

УДК 330.47

***ВНЕДРЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В
СБАЛАНСИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ***

Птицын С. Д.

Магистрант 1-го курса

*Самарский государственный национальный исследовательский университет
имени академика С.П. Королёва,*

Самара, Россия

Целин В. Е.

Кандидат экономических наук

*Самарский государственный национальный исследовательский университет
имени академика С.П. Королёва,*

Самара, Россия

Аннотация

Устойчивое развитие – это тенденция, которая серьезно обсуждается на международном и национальном уровнях. Однако, региональные компании также задумываются о переработке своих стратегий и видения, которые позволят обеспечить лучшее будущее как для местной экономики, общества так и для самой компании. Устойчивое развитие является одним из условий разработки современной стратегии – оно позволяет компаниям применять социальные, экономические и экологические сферы в системе управления компанией. Тем не менее, до сих пор стоит вопрос о том, как измерить социальное, экономическое и экологическое воздействие на общество. В статье описывается возможность интеграции существующей системы сбалансированных показателей и набирающей популярность тенденции устойчивого развития. Сбалансированная система показателей является одним

из перспективных инструментов, который можно использовать для измерения устойчивости, при условии её дополнения новыми показателями. В статье представлены три возможных метода, которые можно использовать благодаря внедрению перспективы устойчивости в систему сбалансированных показателей. Один из этих методов обсуждается более подробно. Особый акцент делается на устойчивых показателях, включенных в пятую перспективу модели сбалансированных показателей.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, устойчивое развитие, устойчивость, показатели устойчивости, управление компанией, устойчивая система сбалансированных показателей.

IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT INDICATORS IN THE BALANCED SCORECARD

Ptitsyn S. D.

1st year undergraduate

*Samara State National Research University named after S.P. Korolev,
Samara, Russia*

Tselin V. E.

Candidate of Economic Sciences

*Samara State National Research University named after S.P. Korolev,
Samara, Russia*

Abstract

Sustainable development is a trend that is being seriously discussed at the international and national levels. However, regional companies are also thinking about refining their strategies and visions, which will ensure a better future for both

the local economy, society and the company itself. Sustainable development is one of the conditions for developing a modern strategy - it allows companies to apply social, economic and environmental spheres in the company's management system. However, the question still remains how to measure the social, economic and environmental impacts on society. The article describes the possibility of integrating the existing system of balanced indicators and the growing trend of sustainable development. A balanced scorecard is one of the promising tools that can be used to measure sustainability, provided it is supplemented with new indicators. The article presents three possible methods that can be used by introducing a sustainability perspective into a balanced scorecard. One of these methods is discussed in more detail. Particular emphasis is placed on sustainable indicators included in the fifth perspective of the balanced indicators model.

Key words: balanced scorecard, sustainable development, sustainability, sustainability indicators, company management, sustainable balanced scorecard.

Введение. Концепция устойчивости является относительно новой, и во многих организациях до сих пор не знают, как можно реализовать или измерить ее результаты. Устойчивое развитие видится ключевым фактором успеха на рынке в ближайшем будущем [1]. Ожидается, что изменение климата повлияет на способы управления ресурсами, однако, в различных регионах мира эти изменения будут проявляться по-разному. Отсюда вытекает проблема определения серьезности рисков, времени и частоты их возникновения. Наличие надежных и адаптивных стратегий управления ресурсами поможет подготовить компанию к неопределенности и рискам, которые таит в себе будущее [2].

Реакция на социальные проблемы также очень важна для бизнеса не только с точки зрения связей с общественностью (маркетинг), но и как средство

для соответствия ожиданиям клиентов и акционеров. Финансовые рынки начинают изучать способы, которыми компании решают проблемы окружающей среды, движимые давлением со стороны общественности из-за вопроса устойчивого управления природными ресурсами [12].

