

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.42.77.016

Методология построения и внедрения сбалансированной системы показателей

Аксенова Елизавета Евгеньевна

Студент,

Казанский (Приволжский) федеральный университет
420008, Российская Федерация, Казань, ул. Кремлевская, 18;
e-mail: Lisa.aksenova@mail.ru

Аннотация

В условиях усиления санкционного давления на российскую экономику субъекты управления должны правильно идентифицировать свою стратегию и мобилизовать все возможные ресурсы для достижения поставленных стратегических целей. В этой связи одним из самых эффективных инструментов стратегического управления бизнесом является построение сбалансированной системы показателей (Balanced ScoreCard, BSC). Сбалансированная система показателей (ССП) представляет собой систему стратегического управления, которая построена на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей. В рамках статьи проанализированы предпосылки для формирования и использования и внедрения ССП в системах государственного и муниципального управления, предложена методология построения и внедрения ССП. В статье выделены основные элементы и ключевые этапы создания ССП. Предлагаемый в статье подход позволяет комплексно исследовать эффективность функционирования и развития объекта управления. Данная методология может быть использована в рамках моделей управления компаниями различных форм собственности и видов экономической деятельности. Кроме того, в статье показана роль ССП в проектном управлении. Также рассмотрены особенности взаимосвязи предлагаемой методологии с проектным управлением в процессе его цифровизации.

Для цитирования в научных исследованиях

Аксенова Е.Е. Методология построения и внедрения сбалансированной системы показателей // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 9А. С. 337-344. DOI: 10.34670/AR.2022.42.77.016

Ключевые слова

Сбалансированная система показателей (ССП), стратегия, стратегический менеджмент, стратегический анализ, проектное управление.

Введение

В настоящее время, как никогда, важно проектировать и внедрять новые управленческие технологии, которые, по сути, должны позволять реализовать систему антикризисного управления. Ключевым вызовом для этой сферы является необходимость учета санкционного давления на российскую экономику, а, особенно, на ее финансовую устойчивость. Причем, речь идет как о системах государственного и муниципального, так и корпоративного управления. Субъекты управления должны уметь правильно идентифицировать свою стратегию и мобилизовать все ресурсы для достижения поставленных стратегических целей [Ponomarenko et al., 2013].

Важно отметить, что наличие разработанной стратегия не гарантирует достижение поставленных целей – ее еще необходимо удачно реализовать.

Одним из инструментов процесса реализации стратегии в понимаемой форме является сбалансированная система показателей (Balanced ScoreCard, BSC).

Основная часть

Сбалансированная система показателей (ССП) – это система стратегического управления, построенная на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей [Komissarova, 2010].

ССП была разработана в конце XX века американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортонем для преодоления несоответствий, возникающих в процессе стратегического менеджмента [Нортон, Каплан, 2010].

ССП позволяет соотносить тактические задачи с долгосрочной целью и миссией организации, уравнивать финансовые и нефинансовые показатели, а также основные и вспомогательные параметры с учетом внешних и внутренних факторов деятельности организации [Gavurova, 2011]. Тем не менее, как отмечено выше, максимальный приоритет в концепции СПП отдается стратегическим целям.

ССП оказалась одной из наиболее прочных идей стратегического управления бизнесом за последние годы и была неоднократно успешно апробирована крупнейшими американскими и европейскими компаниями, а также многими государственными и коммерческими организациями [Lee, 2000; Cano, 2017].

В Российской Федерации СПП используется, как правило, при разработке систем внутрикорпоративного управления, однако и это в основном на крупных предприятиях, где сформированы высокопрофессиональные коллективы разработчиков. Предпосылки для формирования, использования и внедрения СПП в системах государственного и муниципального управления созданы принятием Указа Президента Российской Федерации от 04.02.2021 №68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (далее – УП-68). Установленные этим нормативным правовым актом показатели по своему набору и пороговым значениям является СПП и позволяют сформировать полноконтурную модель государственного и муниципального управления на основе СПП.

Внедрение СПП осуществляется в пять основных этапов:

– формирование стратегии развития объекта управления;

- построение ССП;
- многоуровневая декомпозиция;
- контроль выполнения процесса, для которого разрабатывалась ССП;
- принятие решений по корректировке стратегии на основе результатов мониторинга.

