

АЛГОРИТМ ПРИМЕНЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ

Рассмотрена возможность перехода к стратегическому управлению компанией в целях повышения ее конкурентоспособности на основе концепции сбалансированной системы показателей. Предложен алгоритм поэтапного внедрения данной системы на предприятиях в современных условиях.

Для того чтобы оценивать эффективность исполнения корпоративной стратегии и управлять ею, менеджмент нуждается в новых инструментах, которые позволили бы оценить лояльность клиентов и способность предприятия удержать их, оценить прогрессивность технологий и отлаженность бизнес-процессов, обеспечить высочайшую степень квалификации кадров и контроль за ее повышением. Таким новым инструментом стала Сбалансированная Система Показателей (ССП), разработанная Дейвидом Нортон и Робертом Капланом в 1990 году. Сбалансированная система показателей - это система стратегического управления организацией на основе измерения ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты ее деятельности [1]. Данная концепция открыла новые перспективы в менеджменте, поскольку наряду с традиционными системами, также включает в себя нефинансовые показатели, как одни из важнейших критериев оценки результатов деятельности, рассматриваемых с точки зрения важнейших взаимосвязанных перспектив: «Финансы», «Клиенты», «Процессы», «Обучение и развитие».

Однако эффективность использования системы определяется качеством ее внедрения, которое определяется дифференцированностью и продуманностью структуры. Создание сбалансированной системы показателей предопределяет перестройку всей системы менеджмента на предприятии. Такую перестройку, по нашему мнению, целесообразно проводить поэтапно, что позволит создать концепцию менеджмента, обеспечивающую успешную реализацию стратегии. Алгоритм составления плана менеджмента организации, принявшей решение о стратегическом управлении на основе сбалансированной системы показателей, можно представить в следующем виде:

Этап 1. Создание организационных условий для внедрения

Термин «организационные условия» рассматривается в двух значениях: с одной стороны, с точки зрения разработки концептуальных правил, в частности определение перспектив и принятие решений, для каких организационных единиц и уровней нужно разрабатывать СПП, и, с другой стороны, на проекты внедрения сбалансированной системы показателей распространяются правила успешного менеджмента проектов.

Важным мероприятием на данном этапе является выбор перспектив. При

этом можно воспользоваться классическими перспективами, предложенными авторами концепции сбалансированной системы показателей Капланом и Нортон, однако набор перспектив может быть дополнен и изменен с учетом индивидуальных потребностей и особенностей компании. В частности, согласно данным эмпирических исследований проводимых в последние годы немецкой консалтинговой фирмой Horvat & Partners в части исследования применения сбалансированной системы показателей классические перспективы в различных компаниях могут приобретать вид: [2]

Перспектива «Финансы»: «Акционеры», «Лучшие инвестиции», «Финансы и учредители», «Финансовые результаты», «Рентабельность».

Перспектива «Клиенты»: «Лучшие партнеры», «Клиенты/рынок», «Выполнение заказов», «Доля рынка», «Сервис», «Заинтересованные стороны».

Перспектива «Процессы»: «Стратегические проекты», «Превосходство», «Внутренняя результативность», «Организация», «Ориентация на процессы», «Процессы/системы».

Перспектива «Обучение и развитие»: «Потенциал», «Инновации», «Сотрудники и потенциал», «Персонал и знания», «Обучение и сотрудничество», «Мощности и ресурсы».

Прочие перспективы: «Общество», «Политическое окружение», «Спонсоры и общественность», «Факторы воздействия», «Партнеры».

При определении подразделений, для которых будет разрабатываться сбалансированная система показателей, нужно учитывать, что чем больше подразделений предприятия управляются стратегически с помощью единой сбалансированной системы показателей, тем лучше можно каскадировать важные цели с верхнего уровня иерархии управления на нижние.

Этап 2. Проведение стратегического анализа

Проведение стратегического анализа является по существу «нулевым циклом» внедрения сбалансированной системы показателей, поскольку система является концепцией внедрения существующих стратегий, а не разработкой принципиально новых. Поэтому сбалансированная система показателей не может:

- провести стратегический анализ возможностей, сильных и слабых сторон, этапов жизненного цикла продукта и критических факторов успеха;
- определить базовые стратегические направления;
- установить приоритеты по продуктам, сегментам рынка, а также выбрать лидерство по затратам либо по качеству. Следовательно, прежде чем приступить к созданию системы ССП необходимо провести работы по созданию законченной стратегии развития предприятия. При этом существенным является тот факт, что проведение анализа не является самоцелью – его конечным результатом являются проекты решений, а именно – стратегический план компании. Основные этапы разработки стратегического плана рассмотрены на рис.1.

