

## Систематизация подходов к оценке устойчивости микроархитектуры сбалансированной системы показателей эффективности организации

© 2014 Рязанов Иван Евгеньевич

кандидат экономических наук, доцент

Ростовский государственный университет путей сообщения  
357203, Ставропольский край, г. Минеральные Воды, ул. Ленина, д. 126  
E-mail: Rihter\_SRP@mail.ru

Актуализирована проблема поддержания устойчивости сбалансированной системы показателей (ССП) эффективности через призму ее микроархитектуры. Обобщены подходы к описанию структуры сбалансированной системы показателей, идентифицированы основные типы ее микроархитектуры: контурный, линейный, иерархический, пирамидальный, центрический, перекрестный, множественный. Предложен процессный тип микроархитектуры сбалансированной системы показателей, произведено соответствие микроархитектуры ССП состоянию внешней среды. Результаты исследования обладают практической значимостью и могут быть полезны при формировании сбалансированной системы показателей, при оценке эффективности реализации стратегии компании.

*Ключевые слова:* сбалансированная система показателей, бизнес-процесс, процессный подход, микроархитектура сбалансированной системы показателей, процессный тип микроархитектуры сбалансированной системы показателей, внутренняя устойчивость, критерий эффективности структуры сбалансированной системы показателей.

Стремительное изменение внешних рыночных условий ставит перед руководством сложные стратегические задачи и требует новых ресурсных компромиссов. Сегодня поиск источников конкурентных преимуществ в условиях “хронического риска” предпринимательской деятельности заключен в плоскости преодоления внутрисистемных, ресурсных конфликтов, оптимизации источников финансирования, рыночного стратегического управления.

Не секрет, что существующий инструментарий по достижению стратегии компании постоянно расширяется за счет появления новых концепций, методических подходов, технологий оценки. Например, применение концепции сбалансированной системы показателей, как комплексного инструмента достижения стратегических целей компании<sup>1</sup>, значительно расширило традиционные границы ресурсного администрирования и контроля принятия управленческих решений.

Следует особо подчеркнуть, что не всегда применение прогрессивной концепции является гарантией реализации стратегических целей компании, в частности, если речь идет о сбалансированной системе показателей (ССП). Причины неудач стратегического управления, снижения результативности финансовых показателей, потери конкурентных преимуществ, полагаем, могут быть заключены непосредственно в самой струк-

туре сбалансированной системы показателей либо в отдельных компонентах ее системной архитектуры.

Как известно, классическая архитектура ССП, кроме перспектив, включает в себя стратегические карты, ключевые индикаторы деятельности и другие значимые составляющие<sup>2</sup>. При этом в недостаточной степени подчеркивается значимость внутренней конфигурации между перспективами ССП, тогда как именно в ней, по нашему мнению, сосредоточена одна из ключевых ролей в обеспечении устойчивости системы в целом.

Внутренняя структура ССП, уровень организованности связей в ней, степень приоритетности одной перспективы по отношению к другой формируют необходимое информационное пространство для последующего распределения ресурсов.

Полагаем, что существующая архитектура СПП требует некоторого концептуально-методологического дополнения. Для целей исследования считаем необходимым выделить в классической архитектуре ССП отдельную подсистемную область, в которой исключительная роль отводится конфигурации перспектив и установлению связей между ними. Будем обозначать ее в дальнейшем микроархитектурой ССП. По соответствующему типу микроархитектуры ССП можно с высокой долей вероятности проанали-

зировать дальнейшую динамику развития и, что самое главное, оценить потенциал внутренней устойчивости системы в целом, который оказывает свое непосредственное влияние на дальнейшую реализацию стратегии коммерческой организации.

Анализ популярных структур ССП<sup>3</sup> позволил идентифицировать наиболее существенные различия между типами микроархитектур, сформулировать подходы к формированию каждой из них, что представляется достаточно значимым с точки зрения стратегического управления, принятия соответствующих управленческих решений. В итоге были выделены: структурный, системный, функциональный, комплексный, динамический и процессный подходы.

