

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

© 2012 Т.Б. Сагдеева*

Ключевые слова: сбалансированная система, перспективы, показатели, цели, стратегия, причинно-следственные связи, индикаторы, факторы успеха.

Рассматриваются теоретические аспекты разработки ССП, а также возможные проблемы, с которыми руководство компании может столкнуться при создании и внедрении сбалансированной системы показателей.

В современных рыночных условиях предприятие нуждается в наиболее тщательной разработке стратегии, а также в плане ее осуществления. Сбалансированная система показателей (ССП) помогает руководству предприятий и организаций правильно и корректно выстроить систему стратегического управления компанией, а также достигнуть поставленных целей, вовлекая в процесс не только топ-менеджеров, но и служащий персонал.

Для того чтобы компания могла быстро реагировать на динамично развивающиеся условия рынка, превосходить своих конкурентов в ассортименте и качестве товаров и услуг, занимать выгодную ценовую нишу, руководству организации необходимо оперативное получение информации о ее деятельности, которая должна быть скоординирована и направлена на достижение долгосрочных целей. В таком случае топ-менеджерам компаний необходимо выбрать инструмент, который поможет правильно конкретизировать, представить и реализовать выбранную стратегию.

Одним из таких инструментов способна стать сбалансированная система показателей (BSC/ССП), которую можно применить от небольшого предприятия до крупного бизнес-холдинга.

Сбалансированная система показателей - это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации. Эта концепция способствует повышению вероятности

реализации намеченной стратегии и адекватной оценке потенциала стоимости компании. При соответствующем подборе целей и показателей она разъясняет базовую стратегическую ориентацию компании и представляет ее в измеримом виде¹.

Сегодня становится общим мнением базовое утверждение о необходимости процессного подхода к управлению: любая компания нуждается в бизнес-процессах, оптимально организованных для выживания в условиях глобальной конкуренции и динамичной бизнес-среды. Еще более важна способность организации быстро и решительно реагировать на изменения окружающей среды. А для этого надо иметь некий единый фундамент, обеспечивающий целенаправленное движение. Таким фундаментом являются стратегические цели компании. Чтобы реализовать на практике процессный подход, необходимо создать механизмы эффективного управления, которые позволят достичь стратегических целей, а также воплотить стратегии за счет последовательных действий персонала².

Эффективность ССП зависит от качества ее внедрения, которое осуществляется следующими этапами:

- ◆ подготовка к построению BSC (разработка стратегии, определение перспектив и принятие решения, для каких организационных единиц и уровней нужно разработать ССП);
- ◆ построение (разработка ССП для одной организационной единицы);
- ◆ каскадирование (повышение качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах);

* Сагдеева Татьяна Борисовна, аспирант Самарского государственного экономического университета.
E-mail: volegovat@mail.ru.

♦ контроль выполнения стратегии (автоматизация системы).

Сбалансированная система показателей как стратегический инструмент характеризуется тем, что все действия компании взаимосвязаны и имеют четкие индикаторы, которые показывают, как осуществляется план, какими темпами идет достижение целей.

Тактика формирования BSC происходит следующим образом:

1) на основе выбранной стратегии в рамках сформированного дерева целей определяются стратегические цели, которые вносятся в таблицы, отражающие данные каждой из четырех перспектив. Далее на основе принятых стратегических решений для каждой цели определяются показатели, характеризующие степень достижения цели, и формируется перечень мероприятий, выполнение которых должно обеспечить достижение заданного показателя. Общее направление раскрытия показателей идет от перспективы к перспективе по принципу “сверху вниз”;

2) устанавливаются сбалансированность, согласованность выбранных показателей. Для этого проверяется логика причинно-следственных связей: как через достижение показателей нижних перспектив будут достигнуты показатели верхних уровней;

3) в каждом подразделении назначается ответственное лицо за проецирование показателей на подразделения оргструктуры;

4) организация сбора данных для показателей. Для каждого показателя по направлению “сверху вниз” устанавливается процесс обратной связи, формируются плановые критерии и “вилки” отклонений;

5) создание диаграммы причинно-следственных связей, которая наглядно показывает, как взаимосвязаны показатели слоев между собой³.