Рассмотрение различных сценариев при формировании и реализации процесса является характерной чертой концепции ССП. Формулирование стратегических целей, подбор показателей и разработка стратегических мероприятий по нескольким сценариям призваны обеспечить комплексный анализ хода реализации процесса.

Как уже выше было отмечено, для формирования ССП должны быть определены процессы (стратегии, проекты, программы и др.), субъекты и объекты управления процессами, цели и показатели их достижения, мероприятия, проекты и программы, проблемы и пороговые значения показателей, их веса при оценке возможных отклонений в процессе. И обязательно должен быть выбран один из методов факторного анализа влияния декомпозированных на I-ый уровень показателей на функционально связанные с ними показателями (I-1)-ого уровня.

Определение причинно-следственных связей между отдельными показателями является одним из основных элементов ССП. Причинно-следственная цепь — удобный инструмент для проведения анализа развития процесса и подготовки корректирующих управленческих решений. Для графического отображения этой взаимосвязи применяют различные способы, наиболее распространенным из них является построение дерева зависимостей.

Упомянутым выше УП-68 определены 20 показателей оценки деятельности высших должностных лиц, которые представлены на рисунке 1.

Доля граждан, систематически занимающихся физкультурой и спортом	Уровень образования	Эффективность системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи	Доля граждан, занимающихся добровольческой (волонтерской) деятельностью
Условия для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности	Число посещений культурных мероприятий	Количество семей, улучшивших жилищные условия	Объем жилищного строительства
Качество городской среды	Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующая нормативам	Темп роста реальной среднемесячной заработной платы	Качество окружающей среды
Темп роста реального среднедушевого денежного дохода населения	Темп роста физического объема инвестиций в основной капитал	Численность занятых в сфере МСП, включая ИП и самозанятых	Цифровая зрелость

Рисунок 1 - Показатели оценки деятельности высших должностных лиц согласно УП-68

Принципиальная сложность определения целевого значения того или иного показателя состоит в том, чтобы найти реально достижимый уровень.

В нормативных актах федерального уровня используется термин «показатель» – как измеритель, показывающий степень достижения цели и оценки результативности и эффективности анализируемого процесса. В Республике Татарстан в системе индикативного управления используется дополнительно термин «индикатор». По сути, это вектор, позволяющий определить направление развития. Например, размер заработной платы – это показатель, и без его соотношения с другим показателем, неинформативен. Вместе с тем, соотношение величины заработной платы со стоимостной величиной потребительской корзины позволяет оценить ее покупательскую способность, это соотношение и является индикатором.

Оценка показателей заключается прежде всего в том, чтобы понять возможность расчета фактического значения показателя на основе данных отчетного периода. Кроме того, необходимо проводить сравнения план-факт по значениям выработанных показателей с выяснением причин отклонений. Такой анализ сопровождается либо корректировкой целевого значения показателя, либо разработкой корректирующих мероприятий, направленных на достижение установленного ранее целевого значения.

Важно также отметить, что показатели нижнего уровня всегда должны оцениваться на предмет влияния на достижение показателей (индикаторов) верхнего уровня.

Полученные значения показателей должны быть предоставлены заинтересованным лицам для анализа.

Необходимо отметить, что в УП-68 определены показатели ССП, однако в ней отсутствует интегральный показатель. Предлагается в качестве интегрального показателя определить общую оценку агрегированного показателя, предварительно определив для перечисленных выше показателей пороговые значения и веса. Здесь важно отметить, что для каждого показателя веса могут быть различны в зависимости от текущей и прогнозной социально-экономической ситуации. Безусловно, установление пороговых значений и весов показателей – это очень сложная работа, и на увеличение ее сложности существенно влияет система функциональных связей программ и проектов, в рамках которых спроектирована ССП.

На рисунке 2 показана схема взаимосвязей федеральных и региональных программ и проектов, разрабатываемых и реализуемых в соответствии с национальными целями страны и УП-68. Важно отметить, что каждый из показателей программ и проектов должен быть декомпозирован на муниципальный уровень.

В Республике Татарстан была применена нижеописанная технология, основные элементы которой инвариантны для применения в региональных системах реализации УП-68.

Перечисленные показатели УП-68 были декомпозированы на 116 показателей первого уровня, 155 показателей региональных проектов и 2249 показателей государственных программ. В результате было сформировано дерево взаимосвязанных показателей, по каждому из них разработан регламент сбора значений и центры ответственности за этот процесс.