Структурный подход к конфигурации перспектив ССП является классическим. В его основе концепция более-менее четкого выстраивания перспектив с неявным доминированием каждой из них в общей структуре, но в то же время с сохранением устойчивого вектора в распределении ресурсов, их последующей генерации, с прозрачной системой связей, стабильным уровнем администрирования. Данному подходу в большей степени соответствует классический (контурный) тип микроархитектуры ССП (рис. 1) и иерархический (рис. 2). В качестве исходной

ССП, лежащей в основе идентификации контурного, иерархического, последующих типов микроархитектуры, была взята модель Д.П. Нортон и Р.С. Каплана<sup>4</sup>.

Последовательность расположения перспектив в первом случае непринципиальна, тогда как во втором (иерархический тип) отражает направление связей между перспективами по принципу “сверху вниз”.

В основе системной конфигурации перспектив ССП - выстраивание других перспектив вокруг одной или двух более значимых, например, перспектив “процессы” или “персонал” вокруг перспектив “финансы” или “клиенты”, или концентрация вокруг перспективы “финансы” других перспектив. Наличие центра (системного или стартового звена) предопределяет конфигурацию и направление остальных связей между перспективами, дальнейшее распределение ресурсов. Внешний вид такой микроархитектуры ССП может быть, например, пирамидальным (рис. 3) или центрическим (рис. 4). И в первом и в другом варианте достаточно четко прослеживается центральный (базовый) элемент (перспектива).

Функциональный подход к построению микроархитектуры перспектив ССП обращает особое внимание на последовательное расположе-



Рис. 1. Контурная микроархитектура ССП

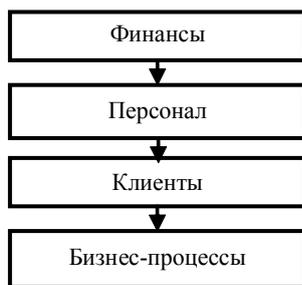


Рис. 2. Иерархическая микроархитектура ССП



Рис. 3. Пирамидальная микроархитектура ССП



Рис. 4. Центрическая микроархитектура ССП

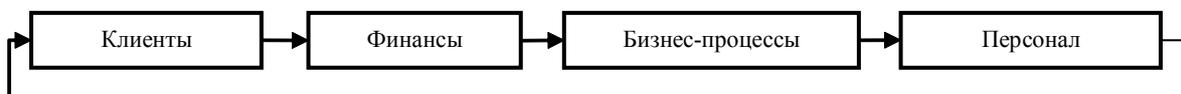


Рис. 5. Линейная циклическая микроархитектура ССП

ние перспектив в структуре, повторяющиеся процессы, традиционный характер связей между перспективами, наличие явных признаков замкнутости микроархитектуры ССП, зависимость эффективности каждой последующей перспективы от предыдущей (рис. 5).

В основе комплексного подхода к построению микроархитектуры ССП - формирование достаточно разветвленной системы связей между перспективами, что позволяет значительно повысить эффективность и производительность системы за счет высокой степени интегрированности перспектив (рис. 6). Перекрестные связи

Динамический подход предполагает многообразие как связей, так и перспектив, без явного выделения приоритета между ними, что позволяет охарактеризовать ее как достаточно гармоничную по сравнению с рассмотренными ранее. За счет многообразия связей (рис. 7), устойчивости между перспективами возникает больше возможностей по перераспределению ресурсов. Производительность такой системы, а также ее конечная эффективность, которая применительно к реализации стратегии выражается в большем росте скорости достижения основных параметров, повышаются, одновременно растет и риск



Рис. 6. Перекрестная микроархитектура ССП

устраняют некоторые "погрешности" контурной системы, но одновременно порождают в определенной степени функциональное ресурсное дублирование.

нестабильности системы при перераспределении ресурсов между перспективами.

Достаточно новым в стратегическом управлении является процессный подход<sup>5</sup>.