Главная задача любой коммерческой компании – получать прибыль. Руководство традиционно ориентируется на прибыльность, долю на рынке или некоторые из новых показателей измерения прибыли, таких как экономическая добавленная стоимость (EVA), внутренняя норма доходности по совершенным инвестициям (CFROI), рентабельность чистых активов (RONA), денежная добавленная стоимость (CVA) и т. д. Многие рассматривают отчет об устойчивом развитии только как дополнение к финансовой отчетности. Однако подобный отчет становится особенно важным при выходе на международный рынок [3].

В статье рассматривается проблема внедрения показателей измерения устойчивости в систему сбалансированных показателей, проводится рассуждение о том, что конкретно это даёт коммерческим компаниям.

Целью работы является разработка и внедрение устойчивых показателей в модель сбалансированной системы показателей. Основные вопросы исследования:

- Как измерить устойчивость?
- Каковы основные показатели устойчивости?
- Как внедрить эти показатели в сбалансированную систему показателей?

Методы исследования. Изучение характеристик устойчивости и её метрик, анализ научных работ по данному направлению. Синтез полученной информации в виде конкретных показателей измерения устойчивости развития.

Основная часть. Роберту Каплану и Дэвиду Нортону удалось в начале 1990-х объединить финансовые и нефинансовые цели в комплексную систему управления эффективностью, которая называется Сбалансированная Система

Показателей (ССП). В 2017 году исполнилось 30 лет с момента публикации статьи «Потеря актуальности», в которой авторы утверждали, что потребности в управленческом учете стали подчиняться требованиям финансовой отчетности. Их цель в 1992 году состояла в том, разработать систему управления, которая учитывает несколько перспектив для организаций, которые традиционно занимаются финансовыми вопросами. Поскольку привычные финансовые отчеты лишь косвенно измеряют эффективность корпоративной стратегии, они могут вводить в заблуждение относительно того, была ли конкретная стратегия реализована успешно [15].

В виду правительственной регуляции налоговой сферы деятельности, компании на серьёзном уровне развили системы финансовых оценок, чего нельзя сказать о нефинансовых показателях. Специалисты по бухгалтерскому учету улучшали эти измерения в течение десятилетий в сотрудничестве с государственными органами. Однако, зачастую нефинансовые показатели обладают не меньшей важностью, чем финансовые, для гармоничного развития компании.

Модель СПП изначально была создана для измерения показателей в четырех перспективах: финансовой, потребительской, внутренних бизнес-процессов и персонала (рисунок 1) [4]:

- Перспектива финансов – в основном измеряет рост выручки, возврат инвестиций и снижение затрат;
- Перспектива потребителей – фокусируется в основном на доле рынка и лояльности клиентов, их удовлетворенности, прибыльности;
- Перспектива внутренних бизнес-процессов – служит для определения более эффективных процессов, позволяющих организации выполнять свои задачи с наименьшими затратами и наибольшей отдачей;

Перспектива обучение и роста сотрудников – состоит из навыков и уровня подготовки сотрудников, функциональности ИТ и администрирования рутинных процессов.

Основная предпосылка сбалансированной системы показателей заключается в том, что одни только финансовые результаты не могут охватить деятельность по созданию стоимости продукта. Использование только финансовых показателей может оказаться проблемой, поскольку они подвержены временному лагу в виду долгого анализа и в силу того, что они описывают уже свершившиеся события.