Экспертами был определен вес каждого показателя, что позволяет оценить его влияние на связанные с ним показатели более высокого уровня. Для оценки влияния применялся метод факторного анализа с использованием широко используемы алгоритмов нормирования разноразмерных показателей. В качестве исходной информации при этом использовались худшее и лучшее значение (пороговые значения), а также фактически достигнутое значение показателя в определенный период времени и его вес.

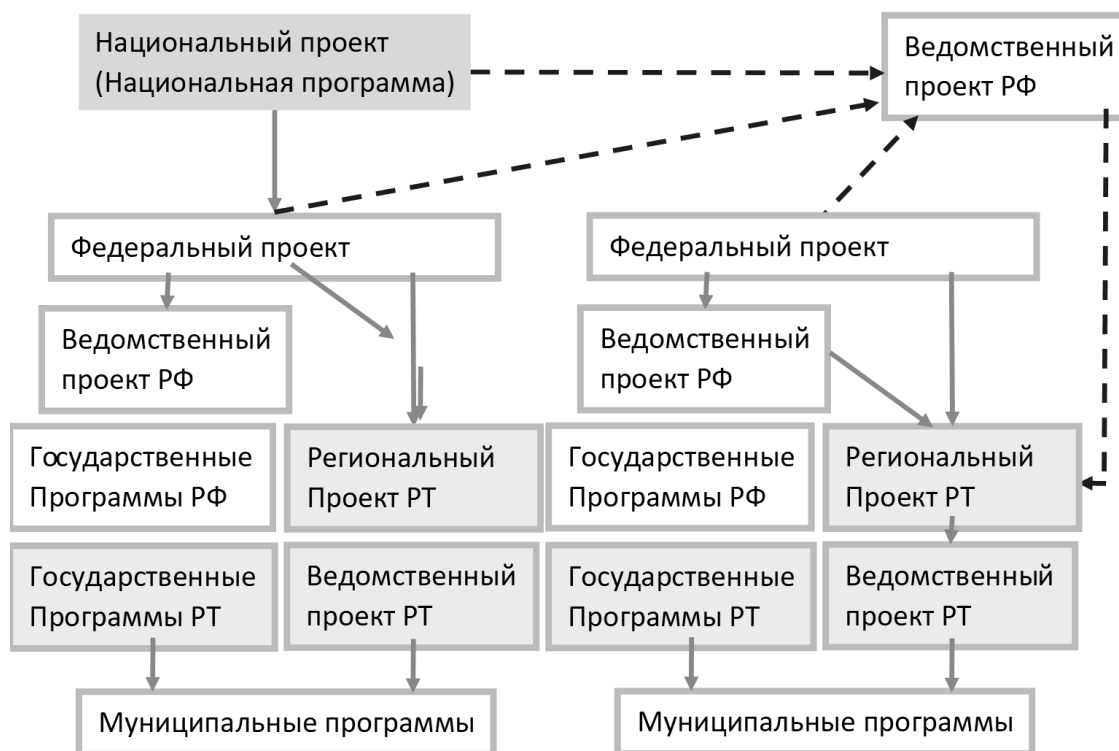


Рисунок 2 - Взаимосвязь федеральных и региональных программ и проектов

По приямому в среде экспертной аналитики понятийному аппарату термин «факторный анализ» – комплексный статистический метод, основанный на изучении различных переменных, которые могут оказать воздействие на результат, и взаимосвязей между ними.

Факторный анализ включает в себя анализ внешних и внутренних факторов. В процессе анализа можно установить степень влияния каждого из них. Факторный анализ заключается в выявлении и интерпретации полученных в результате анализа количественных показателей. Методика может использоваться отдельно – по каждому параметру, а также комплексно, когда несколько факторов исследуются в совокупности. Главное условие – правильный отбор факторов, которые способны повлиять на итоговый результат.

Факторный анализ заключается в четкой последовательности действий. Процедура состоит из нескольких этапов:

- определение цели факторного анализа – важно четко определить, какой показатель нужно проанализировать и какие выводы из этого сделать. Отбор подходящих факторов для анализа, группировка параметров по определенному признаку исходя из особенностей бизнеса, задач анализа и масштабов деятельности. Установление взаимосвязи между факторными и результативными параметрами, то есть определение условий, которые влияют на конечный результат;
- выполнение расчетов по каждому фактору в отдельности и оценка полученных результатов;
- формирование выводов, основанных на качественных и количественных результатах анализа.