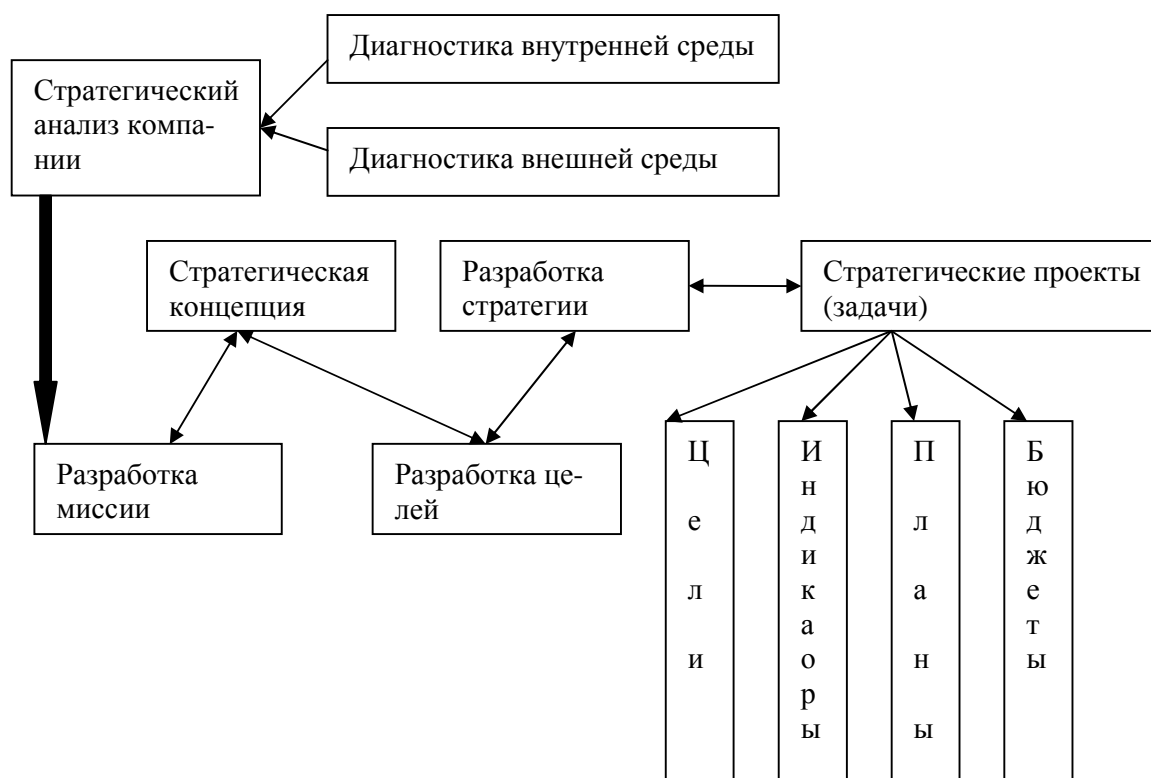


Рис.1 Основные этапы разработки стратегического плана компании

Решающим элементов стратегии является целевая ориентация в использовании ресурсов, т.е. четкое определение и формулирование целей предприятия и его подразделений, ранжирование и упорядочение их, установление сроков их достижения, а также определение стратегических задач по достижению целей. Данное высказывание подтверждается даже в работах Аристотеля, который отмечал, что благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: 1) правильного установления конечных целей и 2) отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели. Разработка системы стратегического менеджмента должна начинаться с определения миссии компании - как наиболее общей цели организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая причину существования организации. Таким образом, формирование стратегии управления базируется, прежде всего, на точном определении целей и видении миссии компании.

Этап 3. «Фильтр» целей

Существует два подхода обоснования внедрения ССП: 1) внедрение ССП как информационной системы, 2) использование ССП как системы стратегического управления. Первый подход основан на использовании ССП как системы, обеспечивающей менеджмент информационной базой для анализа и принятия решений. При втором подходе владельцы бизнеса хотят с помощью ССП контролировать достижение определенных стратегических целей и используют систему как основной инструмент, постоянно используя и корректируя ее в режиме реального времени. На данном шаге уже имеются финансовые и др. цели, определенные инвесторами компании, а также цели, полученные в результате

стратегического анализа. Основная задача «фильтра» отсеять от ССП цели, которые не являются стратегическими и могут быть достигнуты более простым путем. Цели, полученные в результате такого отбора, будут составлять главную стратегическую карту компании и определять количество значимых аспектов бизнеса в этой карте. Как правило, оставшиеся в результате отбора цели «коррелируются» между собой. Если никакой зависимости между целями не наблюдается, то следует изменить или дополнить содержание целей владельцев бизнеса или провести повторно стратегический анализ.