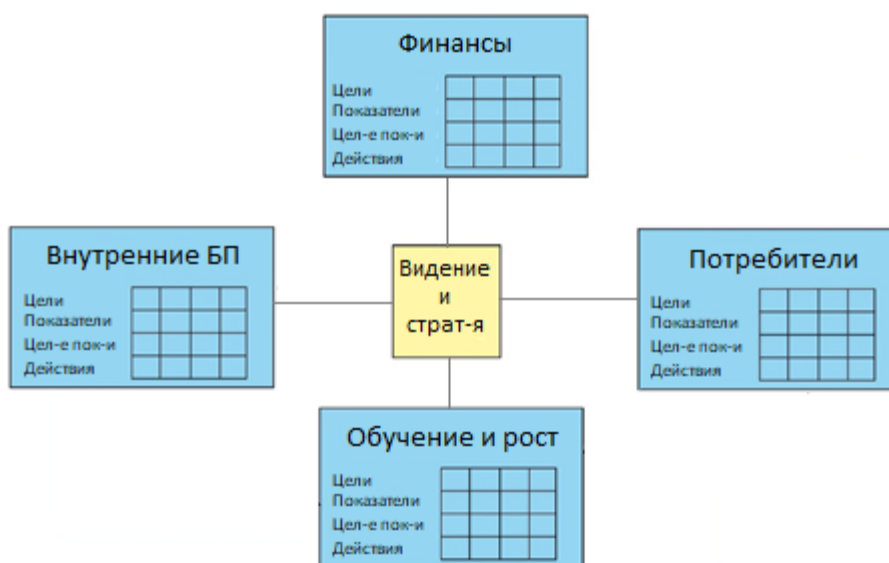


Рисунок 1 - классические перспективы ССП (составлено автором).

По данным Bain & Company, в 2018 году около 25% мировых компаний работают с моделью сбалансированной системы показателей [9]. Она широко используется в бизнесе, промышленности, государственном секторе и некоммерческих организациях для согласования деловой активности с организационной стратегией.

Сбалансированная система показателей – это система планирования и отслеживания результатов корпоративной стратегии, в основе которой лежат потребности клиента, основной целью которой является фокусирование и управление процессом изменений [5]. Устойчивое развитие также

ориентировано на потребности клиентов. Это означает, что существует прямой интерес коммерческих организаций во внедрении показателей измерения устойчивости в свою работу. Но возможно ли внедрить показатели устойчивости в уже сформированную систему сбалансированных показателей?

Поскольку стратегия устойчивого развития является в настоящее время важной темой обсуждения отделов стратегического планирования многих организаций, она может быть интегрирована совместно с существующими перспективами сбалансированной системы показателей. Концепция устойчивости изначально имеет отношение к тому, как организации обрабатывают нефинансовые факторы, связанные с экологическими, социальными и экономическими проблемами. Эта концепция потенциально влияет на будущее организации [8].

Устойчивое развитие включает более широкие проблемы в области экологии, социологии и окружающей среды, а также в сфере благосостояния людей и уровня жизни [7]. Другими словами, это устойчивость рассматривается как практика по поддержке окружающей среды, и ее можно найти во всех сферах деятельности.

Концепция устойчивости также является синонимом социальным отчетам и, так называемой, отчетности по тройному критерию, а также других терминов, которые охватывают экономические, экологические и социальные аспекты деятельности и планирования организации. Государственные и частные компании могут рассматривать отчетность об устойчивом развитии на трех уровнях: организация (внутренний), политика (внешний) и контекстуальные или пространственные результаты (региональные) [16].

Организация с устойчивой стратегией имеет три возможности её реализации в ССП [12]. Во-первых, экологические и социальные аспекты могут быть интегрированы в существующие стандартные перспективы. Экологические/социальные аспекты становятся неотъемлемой частью системы

показателей и автоматически интегрируются в ее причинно-следственные связи и иерархически ориентируются на финансовую перспективу. Например, дополнительным аспектом в финансовой категории может быть интеграция мер устойчивости, таких как затраты на энергию, доходы от утилизации и затраты на утилизацию. Каждая организация может выбрать, что конкретно относится к её бизнес-среде, и учитывать только необходимые показатели, отбрасывая все ненужные.

