

Лукьянов А. В.

АНАЛИЗ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕСА В КОНТЕКСТЕ ТЕНДЕНЦИЙ ЕГО ЦИФРОВИЗАЦИИ И СТЕЙКХОЛДЕР-ОРИЕНТИРОВАННОСТИ

Лукьянов Александр Вадимович

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Россия), аспирант кафедры бизнес-аналитики
249747@edu.fa.ru
<https://orcid.org/0009-0001-2780-5154>
SPIN 2541-2778

Aleksandr V. Lukianov

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia), PhD student of Business Analytics Department
249747@edu.fa.ru
<https://orcid.org/0009-0001-2780-5154>
SPIN 2541-2778

Научный руководитель**Зенкина Ирина Владимировна**

доктор экономических наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Россия), профессор кафедры Бизнес-аналитики
ivzenkina@fa.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1020-4050>
SPIN 2949-0202

Scientific Supervisor**Irina V. Zenkina**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia), Professor of Business Analytics Department
ivzenkina@fa.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1020-4050>
SPIN 2949-0202

Цель. Настоящее исследование направлено на проведение сравнительного анализа концепций формирования системы показателей эффективности деятельности бизнеса и определение их соотношения с вызовами цифровизации и стейкхолдер-ориентированности.

Методы. Работа основана на применении методов анализа и синтеза научной литературы, в том числе зарубежных и отечественных публикаций, методе сравнения для оценки характеристик разных методологий, методе логического обобщения и дедукции для выявления тенденций и пробелов.

Результаты. Проведено подробное сравнение шести методологических подходов к формированию системы показателей: Tableau de Bord, управление по целям (MBO), сбалансированная система показателей (BSC), Hoshin Kanri, Пирамида эффективности (Performance Pyramid), Призма эффективности (Performance Prism). Установлено, что ни один из рассмотренных подходов не обеспечивает полного удовлетворения требований цифровой трансформации бизнеса и стейкхолдерского управления. Наиболее распространённая модель BSC сохраняет практическую ценность, но нуждается в адаптации к цифровой среде. Модель Performance Prism отличается всеобъемлющим учётом интересов стейкхолдеров, но сложна для практической реализации и требует большого объёма данных. Другие подходы (Tableau de Bord, MBO, Hoshin Kanri, Performance Pyramid) изначально фокусируются либо на операционных показателях, либо на внутренних целях организации, что диктует необходимость их модернизации под современные условия цифровой экономики и многосторонние запросы заинтересованных сторон.

Goal. The study is aimed at conducting comparative analysis of the formation concepts of business indicators system and determining their relationship to the challenges of digitalization and stakeholder orientation.

Methods. The work is based on the methods of analysis and synthesis of scientific literature, including foreign and domestic publications, comparison method to assess the characteristics of different methodologies, and method of logical generalization and deduction to identify trends and gaps.

Results. A detailed comparison of six methodological approaches to the formation of indicators system was carried out – Tableau de Bord, Management by Objectives (MBO), Balanced Score Card (BSC), Hoshin Kanri, Performance Pyramid, Performance Prism. It is established that none of the considered approaches provides full satisfaction of the requirements of digital transformation of business and stakeholder management. The most common BSC model retains its practical value, but needs to be adapted to the digital environment. The Performance Prism model is characterized by comprehensive consideration of stakeholders' interests, but it is difficult to implement in practice and it requires a large amount of data. Other approaches (Tableau de Bord, MBO, Hoshin Kanri, Performance Pyramid) initially focus either on operational performance or on the internal goals of the organization, which dictates the necessity to modernize them to meet current conditions of the digital economy and multi-lateral demands of the stakeholders.

Ключевые слова: бизнес-аналитика, аналитическое обеспечение, стейкхолдерский подход, цифровизация, системы показателей.

Keywords: business analytics, analytical support, stakeholder approach, digitalization, indicator systems.

Для цитирования: Лукьянов А. В. Анализ методологических подходов к формированию системы показателей бизнеса в контексте тенденций его цифровизации и стейкхолдер-ориентированности // *Экономическая среда*. – 2025. – Т. 14, № 4. – С. 116-128. – <https://doi.org/10.22394/ee254.116-129>. – EDN LLJCGW.

For citation: Lukianov A.V. Analysis of Methodological Approaches to the Formation of a Business Indicators System in the Context of the Trends of its Digitalization and Stakeholder Orientation. *Economic Environment*, 2025, vol. 14, no. 4, pp. 116-128. (In Russ.). Available from: <https://doi.org/10.22394/ee254.116-129>

Введение

В условиях всеобъемлющей цифровизации экономики и возрастающей сложности бизнес-среды задача формирования эффективной системы показателей деятельности организации приобретает особую значимость. Традиционные модели, ориентированные преимущественно на финансовые индикаторы, уже не соответствуют актуальным требованиям управления: необходим баланс с нефинансовыми показателями и способность быстро реагировать на изменения [8].

Одновременно усиливается роль стейкхолдер-ориентированного подхода: современные организации должны учитывать не только интересы акционеров, но и стремиться к созданию устойчивой ценности для клиентов, персонала, партнёров, общества и других заинтересованных сторон. Это отражает смену парадигмы корпоративного управления – от акционерно-ориентированной модели к модели баланса интересов различных групп влияния.