Этап 4. Достижение консенсуса по целям

Практика показывает, что стратегические цели и средства на реализацию ССП всегда определяют владельцы предприятия. До начала реализации ССП совету директоров необходимо достичь согласия по стратегическим целям с главными инвесторами и всеми топ-менеджерами. Достижение такого консенсуса закладывает основы долгосрочной лояльности команды руководителей к проекту внедрения ССП.

На этом шаге заканчивается подготовительный этап создания ССП. Соединение стратегических целей компании выявляет причинно-следственные взаимосвязи между ними, что позволяет начинать процесс составления главной стратегической карты, которая содержит описания стратегических целей предприятия во всех значимых аспектах бизнеса, а также индикаторов, причинно-следственных связей, плановых показателей и мероприятий. Фильтрация целей, индикация и нормирование идут «сверху-вниз» от аспекта «Финансы» к аспекту «Персонал». Установление связей и разработка мероприятий идет в обратном порядке.

Этап 5. Выбор индикаторов достижения целей

Индикаторы, выбираемые на данном этапе, рассматриваются как ключевые (или критические) факторы успеха. Они служат измерителями степени достижения стратегических целей. Ключевым аспектом при выборе индикаторов является их соответствие стратегическому направлению компании. Другим требованием по выбору индикаторов является их способность оценить достижение сформулированной цели, то есть ориентация на «выход». И, кроме того, одним из основных требований, предъявляемых к индикаторам, является стоимость измерения, при этом стоимость измерения должна быть на несколько порядков меньше планируемого эффекта от достижения цели.

Этап 6. Установление связей

Эта задача, на сегодняшний день по нашему мнению, является наименее ясной и формализованной при разработке ССП. Определение причинно-следственных связей на первый взгляд кажется легким и доступным даже для неспециалиста. Однако, чтобы точно оценить степень влияния одного индикатора на другой необходимы экспертные оценки и прогнозы в разных прикладных областях. Процесс установления причинно-следственных связей может за-

тянуться надолго, если заранее не привлечь к составлению ССП компетентных специалистов и консультантов.

Суть решения задачи заключается в факторном анализе влияния одного или нескольких индикаторов на результирующий индикатор. Степень влияния каждого из индикаторов на результирующий индикатор выражается весовым коэффициентом. При монотонном характере зависимости и наличии достаточного количества статистических данных весовые коэффициенты определяются с помощью математического аппарата регрессионного анализа. Теоретически возможны варианты, когда характер зависимости изначально известен или установить его не представляет труда. Однако большинству случаев при разработке ССП зависимость между индикаторами неизвестна, статистические данные отсутствуют, и, в добавок ко всему, характер зависимости носит явный стохастический характер. Тогда для получения значений коэффициентов регрессии применяются экспертные методы оценки.

На практике, чтобы процесс составления ССП не останавливался, сначала применяется упрощенный факторный анализ, где степень влияния заранее известных индикаторов (факторов) грубо оценивается на качественном уровне по 3-х бальной шкале – «не влияет», «косвенно влияет», «непосредственно влияет». Индикаторы, прямо не влияющие на результат, отбрасываются, а оставшиеся индикаторы исследуются экспертами на предмет определения их веса для составления уравнения регрессии.

Этап 7. Определение плановых значений индикаторов

После того как установлены связи между индикаторами, начинается нормирование, т.е. присвоение плановых значений контролируемым индикаторам. Эти значения устанавливаются командой высшего руководства соответствующего подразделения. В основе такой работы лежат результаты плановых расчетов, опросов клиентов, сотрудников, данных прошлой деятельности и предпринимательской оценки.

После того как определены плановые показатели, необходимо определить мероприятия по их достижению. Баланс в системе показателей означает согласование только реально достижимых целей. В том случае, если проведение мероприятия невозможно ввиду недостаточности ресурсов для достижения целевых показателей, сформулированных ранее, принимается решение о корректировке целевых значений в части понижения их значения или исключения данного индикатора из ССП. Конечным результатом всех перечисленных действий должна стать ведомость измерений стратегической карты. Она содержит описание целей, индикаторов, показателей, методик измерений и мероприятий, характеризующих достижение целей. Ведомость измерений будет использоваться в дальнейшем при составлении карт ССП нижнего уровня. Мероприятия являются своеобразными «мостиками» для трансляции целей ССП на нижние уровни управления предприятием.