Во-вторых (и это более вероятно) может быть создана дополнительная перспектива для учета экологических и социальных аспектов [14]. Например, ввести дополнительную, так называемую нерыночную перспективу, чтобы интегрировать стратегически значимые экологические и социальные цели. Каплан и Нортон также указывают, что специфическая для фирмы формулировка ССП может включать переименование или добавление перспективы [15]. Добавление дополнительной перспективы к ССП может быть самым простым подходом для компаний, которые хотят подчеркнуть устойчивость как ключевую корпоративную ценность.

Третий вариант – конкретная экологическая или социальная система показателей [13]. Однако, выступая самостоятельно, это принесет не такие значительные результаты в виду рассмотрения малого количества перспектив. Поэтому данная система показателей в контексте этой статьи далее рассматривается как дополнение к перечисленным выше вариантам. Причина, по которой компании создают отдельную сбалансированную систему показателей для устойчивости развития, заключается в том, что стратегия корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивое развитие рассматриваются в качестве основной стратегии создания конкурентного преимущества.

Устойчивая перспектива, реализованная в модели ССП, должна гарантировать, что стратегия компании связана с экологическими,

социальными и экономическими потребностями следующих поколений [1]. Процедура интеграции показателей устойчивости дает организациям возможность воплотить концепции и стратегии устойчивого развития в конкретные планы действий.

Процесс создания новой перспективы в ССП должен привести интеграции экологического и социального управления к стратегии управления компанией (рисунок 2). Устойчивые аспекты должны быть интегрированы в соответствии с их стратегической значимостью [14]. Интегрируя меры устойчивости в практику коммерческих компаний и четко связывая конкурентную стратегию организации с ее «зелеными» результатами, ССП проясняет взаимосвязь между результатами устойчивости и доходностью, а также интересами акционеров [10].

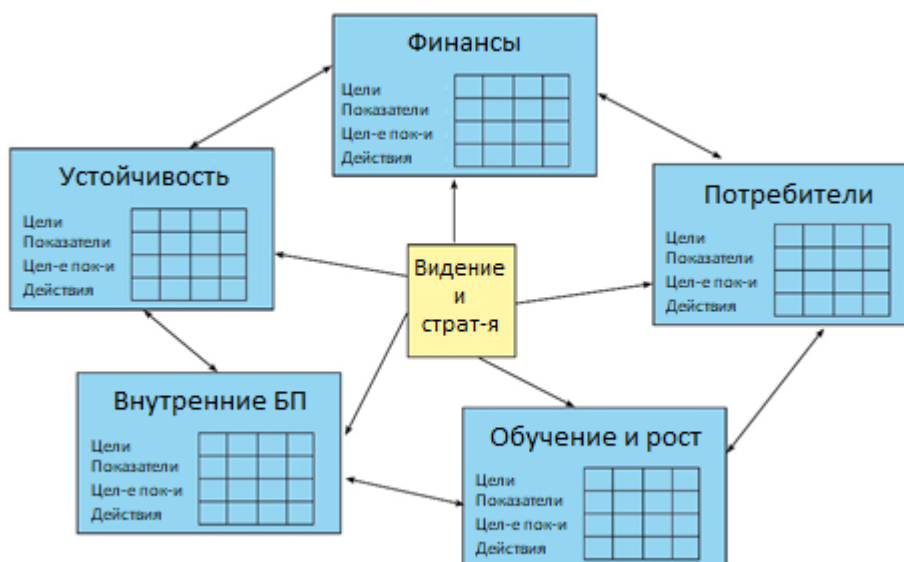


Рисунок 2 - внедрение перспективы устойчивости в ССП (составлено автором).

Нельзя управлять тем, что нельзя измерить, поэтому для устойчивой перспективы необходимо определить ряд показателей, которым можно дать количественную оценку.

Прежде чем мы сможем что-либо измерить, мы должны определить термин «устойчивость» и его характеристики. Определение устойчивости зависит от того, кто определяет – правительство, некоммерческие организации,

ученые. Тем не менее, большое количество определений выделяют общие характеристики устойчивости. Они обычно связаны с экономикой или природой. Многие рассматривают устойчивость как непрерывный процесс развития. Поскольку устойчивость является относительно новой тенденцией, многие ученые предлагают собственные определения.