Актуальность обозначенной проблемы усиливается отсутствием единой методологической базы анализа и оценки эффективности организации [4]. С конца XX века было предложено множество систем измерения эффективности: французская концепция Tableau de Bord, классическое управление по целям (Management by Objectives), популярная сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), японская методика Hoshin Kanri, Пирамида эффективности (Performance Pyramid), Призма эффективности (The Performance Prism). Каждая из них предлагает уникальное видение структуры, целей и принципов формирования системы показателей.

Однако, как показывают исследования, универсальной модели, сочетающей в себе наиболее актуальные факторы функционирования современной бизнес-среды – стейкхолдерского подхода и цифровизации, не существует [13]. Наступление эпохи цифровой трансформации (внедрение облачных платформ, интернета вещей (Internet of Things, IoT), больших данных, искусственного интеллекта и пр.) создаёт как новые возможности, так и вызовы перед системами показателей: требуется большая гибкость, адаптивность, способность обработки данных в режиме реального времени, а также обеспечение прозрачности и доверия со стороны заинтересованных сторон.

Возникает научная и практическая цель – критически пересмотреть существующие методологические подходы, выявить их сильные и слабые стороны в контексте цифровизации и стейкхолдер-менеджмента, выявить возможности адаптации этих систем к современным условиям и пути развития.

Материалы и методика исследования

Методологической основой исследования выступают общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение, дедукция и логическое обобщение. Информационную базу составили публикации отечественных и зарубежных исследователей, размещённые в научных базах Scopus, Web of Science, Springer, Elsevier, CyberLeninka и др. Для оценки релевантности методологических подходов применён метод сравнительного анализа по критериям соответствия требованиям цифровизации и ориентации на заинтересованные стороны.

Результаты и обсуждение

Для систематизации знаний проведён обзор шести основных концепций, лежащих в основе систем корпоративных KPI. Каждая концепция кратко описана и проанализирована с точки зрения основополагающей идеи и структуры, а также соответствия требованиям цифровой трансформации и степени учёта интересов сторон.

Tableau de Bord («Бортовое табло») – одна из самых ранних моделей управления по ключевым показателям, зародившаяся во Франции в 1930-е годы. В традиционном понимании Tableau de Bord представляла собой инструмент управления для высшего руководства: своего рода «приборную панель» компании, позволяющую первым лицам оперативно получать сводную информацию о ключевых аспектах деятельности организации [5].

Особенностью классического подхода Tableau de Bord является его иерархичность. Система формируется с учётом специфики каждого уровня управления – от подразделений до корпоративного центра. Связь между уровнями реализуется через логическую цепочку:

видение/миссия → цели → ключевые факторы успеха (KSF) → KPI.

Важным принципом является концентричность и лаконичность набора метрик: Tableau de Bord сознательно фокусируется на узком круге критически важных показателей, часто выделяемых из ключевых факторов успеха бизнеса, и избегает перегрузки лишними данными. Исторически многие французские компании разрабатывали Tableau de Bord индивидуально под свои задачи, опираясь на миссию и цели предприятия. При этом французские авторы отмечали, что Tableau de Bord не должна ограничиваться финансовыми показателями, напротив, включение операционных и нефинансовых индикаторов часто более информативно для целей внутреннего управления [11].

Можно заключить безусловную историческую значимость Tableau de Bord как первой идеи «приборной панели» управления и соответствующего фундамента для дальнейшего развития аналитических систем показателей. Также нелишним будет отметить инновационное на то время и актуальное по сей день решение включать нефинансовые показатели в систему аналитического обеспечения.

Несмотря на историческую значимость и практическую ценность Tableau de Bord как инструмента управленческого учёта и мониторинга, с позиции стейкхолдерского подхода модель демонстрирует определённые ограничения. Изначально она разрабатывалась для внутреннего управленческого контроля и не предусматривала учёта интересов как внешних групп стейкхолдеров, так и некоторых внутренних, например сотрудников. Отсутствие встроенного механизма обратной связи усиливает этот дисбаланс: панели показателей формируются «сверху вниз», без системного участия стейкхолдеров.

С точки зрения цифровизации, Tableau de Bord имеет как сильные, так и слабые стороны: первоначально ориентированная на визуализацию управленческой информации, концепция органично интегрируется в цифровую инфраструктуру предприятий, превращаясь в интерактивные дашборды, обновляемые в режиме реального времени. Однако Tableau de Bord изначально ограничен по числу включаемых в систему показателей, что обусловлено как техническими ограничениями сбора данных на момент его разработки, так и стремлением обеспечить простоту и наглядность. Однако в современных условиях такая селективность уже не оправдана: даже на первый взгляд второстепенные показатели могут оказывать критическое влияние на бизнес-результаты и должны учитываться в системе анализа. Это также снижает возможности по применению наиболее современных технологий в области больших данных и

искусственного интеллекта, которые достигают максимального эффекта при использовании больших выборок разнородной информации.