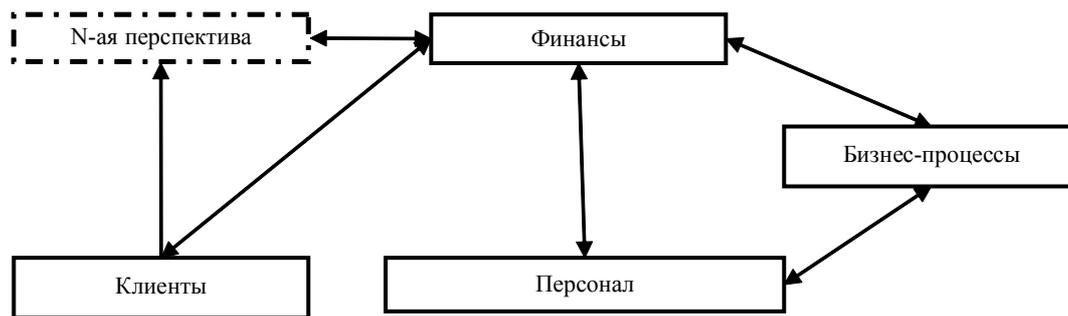


Рис. 7. Множественная микроархитектура ССП

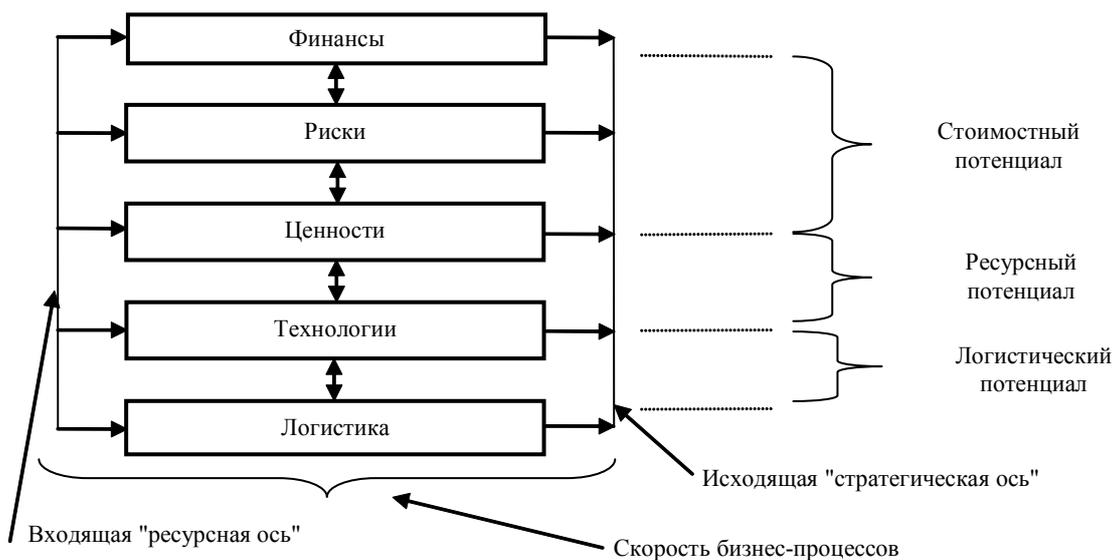


Рис. 8. Процессная микроархитектура ССП

Таблица 1. Сравнительный анализ типов микроархитектур ССП

| Подход         | Микроструктура, в наибольшей степени соответствующая избранному подходу | Ключевые параметры, определяющие внутреннюю устойчивость микроархитектуры ССП   |
|----------------|---|---|
| Структурный    | Иерархическая<br>Контурная  | Качество принимаемых решений<br>Степень прозрачности и устойчивости связей между перспективами<br>Стабильность циркуляции ресурсов<br>Четкая иерархия и последовательность связей<br>Недублирование связей между перспективами        |
| Системный      | Пирамидальная<br>Центрическая   | Выделение ведущих перспектив<br>Централизация ресурсов за ведущими перспективами<br>Логистика перспектив (оптимальность закрепления связей между центром и периферией)<br>Жесткая иерархия и соподчиненность в принятии решений       |
| Функциональный | Линейная циклическая  | Равномерность распределения ресурсов<br>Последовательность принятия решений<br>Устойчивость связей между перспективами<br>Минимальное количество перспектив<br>Равнозначность перспектив с точки зрения достижения стратегии          |
| Комплексный    | Перекрестная  | Постоянный контроль распределения ресурсов между перспективами<br>Ограниченное число перспектив<br>Внутренний потенциал системы   |
| Динамический   | Множественная (смешанная)   | Большое число перспектив и связей<br>Сложность связей<br>Стабильность циркуляции финансовых ресурсов<br>Механизм адаптации структуры к внешней среде  |
| Процессный     | Процессная  | Баланс управленческих усилий между обеспечением логистического, ресурсного и стоимостного потенциалов<br>Ресурсный приоритет, устанавливаемый в зависимости от категории бизнес-процессов<br>Скорость достижения стратегических целей |

Процессный подход к построению микроархитектуры ССП предполагает рассмотрение каждой перспективы через призму соответствующих функциональных бизнес-процессов. Взаимосвязь между перспективами, бизнес-процессами в такой системе направлена на реализацию стратегии компании путем максимизации ресурсных выходов по каждому бизнес-процессу соответствующей перспективы и последующего их “закрывания” на перспективе “финансы”.

В предполагаемом ниже варианте процессной микроархитектуры ССП поддержание устойчивости достигается за счет перераспределения управленческих усилий, которые направляются на поиск баланса между логистическим, ресурсным и ценностным, или стоимостным, потенциалами (рис. 8). Перспектива “Логистика” представлена совокупностью транспортных и обеспечивающих процессов. В состав перспективы “Технологии” включены производственные технологии и инновации. Значимая перспектива “Ценности” охватывает бизнес-процессы типа “клиент-персонал”, “клиент” и “персонал”. Нетипичной по сравнению с другими микроархитектурами является перспектива “Риски”. Ее