Концепция устойчивого развития была описана в Отчете Совета по качеству окружающей среды 1981 года [11]: «Ключевой концепцией здесь является устойчивое развитие. Если экономическое развитие будет успешным в долгосрочной перспективе, оно должно осуществляться таким образом, чтобы защищать природные ресурсы развивающихся стран». Согласно комиссии Brundtland и докладу «Наше общее будущее», устойчивое развитие – это развитие, которое отвечает потребностям настоящего, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Также существует мнение, что устойчивое общество является достаточно дальновидным, гибким и мудрым, чтобы не подорвать ни его физическую, ни социальную систему поддержки [12]. При поиске различных определений можно найти ключевые элементы, которые являются общими для большинства авторов. Это, как правило рассмотрение будущего, защита ресурсов, экономическое процветание и связь между экологической, социальной и экономической сферами. Эти области следует учитывать, создавая показатели устойчивости для компаний.

Руководство организации должно разработать определенные показатели для достижения целей устойчивого развития. ССП позволяет отражать как стратегические цели, так и оперативные задачи в рамках каждой отдельной компании, поэтому показатели будут сильно различаться между компаниями. Показатели, цели и задачи, выбранные для каждой перспективы, должны быть [10]:

– контролируемы всеми заинтересованными сторонами;

- измеряемы количественно;
- в случае многокомпонентности учитывать каждый отдельный показатель.

Многокомпонентная мера означает, например, что термин парниковые газы (глобальное потепление) может использоваться для различных газов (диоксид углерода, метан, хлорфторуглероды и т. д.).

Основываясь на принципах устойчивого развития, разработана модель внедрения устойчивости в компанию (рисунок 3).

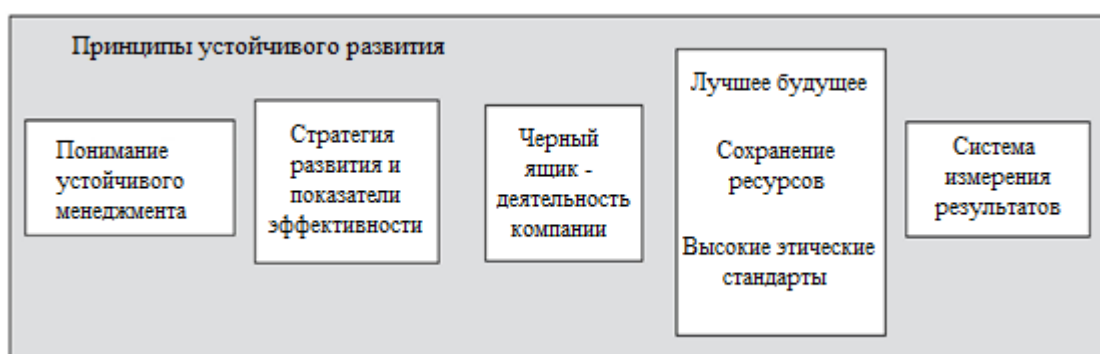


Рисунок 3 - модель внедрения стратегии устойчивости в компанию

Как ясно видно, основной проблемой при внедрении является измерение показателей. Благодаря показателям формируется статистика, которая позволяет оценивать текущие условия, а также строить прогнозы. Авторы ССП не обозначили каких-либо конкретных условий по разработке показателей измерения достижения целей. Однако, они предостерегают, что большое количество показателей может отвлечь от достижения поставленных целей, и тогда показатели станут самоцелью. Обычно сбалансированная система показателей содержит от трех до шести показателей в каждой перспективе [6]. При создании показателей компании должны вкладывать в них точные формулировки и единицы измерения. Такие слова, как эффективность, низкая стоимость и производительность, не имеют реального значения и не могут являться показателями.