Management by Objectives (MBO), или «Управление по целям», – концепция, представленная Питером Друкером в 1954 году в его книге «Практика менеджмента», долгое время доминировала в западном менеджменте как метод планирования и оценки эффективности [10]. Основное назначение модели заключается в согласовании индивидуальных и организационных целей посредством каскадирования задач сверху вниз по иерархии. Такой механизм обеспечивает сопряжение стратегических ориентиров с операционной деятельностью подразделений и сотрудников, а также способствует формированию персональной ответственности за достижение результатов [16].

Как итог, MBO стал поворотным пунктом в менеджменте, сместив внимание к персональной ответственности за результаты. Эмпирические исследования показывают, что внедрение MBO повышает эффективность организаций: в 68 из 70 исследований, проанализированных Роджерсом и Хантером, обнаружено улучшение показателей работы после реализации управления по целям, в частности прирост производительности 56 % при условии высокой вовлечённости высшего руководства [15]. Метод MBO широко распространился в корпоративном секторе с 1960–1970-х гг. и лёг в основу современных практик управления эффективностью. В частности, техники постановки и контроля целей, разработанные в рамках MBO, по сути, стали базисом управления по KPI.

Тем не менее классическая модель MBO обладает рядом ограничений. Её циклический характер, основанный на фиксированных периодах планирования, снижает адаптивность в условиях высокой динамики внешней среды. Жёсткая фиксация целей и количественных критериев создаёт риск смещения управленческого фокуса: сотрудники концентрируются на выполнении планов любой ценой, что может вести к ухудшению качества, искажению отчётности и потере ориентации на долгосрочные результаты. Кроме того, метод предполагает, что достижение целей каждым подразделением автоматически приводит к достижению корпоративных результатов в целом, однако в реальности межфункциональные зависимости и побочные эффекты часто нарушают эту логику. Например, локальная оптимизация затрат в отделе закупок может негативно повлиять на качество продукции, снижая общую эффективность предприятия [7].

С позиции стейкхолдерского подхода концепция MBO характеризуется ограниченной ориентацией на внутренние результаты. Ключевая методологическая слабость аналогична таковой у Tableau de Bord – отсутствие встроенного механизма учёта интересов внешних групп, что ограничивает потенциал MBO как инструмента устойчивого управления. Между тем важно отметить, что при должной адаптации MBO к логике стейкхолдерского подхода концепция может эволюционировать в более адаптивную и открытую систему целевого управления, близкую по духу к современным моделям Objectives and Key Results (OKR), где цели устанавливаются с обязательным участием сотрудников, а также чётко увязаны одновременно и со стратегическими приоритетами всей компании, и с конкретными измеримыми индикаторами достижения цели.

Цифровизация управления по целям предоставляет значительные преимущества по сравнению с классическим MBO. Интеграция с корпоративными информационными системами и аналитическими платформами позволяет автоматизировать сбор и анализ данных, обеспечивать прозрачность прогресса, оперативно корректировать цели и повышать согласованность действий между подразделениями. Внедрение ис-

кусственного интеллекта и машинного обучения усиливает предиктивные возможности системы, позволяя выявлять риски невыполнения целей и формировать рекомендации по их достижению. Однако ключевым ограничением цифровой модели остаётся зависимость от организационной культуры доверия к данным и технологиям. Жёсткая привязка к количественным метрикам делает систему уязвимой к сбоям аналитической инфраструктуры: технические ошибки или неточности данных могут напрямую влиять на оценку персонала и уровень вознаграждения, создавая конфликты и снижая доверие к системе. Таким образом, цифровое МВО требует не только технологической зрелости, но и развитой культуры ответственности и прозрачности, где данные воспринимаются как инструмент развития, а не контроля.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) – одна из наиболее известных и влиятельных концепций стратегического управления, предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортон в начале 1990-х годов [1]. Появление BSC стало реакцией на ограниченность чисто финансовых индикаторов эффективности. BSC предлагает сбалансировать финансовые показатели с нефинансовыми, сгруппировав метрики в четыре ключевые перспективы: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и обучение (Рисунок 1).

Ещё один принцип BSC – ограниченное число индикаторов. Каплан и Нортон подчёркивали, что Scorecard – это «лаконичный отчёт на одной странице»: вместо сотен метрик, рассеянных по разным документам, BSC собирает небольшое число ключевых показателей, дающих целостный обзор результатов.

Как итог можно заключить, что BSC имеет ряд неоспоримых преимуществ в современном контексте. Концепция стратегической карты, визуализирующей причинно-следственные связи между показателями различных перспектив и демонстрирующей, каким образом операционные улучшения трансформируются в финансовые результаты, помимо прочего, отражает применение стейкхолдерского подхода. Также можно сказать, что BSC заложила основу целого класса стратегических перформанс-систем, включая разнообразные модификации и дополнения (например, модели на основе BSC для специфических отраслей, интеграция BSC с концепцией ценности для акционеров и др.).

Однако, несмотря на популярность BSC, она также подвергается критике и имеет ограничения. Во-первых, первоначальная модель BSC ориентировалась главным образом на интересы собственников и клиентов, предполагая, что забота о сотрудниках и партнёрах отражена в перспективе обучения и процессов. Критики (например, Нэлли и Адамс [14]) указывают, что фокус лишь на двух-трёх группах стейкхолдеров уже недостаточен: современная организация должна учитывать более широкий круг заинтересованных сторон (сотрудников, поставщиков, общество и др.), чего базовая BSC явно не делает. Кроме того, в модели отсутствует ESG-проекция, что ограничивает её применимость в условиях растущей значимости устойчивого развития и нематериальных факторов эффективности.