включение обосновывается необходимостью более широкого управления процессами нестабильности, которые возникают или могут возникнуть в ходе использования ССП. Замыкающей перспективой выступают “Финансы”. Общая эффективность процессной микроархитектуры ССП строится на поиске оптимального равновесия между входящей “ресурсной осью” и исходящей “стратегической осью”. За счет регулирования скорости бизнес-процессов происходит эффективное управление ресурсной и стратегической осями в ССП, что в конечном итоге приводит к изменению потенциала устойчивости ССП.

Систематизируем рассмотренные выше типы микроархитектуры ССП в зависимости от установленных связей между перспективами (табл. 1) с целью сравнения их потенциала устойчивости.

Следует особо подчеркнуть, что нельзя однозначно сделать вывод о том, насколько, например, множественный тип микроархитектуры ССП эффективнее комплексного, так как каждая из рассмотренных моделей обладает разным потенциалом устойчивости, который, в свою очередь, варьируется в зависимости от конкретных условий реализации стратегии, ключевых стра-

Таблица 2. Соответствие микроархитектуры ССП состоянию внешней среды

| Оценка уровня риск-поля внешней среды | Наиболее предпочтительная микроархитектура ССП          | Направленность вектора устойчивости микроархитектуры ССП в зависимости от риск-поля среды  |
|---------------------------------------|---|--|
| Низкий уровень риск-поля среды        | Иерархическая<br>Контурная<br>Линейная циклическая      | Полное сохранение микроархитектуры и устоявшихся связей между перспективами<br>Усиление производительности перспектив, микроархитектуры в целом<br>Снижение управленческого давления между перспективами за счет создания более комфортных условий принятия управленческих решений<br>Увеличение отдельных ключевых индикаторов деятельности (например, финансовых параметров ССП)                   |
| Средний уровень риск-поля среды       | Пирамидальная<br>Центрическая                           | Поддержание ресурсной стабильности<br>Сохранение целостности существующей структуры<br>Мобилизация ресурсов в "главной" перспективе (перспективах)<br>Возможна смена приоритетов внутри микроархитектуры, но с сохранением самой микроархитектуры<br>Выделение дополнительных "центральных" перспектив с целью оптимального распределения ресурсов и недопущения роста рисков                        |
| Высокий уровень риск-поля среды       | Перекрестная<br>Множественная (смешанная)<br>Процессная | Концентрация усилий по оптимизации ресурсов между перспективами<br>Стабилизации связей<br>Усиление внутреннего потенциала<br>Повышение роли процессной составляющей<br>Пересмотр базовых ключевых стратегических показателей эффективности достижения стратегии в сторону уменьшения<br>Оценка возможности комбинации (смены) типов микроархитектур<br>Усиление администрирования в принятии решений |