Система измерения должна четко определять отношения между целями и показателями, чтобы компания могла управлять ими и проверять их. Чтобы быть всеобъемлющей, сбалансированная система показателей должна включать показатели, которые влияют друг на друга на основе установленных причинно-следственных связей.

Каждая компания определяет устойчивость по-своему. Выбранные показатели эффективности будут основаны на стратегии и целях конкретной компании. Вес, придаваемый различным параметрам сбалансированной системы показателей, также будет зависеть от целей и культуры каждой организации [13].

Ниже приведен список показателей, которые могут использоваться в компаниях для измерения устойчивого поведения (таблица 1). Они создаются путем выведения из международных показателей, и некоторые из них являются идеями мозгового штурма в каждой устойчивой области.

Таблица 1 - Показатели измерения устойчивости (составлены автором)

Цель	Показатель измерения
Снижение потребления энергии	Процент потребления энергии из возобновляемых ресурсов; Среднее потребление солнечной/гидро энергии; Среднее потребление энергии в год; Средний расход топлива автомобиля.
Снижение потребления воды	Среднее потребление питьевой воды; Среднее потребление горячей воды; Управление сточными водами.
Сокращение отходов	Количество мусорных контейнеров; Процент переработанных отходов; Процентная доля различных отходов: бумага, пластик, стекло, биологические отходы; Средняя стоимость утилизации.
Сохранение окружающей среды	Инвестиции в сохранение природы/окружающей среды; Процент расходов, связанных с защитой окружающей среды; Процент переработанных канцелярских товаров;
Равенство в обществе	Процент местных сотрудников; Процент женщин в управлении; Процент материалов из местных ресурсов; Процент сертифицированных поставщиков; Количество проектов по повышению безопасности.

Цель	Показатель измерения
Сокращение отходов и выбросов в атмосферу	Эмиссия тяжелых частиц в воздух; Выброс парниковых газов; Среднее количество рабочих часов в неделю; Средние сверхурочные часы работы.

Существует также вопрос о том, как часто следует измерять эти показатели. Обычное рекомендуемое измерение – один раз в год, но для каждой компании этот срок может быть индивидуальным.

Система измерения также может представлять из себя проблему. Если руководство сосредоточено только на результатах, сотрудники могут быть озабочены необходимостью «правильной» отчетности, упуская при этом из поля внимания правильные действия. Также могут возникнуть сложности в определении нефинансовых показателей. Лишь немногие (особенно крупные) компании имеют опыт использования нефинансовых показателей для оценки своих результатов. Добавление дополнительных показателей эффективности к перегруженному персоналу может привести к путанице и апатии среди работников [10]. Из этого может возникнуть проблема того, что сотрудники тратят больше времени на сбор данных и мониторинг деятельности, чем фактически выполняют свою работу.

Выводы. Поскольку сбалансированная система показателей внедряется компаниями во всем мире для реализации корпоративной стратегии, она также может использоваться компаниями для реализации стратегии устойчивого развития, чтобы связать цели корпоративной устойчивости с необходимыми действиями и результатами деятельности. Результатом внедрения показателей устойчивости может быть, например, повышение удовлетворенности сотрудников, снижение эксплуатационных и административных расходов, повышение производительности, улучшение имиджа и репутации, расширение рыночных возможностей, улучшение отношений с заинтересованными сторонами и т. д.

В работе обобщены научные труды на указанную тему и представлены три возможности внедрения перспективы устойчивости в ССП. Разработка показателей измерения устойчивости является важной задачей для каждой компании в отдельности. В статье предлагаются несколько показателей, которые могут быть включены в каждую сферу устойчивости.

Основное влияние для компаний заключается в уведомлении о важности такого измерения и ориентации. Подробно объясняется, как работает процесс устойчивого развития и что необходимо сделать, чтобы начать такое направление. Эта концепция нужна не только самой организации, но и будущим поколениям и обществу.