BSC в цифровую эпоху органично вписывается в современную архитектуру бизнес-аналитики, её структура из четырёх перспектив идеально соответствует логике сбора и агрегации данных из разнородных источников в единой BI-платформе. Современные технологические платформы способны автоматически интегрировать финансовые, операционные, клиентские и производственные метрики из ERP-, CRM-, LMS- и IoT-систем, обеспечивая непрерывный мониторинг в режиме реального времени. Однако, как и в случае с МВО, технологическая зрелость сама по себе не гарантирует эффективности – требуется высокая аналитическая культура, доверие к данным, готовность руководства и сотрудников использовать современные инструменты. Мо-

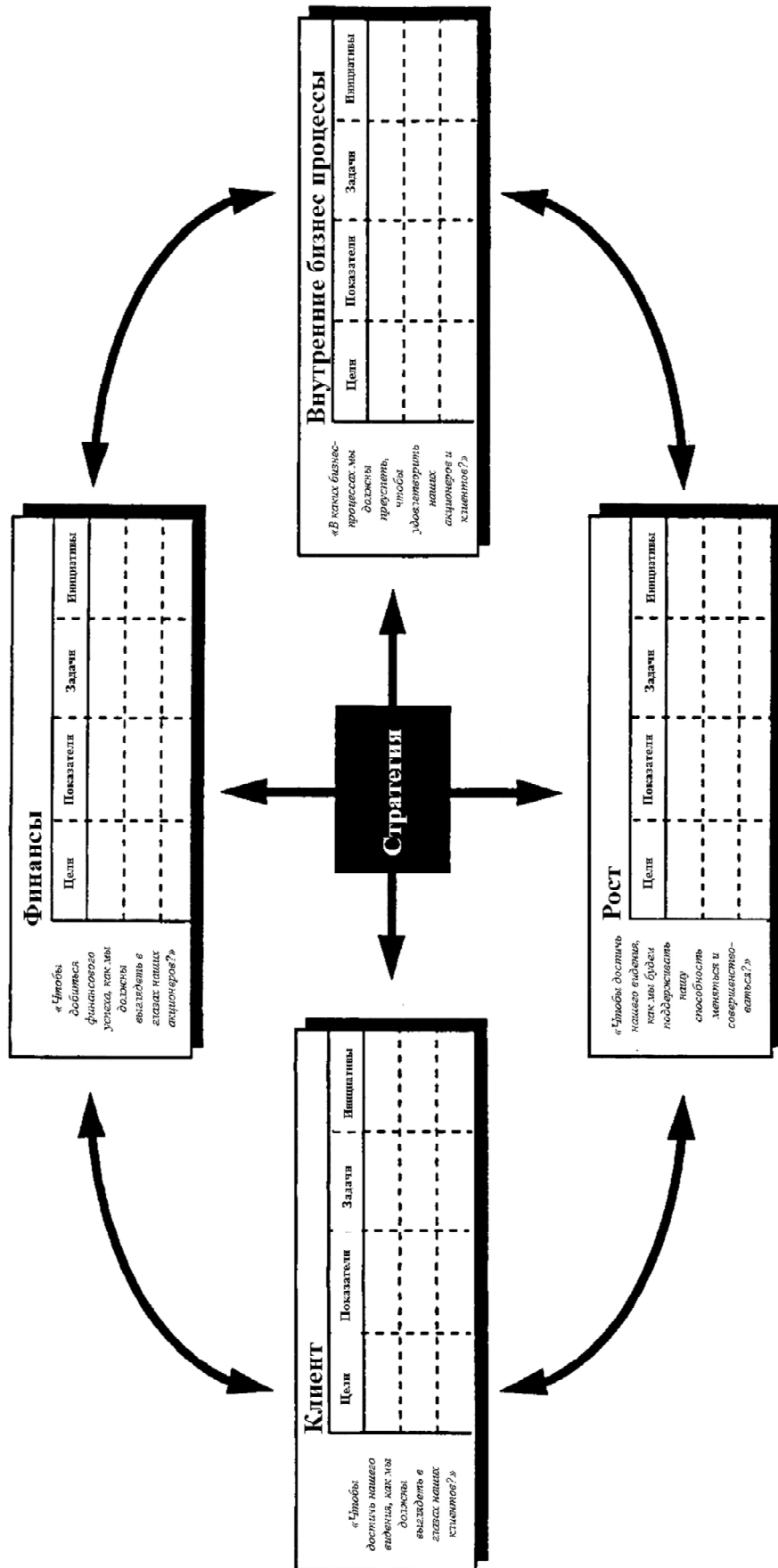


Рисунок 1 – Структура концепции BSC

Источник: Epstein, M. J. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: a Global Perspective on Translating Strategy into Action / M. J. Epstein, J.-F. Manzoni.
– France: Fontainebleau, 1997. – 20 p.