Сегодня существуют программные продукты по автоматизации BSC: ARIS 7.0 (программный продукт московских разработчиков), Microsoft Office Business Score Card Manager 2005, Business Studio 2.0 (Самарская разработка), которые способствуют наиболее оптимальному внедрению системы сбалансированных показателей на предприятии⁴.

Основатели сбалансированной системы показателей Роберт Каплан и Дэйвид Нортон предложили использовать сначала четыре основные перспективы:

♦ “Финансы” (позволяет измерять успешность стратегии: достигается ли получение прибыли в долгосрочной перспективе);

♦ “Клиенты” (как компания позиционирует себя на рынке и как воспринимают клиенты ее товары или услуги);

♦ “Внутренние бизнес-процессы” (какие процессы необходимо организовать руководству компании, чтобы достигнуть поставленных целей);

♦ “Обучение и рост” (ориентация на сотрудников, знания, инновации, технологии, информацию)⁵.

Перспективы сбалансированной системы показателей представляют интересы важнейших заинтересованных сторон. Сначала определяется исходная перспектива, а потом идентифицируются перспективы, необходимые для достижения целей, поставленных в исходной перспективе. Данные перспективы можно заменять либо убирать в зависимости от специфики предприятия. Многим внешним агентам по внедрению Balanced Scorecard может быть не очень выгодно или сложно делать каждый раз новый уникальный продукт, адаптированный именно к специфике конкретной компании. Поэтому основы ССП зачастую представляются как нерушимые правила, например:

♦ перспектив должно быть четыре и именно те, что перечислены у Нортон и Каплана;

♦ показателей верхнего уровня должно быть не больше 25;

♦ каскадировать цели нужно до каждого работника и т. д.

Стандартные решения приводят к стандартным результатам, и для того чтобы создать выдающуюся компанию, нередко необходимо искать собственный путь. Важно понимать, например, что перспектив, по которым будут формироваться показатели, может быть не четыре, а три, пять или еще сколько-то. Важны не их количество и названия, а то, что в них будут собраны показатели по критичным областям управления компанией, и все вместе они будут давать комплексное представление о состоянии данного бизнеса⁶.

В процессе создания BSC конкретизируется стратегия и распределяются стратегические цели по отдельным перспективам сбалансированной системы показателей. Процесс

определения стратегических целей состоит из следующих этапов, которые индивидуальны для каждой компании:

- ◆ разработка стратегических целей;
- ◆ выбор стратегических целей;
- ◆ документирование.

Стратегические цели, измеряющие их индикаторы, целевые значения индикаторов и стратегические мероприятия взаимосвязаны. В сбалансированной системе показателей стратегические цели увязываются причинно-следственной цепочкой в форме стратегических карт, которые графически отражают то, как достижение одной стратегической цели будет способствовать осуществлению других. Стратегические цели характеризуются высокой степенью актуальности для компании, которая должна ежегодно оцениваться следующими критериями:

- ◆ пригодностью выбранных показателей для оценки степени достижения выбранных целей;
- ◆ простотой расчета значений показателей;
- ◆ достижимостью целевых значений структурными подразделениями компании;
- ◆ достижимостью целевых значений высшими подразделениями компании⁷.

Для того чтобы данная система стала реальностью, необходимо пройти следующие этапы:

- 1) “Перевод видения” - позволяет идентифицировать правильную стратегию;
- 2) “Коммуникация и дальнейшая конкретизация стратегии” - стратегия передается на нижние уровни;
- 3) “Определение перспектив и факторов успеха”;
- 4) “Определение показателей”;
- 5) “Способы расчета”;
- 6) “Создание планов действий”;
- 7) “Составление бизнес-планов” - распределение ресурсов с ориентацией на выбранную стратегию;
- 8) “Управление и развитие”;
- 9) “Обучение и адаптация” - анализ полученных результатов⁸.

