

Разработка сбалансированной системы показателей

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО С ПРИМЕРАМИ

Под редакцией
А.М. Гершуна и Ю.С. Нефедьевой

Издание второе, расширенное



УДК 65.01:519.86
ББК 65.290-2
Г428

Текст публикуется в редакции компании «МАГ КОНСАЛТИНГ»

Г428 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. — 128 с.: ил.

ISBN 5-901028-90-2

Книга представляет собой компактное, но очень информативное руководство по разработке сбалансированной системы показателей (ССП). Она знакомит читателей с концепцией и принципами построения СПП, целями и показателями эффективности реализуемой в организации стратегии, дает представление о конструировании стратегических карт и о стратегических темах. Авторы перечисляют самые распространенные ошибки, наблюдаемые при внедрении сбалансированной системы показателей, и приводят примеры успешной ее разработки и реализации.

Книга предназначена для широкого круга читателей, интересующихся проблемами эффективного стратегического менеджмента, — от руководителей организаций и менеджеров среднего звена до преподавателей и студентов.

УДК 65.01:519.86
ББК 65.290-2

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

ISBN 5-901028-90-2

© ООО «МАГ КОНСАЛТИНГ», 2005
© ЗАО «Олимп—Бизнес», 2005

Содержание

▪ Введение	5
▪ О концепции сбалансированной системы показателей	6
▪ Элементы сбалансированной системы показателей	9
<i>Составляющие ССП</i>	9
<i>Цели и показатели эффективности</i>	11
<i>Стратегические карты</i>	14
<i>Стратегическая тема</i>	15
▪ Ключевые принципы построения сбалансированной системы показателей	24
1. <i>Руководство изменениями должно осуществляться топ-менеджментом</i>	24
2. <i>Превращение стратегии в непрерывный процесс</i>	27
3. <i>Вовлечение каждого сотрудника в реализацию стратегии через их ежедневные должностные обязанности</i>	30
4. <i>Преобразование организации для реализации стратегии</i>	31
5. <i>Доведение стратегии до сведения каждого члена команды</i>	35
▪ Этапы разработки сбалансированной системы показателей	37
<i>Моделирование</i>	37
<i>Коммуникация и связь</i>	43
<i>Техническая интеграция</i>	50
<i>Организация обратной связи</i>	53
<i>Распространенные ошибки</i>	55
<i>Выводы</i>	59

· Внедрение сбалансированной системы показателей в российских условиях	62
<i>Примеры деловых ситуаций</i>	62
<i>Средство исполнения желаний</i>	84
<i>Как заставить работать стратегию</i>	85
<i>Концепция и методика</i> <i>сбалансированной системы показателей</i>	87
<i>Особенности российских стратегий</i>	88
<i>Продолжение следует</i>	94
<i>Разговор на языке стратегических целей</i>	94
<i>Стратегия на каждый день</i> <i>для крупного дистрибьютора</i>	102
<i>Семинар по разработке</i> <i>сбалансированной системы показателей</i>	110
<i>От целей к показателям</i>	113
<i>Эффект от внедрения</i> <i>сбалансированной системы показателей</i>	115
· Анкета для составления сбалансированной системы показателей	116
· Библиография	123

Введение

Очень часто мы задаемся вопросами: как нам оценить эффективность выбранной стратегии и ход ее реализации; как осуществить концептуальную и технологическую связь между стратегией и используемыми организационными решениями; каким образом быстро реагировать на изменения в окружающей бизнес-среде?



В итоге все приходят к неутешительному выводу: если ты не можешь проконтролировать исполнение процессов, то соответственно не можешь ими и управлять.



Но одного контроля недостаточно. Самое важное — когда, где и что необходимо предпринять. В связи с этим для эффективного управления необходимо:

- точно реагировать на изменение ситуации в бизнесе;
- направлять и стимулировать сотрудников к принятию верных решений в той или иной ситуации;
- иметь критерии оценки эффективности этих решений и действий.

Balanced Scorecard (далее — сбалансированная система показателей, ССП) сочетает в себе все необходимые критерии. Она является инструментом стратегического и оперативного менеджмента, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией



О концепции сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей (ССП) появилась в конце 1980-х — начале 1990-х гг. как инструмент для управления динамично развивающимися компаниями.



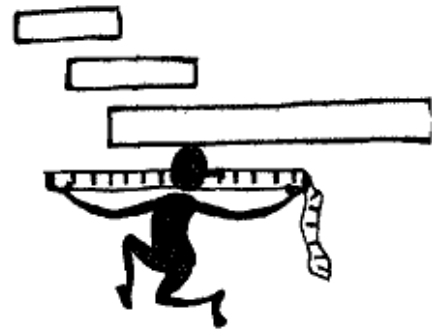
В то время организации столкнулись с множеством изменений: доля некоторых отраслей на рынке стала стремительно сокращаться из-за глобализации, либерализации торговли и появления технических новшеств. Потребности компаний также менялись. Необходимость в более качественной информации и умении оперативно реагировать на изменения рынка стала очевидна.

В конце 1980-х гг. профессора Роберт Каплан и Дейвид Нортон провели исследование 12 компаний и выяснили, что эти компании слишком сильно ориентируются на финансовые показатели.