Что касается применения всех упомянутых методов в проектном управлении, то оно невозможно сегодня без цифровой трансформации или цифровизации технологий. Очевидно, что сегодня цифровая трансформация охватывает все сферы деятельности. Цифровизация и искусственный интеллект проникли в сектор управления проектами, что обусловило формирование новых технологий управления проектами.

Информационные системы (программное обеспечение, базы данных, базы знаний) стали неотъемлемой частью управления проектами. Одной из сложных задач при построении системы управления проектами является корректное, соответствующее стратегии развития организации, определение прикладного характера создаваемых или приобретаемых информационных технологий [Candiotto, 2013]. Необходимы навыки работы с базами данных и особенно с базами знаний. В системах управления проектами, интегрированных в системы государственного управления, при внедрении цифровых решений одной из наиболее сложных стала проблема межведомственного взаимодействия, которая, как правило, требует реинжиниринга управленческих процессов, а к этому не всегда готов персонал органов управления, который не всегда владеет многофункциональными навыками управления [Kwokwah Yeung, 2006].

Профессионалы, которые уже работают в сфере управления проектами, или те, кто планирует развивать в этом направлении свою профессиональную траекторию, должны уметь определять, предвидеть и адаптироваться к меняющимся потребностям объекта управления, контуры которого могут быть специфицированы как на уровне организации, так и отрасли, и региона.

Заключение

К сожалению, необходимо констатировать снижение темпов экономического развития в России и в большинстве ее регионов. На это повлияли ряд факторов, ключевыми из которых являются:

- геополитическая напряженность и неопределенность, вызванная санкциями, закрытием международного рынка капиталов; резким колебанием цен на нефть и газ;
- структурные проблемы, связанные с высокой монополизацией рынка, низким уровнем инвестиций в инфраструктуру и производственные мощности;
- пандемия.

Очевидно, что для выхода из сложившейся ситуации необходимы изменения в системах принятия решений при решении задач в приоритетных направлениях, определенных Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» национальными целями, связанных с модернизацией экономики в целом, а нередко и с необходимостью реинжиниринга отдельных сфер. Важную, если не ключевую, роль здесь играют функционально корректно сформированная ССП и применяемые технологии проектного управления.

Библиография

1. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2010. 320 с.
2. Официальный сайт Министерства экономики Республики Татарстан. URL: <https://mert.tatarstan.ru/>
3. Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 23 марта 2022 г. № 256 «Об утверждении индикаторов оценки эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти Республики Татарстан, отдельных государственных учреждений Республики Татарстан и качества жизни

- населения на 2022-2024 годы» (с изменениями и дополнениями).
4. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» (с изменениями и дополнениями).
 5. Указ Президента РФ от 4 февраля 2021 г. № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации».
 6. Candiotto R., Gandini S. Strategic enterprise management in the taps and fittings sector: Application of the balanced scorecard methodology to business intelligence systems // *Lecture Notes in Information Systems and Organization*. 2013. № 127. P. 175-183.
 7. Cano A.J., Vergara J.J., Puerta A.F. Design and implementation of a balanced scorecard in a Colombian company // *Espacios*. 2017. № 38 (31). P. 19-31.
 8. Gavurova B. The Balanced Scorecard system in enterprise management // *Ekonomicky casopis*. 2011. № 59 (2). P. 163-177.
 9. Komissarova M.A. Balanced scorecard as the way of management of the coal-mining the enterprises // *Terra Economicus*. 2010. № 3. P. 83-92.
 10. Kwokwah Yeung A., Connell J. The Application of Niven's Balanced Scorecard in a Not-For-Profit Organization in Hong Kong: What Are the Factors for Success? // *Journal of Asia Business Studies*. 2006. № 1 (1). P. 26-33.
 11. Lee S.F., Sai On Ko A. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology // *Managerial Auditing Journal*. 2000. № 15. P. 68-76.
 12. Ponomarenko T.V. et al. Key performance indicators of the balanced scorecard in strategic management of mining companies // *Journal of Mining Institute*. 2013. № 201. P. 219-227.