дель BSC, как и Tableau de Bord, опирается на принцип ограниченного числа показателей, однако в современных условиях этот подход утрачивает первоначальную актуальность, как уже было показано ранее. Развитие цифровых технологий, систем Big Data и искусственного интеллекта позволяет выявлять значимые взаимосвязи даже между второстепенными метриками деятельности компании, превращая широкий массив данных в источник управленческих инсайтов без необходимости искусственного сокращения числа показателей.

Hoshin Kanri – японская методология стратегического планирования, возникшая в 1960-е годы как развитие идей управления по целям и тотального управления качеством (TQC/TQM). В переводе с японского языка «hoshin kanri» означает «управление направлением» или «стрелка компаса», подразумевающая координацию всех действий компании с единой стратегической целью через эффективное планирование и контроль на всех уровнях организации [6].

Hoshin Kanri предполагает циклический процесс: постановка долгосрочных целей (период планирования 5–8 лет), их декомпозиция в годовые цели, а далее в метрики и проекты для отделов и сотрудников, регулярный ежемесячный и ежегодный анализ достигнутого, корректировка планов (цикл PDCA) [2]. Известен инструмент X-матрица Hoshin Kanri, в которой на одном диаграммном поле связываются стратегические цели, тактические цели года, операционные планы, ответственные и показатели.

Hoshin Kanri является ключевым элементом философии бережливого производства, ориентированной на непрерывное совершенствование процессов, устранение потерь и вовлечение персонала в достижение стратегических целей. Благодаря своей логике согласования действий и акценту на постоянное улучшение методология получила распространение за пределами производственного сектора и сегодня используется как инструмент стратегического управления в компаниях различных отраслей. Современные практики интегрируют принципы Hoshin Kanri с программами устойчивого развития и ESG-инициативами.

С позиции стейкхолдерского подхода Hoshin Kanri обладает выраженной внутренней направленностью. Её ключевой акцент сделан на координации действий и вовлечении сотрудников всех уровней, что формирует сильную внутреннюю согласованность и коллективную ответственность за результаты. Однако при этом методология в исходной форме не предусматривает прямого участия внешних стейкхолдеров: клиентов, партнёров, общества или регуляторов – в процессах стратегического планирования и реализации. Их интересы могут признаваться на уровне стратегических ориентиров, но не интегрируются в систему показателей и механизмов обратной связи. Таким образом, применение Hoshin Kanri в стейкхолдерском контексте фиксирует формальное признание их значимости, однако без полноценной методологической интеграции интересов всех категорий стейкхолдеров система, скорее, остаётся ориентированной на внутренние управленческие и производственные приоритеты, чем на всесторонний учёт внешней среды и взаимодействий с ней.

С точки зрения цифровизации, методология Hoshin Kanri, будучи процессно ориентированной и коммуникационно насыщенной, выигрывает от цифровых инструментов, повышающих прозрачность, скорость обмена информацией и уровень аналитического обеспечения. Так, совместные программные среды (collaboration software) делают процесс «catchball» (обсуждение целей между уровнями управления) более масштабируемыми. Например, онлайн-платформа позволяет сотрудникам комментировать цели, предлагать свои индикаторы, отслеживать изменения в реальном времени, что особенно ценно для глобальных организаций – цифровой Hoshin Kanri обес-

Методологи в области финансов, учёта и аудита отмечают несколько сильных сторон Пирамиды эффективности, в частности [18]:

- сбалансированность лаговых и лидирующих индикаторов – верхние уровни отражают результаты, нижние – операционные причины;
- разграничение внутренних и внешних показателей, что облегчает коммуникацию со стейкхолдерами;
- невысокая сложность внедрения по сравнению с многоаспектными рамками (BSC, Performance Prism).

В то же время современный анализ выявляет критические ограничения. Комплексная сравнительная оценка 28 PMS-методик (Performance Measurement Systems, Систем измерения результатов) показала, что, хотя Пирамида эффективности способна устранить ключевые барьеры (избыточная сложность, слабая связка со стратегией и т. д.), для ряда аспектов (системы вознаграждения, культура «обвинений») её потенциал остаётся ограниченным [9].

С точки зрения стейкхолдерского подхода Пирамида эффективности обладает рядом ограничений, ключевым из которых представляется фокус лишь на двух группах заинтересованных лиц – акционерах и клиентах. В соответствии с этим Пирамида не предлагает процедур вовлечения групп в выбор KPI и не описывает, как «перевести» их ожидания в измеримые показатели. Без шагов, посвящённых расширению набора метрик, которые бы отвечали требованиям более широкого круга стейкхолдеров, модель рискует остаться внутренним управленческим инструментом, не отвечающим запросу общества на устойчивость и взаимную ценность, значительно ограничивая её практическую применимость.

С точки зрения цифровизации модель Performance Pyramid приобретает практическую силу благодаря современным технологиям сбора и анализа данных, в частности технологии интернета вещей (IoT). Как уже было показано, индикаторы, расположенные внизу пирамиды (цены, взаимодействие с клиентами), отражаются на вершине (финансы, удовлетворённость рынка). Если до всеобъемлющей цифровизации, чтобы понять причины негативной динамики конечных показателей (например, прибыли), требовалось достаточно большое время – собрать отчёты по клиентам, выявить взаимосвязь между различными факторами, оказывающими влияние на прибыль и так далее – то сейчас IoT и связанные системы учёта способны предоставлять крайне детализированные операционные данные в реальном времени. Например, система качества подсчитывает долю дефектов на производстве, MES-система – время цикла, ERP – затраты, и все они агрегируются на уровень KPI бизнес-единицы без ручного труда. Таким образом, решается одна из фундаментальных проблем аналитического обеспечения бизнеса – сложность увязки операционных метрик с финансовыми результатами организации.