Система сбалансированных показателей отражает стратегию компании или ее структурного подразделения. Важным является документирование факторов успеха, необходимых для дальнейшего развития компании

и противостояния конкурентам. Успех в конкурентной борьбе зависит от того, сможет ли компания освоить определенные отраслевые стандарты, развить потенциалы успеха, отличные от ее конкурентов.

При разработке проекта руководителям и разработчикам ССП следует уделять пристальное внимание составлению сметы расходов. Проблема многих разработчиков в том, что они некорректно определяют уровень инвестиций, необходимых для реализации проекта. Для решения данной задачи руководство компании может пригласить сторонних консультантов, специализирующихся на создании и внедрении сбалансированной системы показателей, либо обойтись собственными силами. Отказываясь от услуг консультантов, можно испытать сотрудников, повысив их мотивацию, в результате чего они приобретут дополнительные навыки и ценные для управляющих качества, такие как понимание бизнеса, основы функционирования компании и видение ключевых факторов успеха.

В концепции BSC показатели играют ключевую роль и влияют на поведение сотрудников на всех уровнях организационной иерархии. Если результаты работы отдельных сотрудников, отделов или предприятия в целом измеряются в виде показателей, то поведение бизнес-единиц направлено на достижение целевых значений разработанных показателей. Неправильно подобранные или несбалансированные показатели могут нанести большой ущерб системе управления предприятием. Показатели конкретизируют содержание стратегических целей, помогают до конца понять их суть.

Создатели ССП Р. Каплан и Д. Нортон ограничили число показателей верхнего уровня двумя десятками. Самое трудное - выбрать необходимые показатели из огромного числа возможных. В эти показатели не должны входить выручка и чистая прибыль, так как они являются результатом действия множества факторов, а не факторами эффективности. Внимание к небольшому количеству индикаторов позволит обеспечить лучшее понимание со стороны менеджеров, снизив их сопротивление и повысив лояльность к изменениям. Необходимо попытаться найти баланс между общими и специфическими показателями: их соотношение должно зави-

сеть от важности для компании измеряемой сферы - специфических показателей должно быть больше там, где цена управленческой ошибки больше. Например, эффективность системы ничуть не уменьшится, если общие показатели не будут включены в каждую перспективу.

Определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями является одним из основных элементов ССП. Авторы сбалансированной системы показателей используют стратегические карты для графического отображения причинно-следственных связей между показателями, которые отражают взаимосвязи и зависимости отдельными целями, а также создают модель, объясняющую пути достижения успеха, формируют у руководителей понимание зависимостей и значения отдельных целей⁹.

В ходе внедрения сбалансированной системы показателей предприятие должно получить следующие результаты:

- ◆ сосредоточение усилий на наиболее важных стратегиях компании;
- ◆ наличие стратегических целей у каждого подразделения;
- ◆ наличие показателей у каждой стратегической цели;
- ◆ контроль и управляемость процесса реализации стратегии.

На этапе внедрения сбалансированной системы показателей ее разработчики и топ-менеджеры компании могут столкнуться с рядом проблем. Основной проблемой на предприятиях, решивших внедрить у себя ССП, является ее автоматизация, обеспечение свежими данными и их мониторинг. Можно воспользоваться механизмом сбора значений показателей при помощи рассылок в формате Microsoft Excel, системами Business Studio 2.0 или ARIS 7.0.