тегических параметров, степени обеспеченности ресурсами и др. Именно поэтому задача руководства коммерческих организаций заключается в том, чтобы "подобрать" оптимальный тип в соответствии с имеющимися ресурсными возможностями.

При выборе той или иной микроархитектуры ССП, по нашему мнению, должны учитываться также особенности функционирования организации, масштабы ее деятельности, отраслевые особенности. Универсальный критерий эффективности микроархитектуры ССП в настоящий момент не разработан. В то же время в наиболее общем виде эффективность микроархитектуры ССП ( $E_s$ ) может быть определена, например, путем сопоставления динамики ключевого или группы ключевых индикаторов деятельности со скоростью потребления ресурсов, направленных на реализацию стратегии. Полученный результат должен стремиться к максимуму:

$$E_s = \frac{T_r}{S_r} \rightarrow \max,$$

где  $T_r$  - темп роста одного или группы ключевых показателей эффективности стратегии;  
 $S_r$  - темп роста потребления ресурсов, направленных на реализацию стратегии.

Признаками стабильности микроархитектуры структуры ССП является снижение  $S_r$  при одновременном росте  $T_r$ . Соответственно, признаком нестабильности структуры ССП выступает увеличение  $S_r$  при одновременном снижении динамики  $T_r$ .

С практической точки зрения целесообразна оценка степени влияния риск-поля внешней среды на выбор соответствующей микроархитектуры ССП (табл. 2), так как состояние внешней среды оказывает решающее влияние на выбор текущей микроархитектуры ССП. Так, в условиях повышенного риска более работоспособной будет микроархитектура с высоким уровнем мобильности, организованности связей.

Внешняя среда предопределяет так называемый вектор устойчивости микроархитектуры ССП, который позволяет сформировать ее "поведение", степень предсказуемости, устойчивость к колебаниям под действием соответствующих негативных факторов, целесообразность смены стратегических ресурсных приоритетов.

Выполненная оценка является в достаточной степени условной, но в то же время дополняет существующее исследовательское поле сбалансированного стратегического управления ресурсами в коммерческих организациях, наделяет субъекта необходимой исходной информацией

при принятии соответствующих управленческих решений в области реализации стратегии компании.

Таким образом, сформулированные подходы, а также классификация типов микроархитектуры позволяют произвести оценку текущего потенциала внутренней устойчивости ССП в зависимости от состояния риск-поля среды в текущих и перспективных рыночных условиях.

<sup>1</sup> См.: *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Изд. 2-е, испр. и доп.: пер. с англ. М., 2006; *Фридаг Х.Р., Шмидт В.* Сбалансированная система показателей:

рук. по внедрению / пер. с нем. М. Р□ш. М., 2006; *Ольве Н.Г., Рой Ж., Веттер М.* Оценка эффективности деятельности компании: практ. руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. М., 2003; *Хаммер М., Чампи Д.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. Изд. 4-е / пер. Ю.Е. Корнилович. М., 2011; *Гершун А.М., Нефедьева Ю.С.* Разработка сбалансированной системы показателей: практ. руководство с примерами. Изд. 2-е., расшир. / под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. М., 2005.

<sup>2</sup> См.: Там же.

<sup>3</sup> См.: Там же.

<sup>4</sup> *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Указ. соч.

<sup>5</sup> *Хаммер М., Чампи Д.* Указ. соч.

*Поступила в редакцию 03.07.2014 г.*