Метод «Призма эффективности» (The Performance Prism) представляет собой современную концепцию стратегического управления, ориентированную на обеспечение системной сбалансированности между целями организации и ожиданиями её ключевых заинтересованных сторон. Метод был впервые систематизирован Энди Нили с соавторами [14].

В отличие от традиционных моделей первого поколения, таких как сбалансированная система показателей, данная концепция формируется в ответ на три ключевых ограничения предшествующих подходов:

- ограниченность спектра заинтересованных сторон. Прежние модели преимущественно ориентированы на удовлетворение интересов акционеров и в отдельных случаях на клиентов, игнорируя значимость других групп заинтересованных сторон

(внутренних и внешних), таких как сотрудники, поставщики, партнёры и регулирующие органы;

– отсутствие взаимосвязи между измерением и трансформацией. Многие модели предполагают, что корректный выбор показателей автоматически приведёт к достижению результатов, однако в действительности без пересмотра стратегий, процессов и организационных возможностей устойчивое удовлетворение потребностей заинтересованных сторон невозможно;

– необходимость взаимного обмена ценностями. Отношения между организацией и её заинтересованными сторонами предполагают двустороннюю направленность – как организация стремится удовлетворить ожидания внешней среды, так и она вправе ожидать определённого уровня вклада со стороны стейкхолдеров. Таким образом, управление эффективностью должно учитывать не только потребности, но и степень соответствующего вклада заинтересованных сторон.

Дополнительно, авторы указывают на избыточную ориентированность современных организаций на количественные показатели, что нередко ведёт к микроменеджменту, потере стратегического фокуса и росту затрат на сбор и обработку данных. Вместо наращивания числа отчётов необходим системный подход к формированию информационного пространства управления.

Концептуальная основа «Призмы эффективности» заключается в рассмотрении организационной эффективности сквозь призму пяти взаимосвязанных аспектов [3]:

1. Удовлетворённость заинтересованных сторон – определение того, кто является ключевыми стейкхолдерами организации (инвесторы, клиенты, сотрудники, государство, партнёры и др.) и какие требования они предъявляют к результатам деятельности;

2. Вклад заинтересованных сторон – анализ того, какие ресурсы, действия и обязательства ожидаются от каждой категории стейкхолдеров в целях обеспечения реализации стратегии;

3. Стратегии – формулирование и структурирование стратегических намерений, позволяющих сбалансированно удовлетворять требования заинтересованных сторон и обеспечивать получение от них необходимых вкладов;

4. Процессы – идентификация и оптимизация ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих реализацию стратегии и достижение целевых ориентиров;

5. Возможности – анализ и развитие ресурсов, компетенций, технологий и инфраструктуры, необходимых для устойчивого функционирования и трансформации процессов.

Итак, метод «Призма эффективности» обладает рядом отличительных характеристик. Он ориентирован на стейкхолдерскую ценность, в центре управления находятся не только цели самой организации, но и взаимные обязательства со всеми заинтересованными сторонами. Призма интегрирует стратегию, процессы и ресурсы, формируя логическую связку между стратегическим и операционным уровнями управления. Благодаря гибкости метод находит применение в частном и государственном секторах, включая НКО, здравоохранение и образование. Также он поддерживает процессный подход, позволяя выстраивать прозрачную архитектуру процессов, усиливая управляемость и контроль.

Однако универсальность имеет свою цену: метод требует высокой зрелости управленческой культуры и развитой системы внутреннего анализа, чёткого понимания системы стейкхолдеров и их взаимодействия с организацией, устойчивых механизмов сбора и обработки данных для мониторинга, а также адаптации под конкретную отраслевую специфику и цели организации.

С точки зрения цифровизации, прежде всего, стоит отметить возможности по идентификации и измерению удовлетворённости стейкхолдеров, поскольку именно ориентация на заинтересованные стороны и отличает эту концепцию от других. Современные технологии дают инструменты для сбора обратной связи в массовом масштабе: опросы сотрудников через мобильные приложения, анализ тональности публикаций в СМИ и социальных сетях об организации, постоянный сбор отзывов клиентов (чат-боты, онлайн-опросники), автоматизированный сбор метрик от поставщиков через совместные информационные системы. Совокупность этих разнородных источников формирует классическую задачу для технологий Big Data, требующую интеграции, очистки и анализа больших объёмов неструктурированной информации.

Искусственный интеллект, особенно методы обработки естественного языка (NLP), становится ключевым инструментом анализа таких данных. Алгоритмы способны интерпретировать тексты отзывов, комментариев и открытых сообщений, выделяя основные темы, эмоциональную окраску и ключевые запросы заинтересованных сторон. Например, система может обработать тысячи анонимных комментариев сотрудников и определить наиболее значимые факторы, влияющие на удовлетворённость и мотивацию персонала. Аналогичные методы применимы и для оценки восприятия компании клиентами или общественными организациями, что формирует богатую эмпирическую базу для первой грани призмы – Stakeholder Satisfaction.