Дальнейшее развитие данного исследования может быть сосредоточено на практических примерах. Было бы полезно обобщить реальные проблемы, которые могут возникнуть в период реализации устойчивости в ССП. Также интересным является вопрос сравнения между всеми тремя методами включения устойчивости в модель ССП. Исследование клиентов и их удовлетворенность стратегией устойчивого развития компании также поможет улучшить общую ситуацию на рынке и может сподвигнуть большее число компаний к разработке и внедрению показателей устойчивого развития.

Библиографический список:

1. Бобылев С. Н. Устойчивое развитие в интересах будущих поколений: экономические приоритеты / С. Н. Бобылев // Мир новой экономики. - 2017. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitiye-v-interesah-buduschih-pokoleniy-ekonomicheskie-prioritety> (дата обращения: 27.05.2020).

2. Бринчук М. М. Концепция устойчивого развития: потребности в совершенствовании / М. М. Бринчук // Астраханский вестник экологического образования – 2015 – №1 (31) [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-ustoychivogo-razvitiya-potrebnosti-v-sovershenstvovanii> (дата обращения: 27.05.2020).

3. Видяев И. Г, Грахова Е. А, Гузырь В. В. Устойчивое развитие производства в России / И. Г. Видяев, Е. А. Грахова, В. В. Гузырь // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2018 – №1 (28) [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-proizvodstva-v-rossii> (дата обращения: 27.05.2020).

4. Герасимов Е. Ю. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии / Е. Ю. Герасимов // Дайджест-финансы. 2008. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-kak-instrument-realizatsii-strategii> (дата обращения: 27.05.2020).

5. Журавин С. Г, Соломатина А. С. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления / С. Г. Журавин, А. С. Соломатина // Вестник МГТУ им. Г.И. Носова. – 2010. – №1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-kak-instrument-strategicheskogo-upravleniya> (дата обращения: 27.05.2020).

6. Птицын С. Д. Сравнительный анализ сбалансированных систем управления организацией [Текст] / С. Д. Птицын, В. Е. Целин // Скиф. Вопросы студенческой науки – 2019. - №12 (40).

7. Пустохина Н. Г., Валиев В. Н. Концепция устойчивого развития: основные положения / Н. Г. Пустохина, В. Н. Валиев // Известия УГГУ – 2015 – №2 (38) [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-ustoychivogo-razvitiya-osnovnyepolozheniya> (дата обращения: 27.05.2020).

8. Сергеев И.Б., Лапочкина Л.В. Устойчивое развитие: теоретико-методологические подходы / И. Б. Сергеев, Л. В. Лапочкина // Записки Горного

института – 2009 – № 2 [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-teoretiko-metodologicheskie-podhody> (дата обращения: 27.05.2020).

9. Bain and Company. Management Tools: Balanced Scorecard. [online] / Bain and company // URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-balanced-scorecard/> (20.05.2020).

10. Butler, J. B., Henderson, S. Ch., Raiborn, C. (2011). Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. Management Accounting Quarterly, Winter 2011, vol. 12. No.2.

11. Denton, D K. (2006). Measuring Relevant Things. Performance Improvement; Mar 2006; 45, 3; ProQuest Central, pg. 33.

12. Epstein, M. J. and Wisner, P. S. Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. Environmental Quality Management; 2017; №11, ProQuest Central.

13. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. (2001). The Sustainability Balanced Scorecard - a tool for value-oriented sustainability management in strategy-focused organization. Conference Proceedings of the 2001 Eco-Management and Auditing Conference. ERP Environment: Shipley.

14. Figge, Frank; Hahn, Tobias; Schaltegger, Stefan; Wagner, Marcus (2016). The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy. Business Strategy and the Environment; 2016; 11, 5; ProQuest Central. pg. 269.

15. Kaplan, R. Norton. D. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

16. The Centre for Public Agency Sustainability Reporting, 2007 Report, pp. 63-68.

Оригинальность 90%