В самом начале построения BSC при выборе целевых значений может возникнуть конфликт целей. При построении сбалансированной системы целей постоянно ведутся дискуссии о конфликтующих целях. Например, между сохранением высокой готовности к поставкам и стремлением поддерживать большой запас товара на складах. В таком случае не следует отказываться от одной из поставленных целей, должно быть достигну-

то равновесие между этими стратегиями. Сбалансированная система помогает решить данный конфликт путем рассмотрения причинно-следственных связей между стратегическими целями. В ходе разработки ССП следует избегать ненужных потерь времени, которые можно предотвратить, выполняя следующие рекомендации:

- ◆ формировать заинтересованность руководства в проекте;
- ◆ тщательно определять состав участников проекта;
- ◆ достигать оптимального ограничения числа участников проекта.

Сбалансированная система показателей представляет собой основу для формирования стратегического мышления, видения перспектив, целей и путей их реализации, поэтому участие топ-менеджеров в проекте является ключевой составляющей.

При формировании команды кандидаты в разработчики ССП должны обладать:

- ◆ стремлением улучшить работу компании;
- ◆ опытом работы с инновациями;
- ◆ опытом участия в проектах;
- ◆ коммуникационными навыками;
- ◆ способностью убеждать;
- ◆ навыками создания презентаций.

Работая над показателями нижних уровней, проектанты должны активно общаться с теми сотрудниками нижних уровней, которые в дальнейшем будут опираться на сбалансированную систему показателей.

Быстрое получение хороших промежуточных результатов значительно увеличивает вероятность успешного завершения проекта. Много времени требует создание индивидуальных наборов показателей для каждого сотрудника. Таким образом, их лучше разрабатывать позже, после того, как будет создана и внедрена сбалансированная система показателей на уровне структурных подразделений¹⁰.

Исследования показали, что менеджеры чаще опираются на сопоставление общих показателей и в большинстве случаев игнорируют индивидуальные.

Организации извлекают пользу от применения ССП, поскольку она:

- ◆ делает видение ясным и понятным для всей организации;

- ◆ предоставляет структуру для поддержки множества инициатив;
- ◆ направляет процесс распределения ресурсов и ассигнования капитала;
- ◆ интегрирует процесс стратегического управления во всей организации;
- ◆ сосредоточивает внимание команд и сотрудников на стратегических приоритетах;
- ◆ предоставляет руководству предприятия полную картину бизнеса;
- ◆ позволяет предотвратить возникновение критических ситуаций;
- ◆ облегчает взаимодействие на всех организационных уровнях и дает понимание всеми участниками стратегии и стратегических целей;
- ◆ обеспечивает стратегическую обратную связь и обучение;
- ◆ помогает преобразовать огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем предприятия в информацию, доступную для понимания.

Подводя итоги, делаем вывод о том, что сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом; кроме того, новая система дает возможность принимать вполне объективные решения в области распределения ресурсов.

¹ Праун М.Г. Сбалансированная система показателей на маршруте внедрения. М., 2005.

² Ашмарина С.И., Жабин А.П., Кандрашина Е.А. Менеджмент : учебник. М., 2011.

³ Овчаренко К. BSC: то, о чем все хотели узнать, но боялись спросить // Управление компанией. 2004. □ 10 (4).

⁴ Ашмарина С.И., Гудков П.А. Информационное обеспечение сбалансированной системы показателей в деятельности предприятий // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями : межвуз. сб. науч. тр. В 2 ч. Вып. 1 / под ред. Н.А. Чечина. Самара, 2009. Ч. 1. С. 12-17.

⁵ Гершун А., Горский М. Технология сбалансированного управления. 2-е изд., перераб. М., 2001.

⁶ Развитие системы управления организационными изменениями на промышленном предприятии : монография / С.И. Ашмарина [и др.]. Самара, 2008.

⁷ Ашмарина С.И., Анпилов С.М. Системные основы целеполагания, обеспечивающего устойчивое развитие предприятия // Вестн. Самар. гос. ун-та. Самара, 2011. □ 10 (11). С. 32-36.

⁸ Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2001.

⁹ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М., 2001.

¹⁰ Кандрашенцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием. М., 2006.

Поступила в редакцию 05.03.2012 г.