Вторая грань модели Stakeholder Contribution также выигрывает от применения аналитики больших данных. Алгоритмы могут оценивать фактический вклад различных стейкхолдеров, например: активность партнёров в инициировании инноваций, уровень технологического взаимодействия или стабильность поставок. Эти данные поступают напрямую из корпоративных и внешних систем ERP, LIMS, QA-платформ и позволяют количественно оценивать качество и интенсивность сотрудничества. В результате Big Data и AI формируют интеграционное ядро для анализа двух ключевых граней Performance Prism, обеспечивая измеримость как удовлетворённости стейкхолдеров, так и их вклада в развитие организации.

Все перечисленные методологии разработаны до массового наступления цифровой трансформации и в полной мере не учитывают современные технические возможности. В наше время аналитическое обеспечение бизнеса характеризуется прежде всего колоссальным ростом доступных данных, высокой скоростью изменений и расширением круга заинтересованных сторон.

Прежде всего, необходимо отметить вызовы, которые определяются феноменом больших данных. Современные и повсеместные технологии (датчики, интернет, социальные сети) генерируют огромные объёмы разнородных и зачастую неструктурированных данных о бизнесе в реальном времени. То, что ранее измерялось несколькими месячными показателями, теперь отслеживается ежеминутно по сотням параметров. Классические методики не предполагают такого изобилия данных и, напротив, концентрируются на отборе лишь нескольких, ключевых показателей.

С одной стороны, технологические возможности по сбору, обработке и анализу больших данных предоставляют возможности значительно более высокого порядка по сравнению с традиционной аналитикой. С другой стороны, возникает риск перенасыщения данными в условиях отсутствия чёткой методологии. Следовательно, классические подходы необходимо адаптировать: сохранять акцент на ключевых метриках для стейкхолдеров, но внедрять многофакторные модели, работающие в реальном времени для контекстного анализа и предиктивной аналитики.

С фактором больших данных связан ещё один вызов – необходимость непрерывного мониторинга и высокой скорости реакции. В эпоху цифровизации ожидается,

что информация о выполнении целей и состоянии показателей доступна немедленно. Появились концепции типа Business Activity Monitoring (BAM) как постоянно обновляемых панелей управления бизнесом [17]. Классические системы же оперировали более длинными циклами – квартальными и годовыми. Сейчас бизнес требует гибкого и почти непрерывного управления по индикаторам. Это означает, что методология должна допускать более частый пересмотр метрик и целей, возможно, и в автоматизированном режиме.

Наконец отметим, что традиционные модели в основном используют внутренние данные компании. В современном мире ценность представляют и внешние данные: отзывы клиентов, данные о конкурентах, рыночные тренды. Расширяется понимание стейкхолдеров: общественные потребности, экологические показатели, взаимоотношения с контрагентами – всё это требует своего места в системе показателей аналитического обеспечения. Классическая BSC, например, не имела отдельной перспективы для экологии или сообщества, но современные версии Sustainability Balanced Scorecard уже пытаются это встроить. Таким образом, старые методики нужно расширять по охвату: интегрировать показатели из внешних источников, учитывать интересы разных стейкхолдеров.

Заключение

Обобщая результаты сравнительного анализа, можно заключить, что ни одна из исследованных методик полностью не удовлетворяет требованиям цифровой экономики и многогранным запросам стейкхолдеров.

Классические методологические подходы: Tableau de Bord, управление по целям (MBO), сбалансированная система показателей (BSC) – заложили фундамент современной системы управления на основе показателей. Каждый из них внёс уникальный вклад в теорию и практику аналитического обеспечения бизнеса, сформировав основополагающие принципы разработки и использования бизнес-индикаторов. Их теоретическая сущность – от идеи «приборной панели» у Ж. Л. Мало до концепции сбалансированных метрик у Каплана и Нортон – обогатила арсенал аналитиков и менеджеров инструментами для планирования, контроля и стратегического управления.

Проведённый анализ показывает, что не существует идеально универсального решения: у каждого подхода свои сильные стороны (оперативность Tableau de Bord, вовлечённость MBO, целостность BSC, сквозное выравнивание целей Hoshin Kanri, иерархическая прослеживаемость метрик в Пирамиде эффективности, наиболее полное из рассматриваемых моделей внедрение стейкхолдерского подхода в Призму эффективности) и слабости (риск узости Tableau de Bord, статичность MBO, культурная и ресурсная зависимость внедрения Hoshin Kanri, поверхностный учёт стейкхолдеров BSC, высокая требовательность Пирамиды эффективности к зрелости управленческой культуры и развитой системе анализа, методическая громоздкость и высокие требования к данным Призмы эффективности). Однако совокупно они обеспечивают эволюцию системы показателей – от простых контрольных таблиц к многоаспектным стратегическим картам.