Этап 8. Управление каскадированием

Каскадированием называется транслирование целей ССП «сверху вниз» на каждый уровень управления предприятием. Оно заключается в составление карт для структурных подразделений, их менеджмента и сотрудников. Основной целью каскадирования является выявление направленных связей между действиями конкретного подразделения и стратегическими целями предприятия. Действия подразделения должны быть направлены на достижения главных целей предприятия. С точки зрения эффективности проекта по внедрению ССП, это самый важный и трудоемкий его этап. Глубина каскадирования определяется стратегическими целями компании, критериями управляемости и структурой предприятия. Каскадирование следует проводить до тех пор, пока не будет разграничена ответственность между отделами или сотрудниками. Это правило можно применять как ограничение по глубине каскадирования. Как правило, последний уровень каскадирования – это личные ССП руководителей отделов и ключевых сотрудников.

Этап 9. Мотивация персонала

Достижение целей, намеченных компанией, во многом определяется качеством работы каждого сотрудника. Таким образом перед руководителями компании стоит нелегкая задача «замотивировать» весь персонал на решение стратегических целей. Решить эту задачу эффективно помогает сбалансированная система показателей. Для этого в процессе каскадирования декомпозицию стратегических целей компании надо провести таким образом, чтобы каждая цель и показатель стали зоной ответственности одного из менеджеров. Таким образом, достигается вовлеченность всех в общее дело и принятие адекватных управленческих решений, что само по себе является большим стимулом и фактором самомотивации, что увеличивает лояльность персонала компании.

Кроме самомотивации ключевых сотрудников, ССП позволяет построить четкую и понятную всему персоналу систему финансовой мотивации, выраженную в частности в создании дополнительных составляющих заработной платы — специальных бонусов, которые определяются степенью достижения стратегических целей. Немаловажными факторами, которые обеспечили внедрение системы финансовой мотивации на базе ССП, были простота понимания и возможность проверки самими сотрудниками значений всех индикаторов, определяющих возможность их премирования..

Этап 10. Обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей

Для того, чтобы обеспечить долгосрочную реализацию стратегии, сформулированной в сбалансированной системе показателей, и гарантировать соответствующую компетенцию внутри организации, необходимо интегрировать ССП в систему менеджмента. Это является сложной задачей, поскольку архитектура стратегии – и тем самым сбалансированной системы показателей, как правило, несовместима с архитектурой существующей системы менеджмента, которая

ориентирована на иерархическую и функциональную структуру организации. Для эффективной интеграции сбалансированной системы показателей необходимы:

- контроллинг, с помощью которого проверяется последовательное внедрение стратегических мероприятий системы;
- интеграция системы в стратегическое и оперативное планирование для последовательной ее адаптации к новой стратегии и точной трансформации операционных целей и стратегических мероприятий в годовое планирование и бюджетирование;
- интеграция в систему отчетности для обеспечения текущего мониторинга достижения целей;
- интеграция в систему руководства персонала для закрепления операционных целей, стратегических мероприятий и согласования целей с исполнителями.

Ванной задачей внедрения сбалансированной системы показателей является создание подходящей поддержки на основе информационных технологий. Для этого в настоящий момент существует множество программных средств, как в виде самостоятельных пакетов, так и в виде модулей известных управленческих систем. При этом для внедрения ССП не всегда имеется необходимость приобретать специальное ПО. Как правило, интегрированные информационные системы предприятий, работающие с программным обеспечением, без особых затрат позволяют получать ежеквартальные (ежемесячные, ежедневные) отчеты по показателям ССП. Поскольку внутри существующего на рынке программного обеспечения в большей или меньшей степени, уже заложены свойства, которые необходимы для построения и контроля сбалансированной системы показателей. К таким свойствам относятся масштабируемость, модульность, многозадачность, гибкость ПО, генерация отчетов, развитые средства визуализации данных, ролевой доступ к информации и др. Все это позволяет получать при необходимости не только ежедневные сводки показателей, но и показывать менеджеру любого ранга только его показатели ССП, за которые он отвечает на своем участке управления.

В заключении следует особо подчеркнуть, что лишь с завершением десятого этапа сбалансированная система показателей начинает работать как концепция менеджмента, а не только как система показателей.

Список используемой литературы:

- 1.Каплан Р., Нортон Д.Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.- 2-е изд., испр. И доп./ Р.Каплан, Нортон Д. пер.с англ. – М.:ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.-320с
- 2.Внедрение сбалансированной системы показателей/Horvat & Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М.:Альпина Бизнес Букс, 2006.-478с.
- 3.Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир./ под ред. А.М.Гершуна, Ю.С.Нефедьевой. – М.:ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.-128с
- 4.Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учебное пособие/ В.Г.Кандалинцев. – М.:КНОРУС, 2006.-224с.