Methodology for building and implementing a balanced scorecard

Elizaveta E. Aksenova

Graduate Student,
Kazan (Volga Region) Federal University,
420008, 18, Kremlevskaya str., Kazan, Russian Federation;
e-mail: Lisa.aksenova@mail.ru

Abstract

In the context of increasing sanctions pressure on the Russian economy, the subjects of government must correctly identify their strategy and mobilize all possible resources to achieve their strategic goals. In this regard, one of the most effective tools for strategic business management is the construction of a balanced scorecard (Balanced ScoreCard, BSC). A balanced scorecard (BSC) is a strategic management system based on measuring and evaluating its effectiveness against a set of optimally selected indicators. Within the framework of the article, the prerequisites for the formation and use and implementation of the BSC in the systems of state and municipal government are analyzed, a methodology for the construction and implementation of the BSC is proposed. The article highlights the main elements and key stages in the creation of the BSC. The approach proposed in the article makes it possible to comprehensively investigate the effectiveness of the functioning and development of the control object. This methodology can be used within the framework of management models for companies of various forms of ownership and types of economic activity. In addition, the article shows the role of the BSC in project management. The features of the relationship between the proposed methodology and project management in the process of its digitalization are also considered.

For citation

Aksenova E.E. (2022) Metodologiya postroeniya i vnedreniya sbalansirovannoi sistemy pokazatelei [Methodology for building and implementing a balanced scorecard]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (9A), pp. 337-344. DOI: 10.34670/AR.2022.42.77.016

Keywords

Balanced scorecard (BSC), strategy, strategic management, strategic analysis, project management.

References

1. Candiotta R., Gandini S. (2013) Strategic enterprise management in the taps and fittings sector: Application of the balanced scorecard methodology to business intelligence systems. *Lecture Notes in Information Systems and Organization*, 127, pp. 175-183.
2. Cano A.J., Vergara J.J., Puerta A.F. (2017) Design and implementation of a balanced scorecard in a Colombian company. *Espacios*, 38 (31), pp. 19-31.
3. Gavurova B. (2011) The Balanced Scorecard system in enterprise management. *Ekonomicky casopis*, 59 (2), pp. 163-177.
4. Komissarova M.A. (2010) Balanced scorecard as the way of management of the coal-mining the enterprises. *Terra Economicus*, 3, pp. 83-92.
5. Kwokwah Yeung A., Connell J. (2006) The Application of Niven's Balanced Scorecard in a Not-For-Profit Organization in Hong Kong: What Are the Factors for Success? *Journal of Asia Business Studies*, 1 (1), pp. 26-33.
6. Lee S.F., Sai On Ko A. (2000) Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal*, 15, pp. 68-76.
7. Norton D., Kaplan R. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
8. *Ofitsial'nyi sait Ministerstva ekonomiki Respubliki Tatarstan* [Official website of the Ministry of Economy of the Republic of Tatarstan]. Available at: <https://mert.tatarstan.ru/> [Accessed 08/08/2022]
9. Ponomarenko T.V. et al. (2013) Key performance indicators of the balanced scorecard in strategic management of mining companies. *Journal of Mining Institute*, 201, pp. 219-227.
10. *Postanovlenie Kabineta Ministrov Respubliki Tatarstan ot 23 marta 2022 g. № 256 «Ob utverzhdenii indikatorov otsenki effektivnosti deyatelnosti ispolnitel'nykh organov gosudarstvennoi vlasti Respubliki Tatarstan, otdel'nykh gosudarstvennykh uchrezhdenii Respubliki Tatarstan i kachestva zhizni naseleniya na 2022-2024 gody» (s izmeneniyami i dopolneniyami)* [Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Tatarstan dated March 23, 2022 No. 256 "On approval of indicators for assessing the effectiveness of the activities of the executive bodies of state power of the Republic of Tatarstan, individual state institutions of the Republic of Tatarstan and the quality of life of the population for 2022-2024" (as amended)].
11. *Ukaz Prezidenta RF ot 21 iyulya 2020 g. № 474 «O natsional'nykh tselyakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda» (s izmeneniyami i dopolneniyami)* [Decree of the President of the Russian Federation of July 21, 2020 No. 474 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030" (with amendments and additions)].
12. *Ukaz Prezidenta RF ot 4 fevralya 2021 g. № 68 «Ob otsenke effektivnosti deyatelnosti vysshikh dolzhnostnykh lits sub"ektov Rossiiskoi Federatsii i deyatelnosti ispolnitel'nykh organov sub"ektov Rossiiskoi Federatsii»* [Decree of the President of the Russian Federation of February 4, 2021 No. 68 "On assessing the effectiveness of the activities of senior officials of the constituent entities of the Russian Federation and the activities of the executive bodies of the constituent entities of the Russian Federation"].