Все рассмотренные концепции сформировались в индустриальную эпоху и, естественно, не учитывали напрямую реалии цифрового века – взрывной рост данных, скорость изменений, глобальную связанность и новые запросы общества. Тем не менее их значимость от этого не умаляется. Напротив, сегодня мы наблюдаем, как на основе классических методологий создаются гибридные, адаптированные системы. Происходит переосмысление и развитие базовых идей: добавляются новые перспективы (стейкхолдеры, устойчивое развитие), используются новые технологии (автоматизированные дашборды, аналитика на основе больших данных, искусственный ин-

теллект) для усиления влияния индикаторов на управление. По сути, цифровизация требует методологической доработки и актуализации классики, но не принижает её значения.

Полученные результаты имеют прикладное значение – организации могут использовать их при модернизации систем оценки эффективности. В частности, сделанные выводы указывают, что при доминирующем использовании BSC следует внедрять механизмы учёта интересов стейкхолдеров (например, включать показатели устойчивого развития), а при попытке применения Performance Prism – заранее оценивать готовность инфраструктуры данных и культуры организации к такой всеобъемлющей модели.

Ограничения данного исследования связаны прежде всего с его концептуальным характером. Сравнение проведено на основе литературных данных и теоретического анализа, без эмпирической проверки в конкретных компаниях. Будущие исследования должны быть направлены на разработку интегрированной системы показателей, объединяющей лучшие практики рассмотренных подходов, а также на эмпирическую оценку эффективности такой системы в условиях цифровой трансформации.

Список источников:

1. Давыденко, Е. А. Эволюция концепции сбалансированной системы показателей: от истоков к цифровому предприятию / Е. А. Давыденко // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19, № 2. – С. 457-472. – DOI 10.18334/rp.19.2.38773. – EDN YRPGIO.
2. Жемчугов, А. М. Цикл PDCA Деминга. Современное развитие. / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 2(54). – С. 3-28. – EDN VMDSTV.
3. Зернова, Л. Е. Модели стратегического управления эффективностью деятельности коммерческих банков / Л. Е. Зернова // Экономические исследования и разработки. – 2020. – № 2. – С. 20-28. – EDN MVIZSV.
4. Климович, Н. И. Анализ концептуальных подходов к управлению эффективностью бизнеса / Н. И. Климович // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. – 2016. – № 15. – С. 281-289. – EDN XAAVAF.
5. Павлова, К. А. Система сбалансированных показателей информационного обеспечения управления промышленным предприятием / К. А. Павлова // Проблемы Современной Экономики. – 2011. – № 4(40). – С. 109-113. – EDN OWKMJH.
6. Яшин, Н. С. Методология «Хосин канри» в стратегическом управлении нефтегазовой корпорацией / Н. С. Яшин, Т. А. Андреева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 5(49). – С. 116-122. – EDN SACBAX.
7. Chapman, C. R. Management by Objective / C. R. Chapman // The Digestible Deming, 2021. – URL: <https://digestibledeming.substack.com/p/management-by-objective>.
8. Cosa, M. Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems / M. Cosa, R. Torelli // Global Journal of Flexible Systems Management. – 2024. – Vol. 25, No. 3. – P. 445-466. – DOI 10.1007/s40171-024-00409-9. – EDN FHDUKA.
9. Cunha, F. Assessment of Performance Measurement Systems' Ability to Mitigate or Eliminate Typical Barriers Compromising Organisational Sustainability / F. Cunha, J. Dinis-Carvalho, R. M. Sousa // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 5. – P. 2173. – DOI 10.3390/su16052173. – EDN DWBIWA.
10. Drucker, P. F. The Practice of Management / P. F. Drucker. – NY: Routledge, 2012. – 355 p.
11. Epstein, M. J. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: a Global Perspective on Translating Strategy into Action / M. J. Epstein, J. F. Manzoni. // Management. Accounting. – 1997. – No. 79(2) – P. 28-36.
12. Lynch, R. L., Cross K. F. Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement /

R. L. Lynch, K. F. Cross. – Cambridge.: Blackwell Business, 2009. – 250 p.

13. Narkuniene, J. Comparative analysis of company performance evaluation methods / J. Narkuniene, A. Ulbinaite // Entrepreneurship and Sustainability Issues. – 2018. – No. 1(6). – P. 125-138. – DOI: 10.9770/jesi.2018.6.1(10).

14. Neely, A. D. The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success / A. D. Neely, C. Adams, M. Kennerley. – Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002. – 208 p.

15. Rodgers, R. Impact of management by objectives on organizational productivity / R. Rodgers, J. E. Hunter // Journal of Applied Psychology. – 1991. – Vol. 76. – P. 322-336. – DOI: 10.1037/0021-9010.76.2.322. – EDN HIHEQR.

16. Shi, J. Management by Objectives Theory--- Still Effective for Current Business Management? / J. Shi // Advances in Economics, Management and Political Sciences. – 2024. – Vol. 69, No. 1. – P. 207-212. – DOI 10.54254/2754-1169/69/20231413. – EDN RJTFLR.

17. What Is Business Activity Monitoring (BAM)? // IBM – URL: <https://www.ibm.com/think/topics/business-activity-monitoring>.

18. The Performance Prism // ACCA Global – URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/performance-prism.html>.

Статья поступила в редакцию / Received: 24.11.2025

Принята к публикации / Accepted: 12.12.2025

Подписано в печать / Passed for printing 19.12.2025

Дата выхода в свет / Date of publication: 26.12.2025