитывать и дополнительные финансовые данные, такие как оценка риска и данные сравнения затрат и результатов [10];

– перспектива *потребители – показатели*, характеризующая реакцию среды на способность организации удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей [2]. Чтобы разработать показатели удовлетворенности, необходимо определить основные сегменты рынка, на котором организация намерена продвигать свои продукты и услуги [4], проанализировать типы клиентов и процессов, для которых обеспечивается тот или иной продукт или услуга [10], а за-

тем определить характеристики эффективности. Наиболее распространенными такими характеристиками являются удовлетворенность потребителей, степень их лояльности, прибыльность клиентов и др. Здесь же решается вопрос о том, как позиционировать продукты организации и за счет чего можно обеспечить их продвижение: за счет уникальных потребительских свойств, скорости поставок, долгосрочных отношений или умеренности цен. В свою очередь, показатели перспективы клиентов могут конкретизироваться более детальными характеристиками, такими как доля своевременных поставок, период ожидания исполнения заказа, узнаваемость имиджа, качественные и ценовые параметры продукции [4];

– перспектива внутренних бизнес-процессов – показатели, характеризующие эффективность бизнес-процессов для достижения целей в двух вышележащих областях [7], позволяющие определить, насколько хорошо работает организация, соответствуют ли продукты и услуги требованиям клиентов [10];

– перспектива обучения и роста – показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов – компетентности и культуры персонала (квалификационный уровень сотрудников, степень их удовлетворенности условиями труда, возможность получать необходимую информацию и выступать с инициативами и т. д. [4]), управленческой и технологической инфраструктуры [2]. Определенные показатели должны продемонстрировать руководству, где нужно сосредоточить средства на подготовку сотрудников, чтобы они принесли максимальную пользу [10].

Так как любая организация представляет собой сложный организм и изменение в какой-то одной области, практически неизбежно влечет за собой изменения в нескольких других областях, связующим звеном между четырьмя перечисленными перспективами служат причинно-следственные связи [4], позволяющие сбалансировано и эффективно обеспечивать поддержку выполнения стратегии [3].

Перечисленные перспективы включают в себя цели – ориентиры, характеризующие желаемое состояние организации в будущем. Можно сказать, что именно цели определяют то, как стратегия будет трансформирована на операционный уровень. При этом различные цели и группы целей закрепляются за конкретными уровнями менеджмента, определяющими их достижение. Для целей организации, так же как и для перспектив, характерно наличие причинно-следственных связей: действия, направленные на достижение одной цели,

способствуют (а иногда и препятствуют) достижению других [4].

Иначе говоря, цели связаны между собой логическими цепочками, графически отражающими логику стратегии: как реализация одной стратегической цели будет способствовать достижению других стратегических целей в сбалансированной системе целей [8], построенными по принципу «если – то» [9]:

– если организация повышает уровень квалификации сотрудников, то они станут более полно понимать сущность производства и свойства продукции;

– если сотрудники повысят свои знания, связанные с продукцией, то эффективность продаж возрастет;

– если эффективность продаж возрастет, то увеличится оборот.

При этом причинно-следственные связи должны быть достаточно прозрачными и легко объяснимыми [4].

В ССП существуют не только причинно-следственные связи между группами показателей, объединенных в проекции, но и взаимосвязь между показателями организации и ее хозяйственных подразделений, а также между показателями результативности и вознаграждения. Иначе говоря, внедрение стратегии с помощью ССП совершается в такой последовательности: организация – хозяйственные и/или структурные подразделения – индивидуальный уровень. Фактически ССП позволяет перебросить «мостик» между стратегическим и операционным уровнями управления и между зонами коллективной и индивидуальной ответственности [7].

Таким образом, ставить и рассматривать стратегические цели организации необходимо комплексно, а не изолированно друг от друга. Важно формировать и отслеживать в сочетании несколько плоскостей ее деятельности. Такая постановка вопроса способствует образованию «почвы» для возникновения ССП [9], обеспечивающей руководство организации универсальным механизмом, интерпретирующим ее мировоззрение и стратегию через набор взаимосвязанных показателей, в основе группировки которых лежит идея о том, что обучение необходимо для совершенствования внутренних бизнес-процессов, улучшение бизнес-процессов необходимо для повышения степени удовлетворения потребностей потребителей, а большая удовлетворенность потребителей обеспечивает улучшение финансовых результатов.

Именно из стратегии и миссии, стоящих в центре сбалансированной системы показателей,

и вытекают стратегические меры, и в причинно-следственной сети осуществляется и проявляется логически причинная связь, что в результате будет рационализировать и идентифицировать отдельные перспективы.

## Литература

1. *Баитов, А.* Стоимость как стратегическая цель развития РСК / А. Баитов // e-m.ru [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа : <http://www.e-m.ru/eg/2005-05/22724/>. – Дата доступа : 13.09.2010.

2. *Герасимов, Е. Ю.* Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии / Е. Ю. Герасимов, А. Н. Русин // cfin.ru [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc&strategy.shtml>. – Дата доступа : 13.09.2010.

3. *Гершун, А.* Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп Бизнес, 2006. – 416 с.

4. *Духонин, Е. Ю.* Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин [и др.]; под ред. Г. В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

5. *Калинин, С.* Balanced Scorecard – новый инструмент стратегического планирования / С. Калинин // [balancedscorecard.ru](http://balancedscorecard.ru) [Электронный ресурс]. – 2004. – Режим доступа : <http://www.balancedscorecard.ru/bsc655.htm>. – Дата доступа : 28.09.2010.

6. Разработка сбалансированной системы показателей: методика / Группа компаний «Современные технологии управления» // [www.businessstudio.ru](http://www.businessstudio.ru) [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа : [http://www.businessstudio.ru/files/metodika\\_razrabotka\\_sistemy\\_menedjmenta\\_kachestva.doc](http://www.businessstudio.ru/files/metodika_razrabotka_sistemy_menedjmenta_kachestva.doc). – Дата доступа : 26.08.2010.

7. *Редченко, К.* Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de bord / К. Редченко // [Iteam.ru](http://www.iteam.ru) [Электронный ресурс]. – 2003. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_611/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611/). – Дата доступа : 25.06.2010.

8. *Спирidonov, Ю. А.* Сбалансированная система показателей – важнейший элемент современной системы управления / Ю. А. Спиридонов // [gaar.ru](http://gaar.ru) [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа : <http://gaar.ru/articles/56431/>. – Дата доступа : 28.09.2010.

9. *Хенш, Штефан.* Balanced Scorecard как инструмент стратегического менеджмента качества посредством DIN EN ISO 9001:2000 / Штефан Хенш // [interface.ru](http://interface.ru) [Электронный ресурс]. – 2003. – Режим доступа : <http://www.interface.ru/misc/basc.htm>. – Дата доступа : 28.09.2010.

10. Что такое сбалансированная система показателей? // [Электронный ресурс]. – 2004. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc\\_short.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_short.shtml). – Дата доступа : 13.09.2010.