Было обнаружено, что в целях улучшения краткосрочных финансовых показателей производилось снижение расходов на обучение, маркетинг и обслуживание клиентов, а это в дальнейшем пагубно сказывалось на общем финансовом состоянии. Каплан и Нортон пришли к выводу, что сотрудники компаний часто не понимают своей роли в процессе реализации стратегии и не имеют мотивации повышать эффективность внедрения в жизнь долгосрочных корпоративных планов.

В качестве способа решения выявленных проблем Нортон и Капланом была разработана концепция сбалансированной системы показателей. Ее апробировали в ряде организаций, и к концу декабря 1990 г. был подведен итог проделанной работы. На основании полученных данных эту систему признали уникальной и позволяющей интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности. Манифестом новой теории и нового управленческого подхода стала статья «Measures that Drive Performance» («Показатели, ведущие к эффективности») в журнале «Harvard Business Review», открывшая бизнесу информационной эры пути к совершенствованию и оптимизации жестких правил традиционной экономики.



На волне успешной публикации своих материалов профессора продолжили развитие концепции сбалансированной системы показателей и в 1996 г. выпустили книгу «The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action» («Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию», ее перевод на русский язык был осуществлен издательством «Олимп—Бизнес» в 2003 г.).



Многие компании стали внедрять и использовать ССП. В результате начали появляться новые методики ее построения.

В 2000 г. Нортон и Каплан выпустили вторую книгу — «The Strategy-Focused Organisation. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment» («Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей», ее перевод на русский язык был также осуществлен издательством «Олимп—Бизнес» в 2004 г.). В этой книге представлена расширенная концепция стратегического управления организацией. Результатом внедрения ССП, по мнению авторов, должна стать организация, ориентированная на стратегию. Третьей книгой Каплана и Нортон стала «Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes» — «Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты» («Олимп—Бизнес», 2005), в которой подробно рассматриваются структура и методы составления карт для предприятий частного и государственного секторов экономики, а также некоммерческих организаций.

Сбалансированная система показателей — динамично развивающаяся методика, которая все больше расширяет использование возможностей персонала и информационных технологий.

Элементы сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей позволяет четко обозначить стратегию развития организации и превратить ее в жизнь.

Составляющие ССП

Сбалансированная система показателей в классическом варианте должна содержать четыре составляющие, отражающие стратегически важные аспекты деятельности предприятия (см. рис. 1).

Каждая составляющая содержит в себе ключевой вопрос, с которым она ассоциируется. Ответы на эти вопросы являются целями, достижение которых и будет свидетельствовать о продвижении по пути реализации стратегии. Между составляющими существуют четкие причинно-следственные связи (см. рис. 2).

Процесс реализации стратегии в любой компании, которая завершила разработку сбалансированной системы показателей, сначала осуществля-

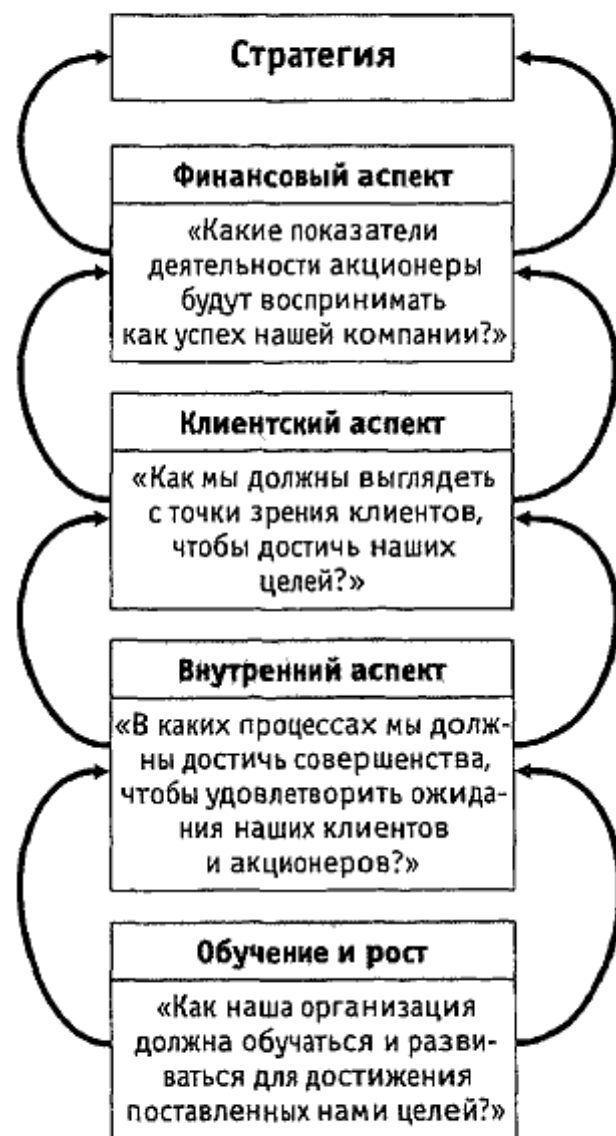


Рисунок 1. Суть составляющих ССП

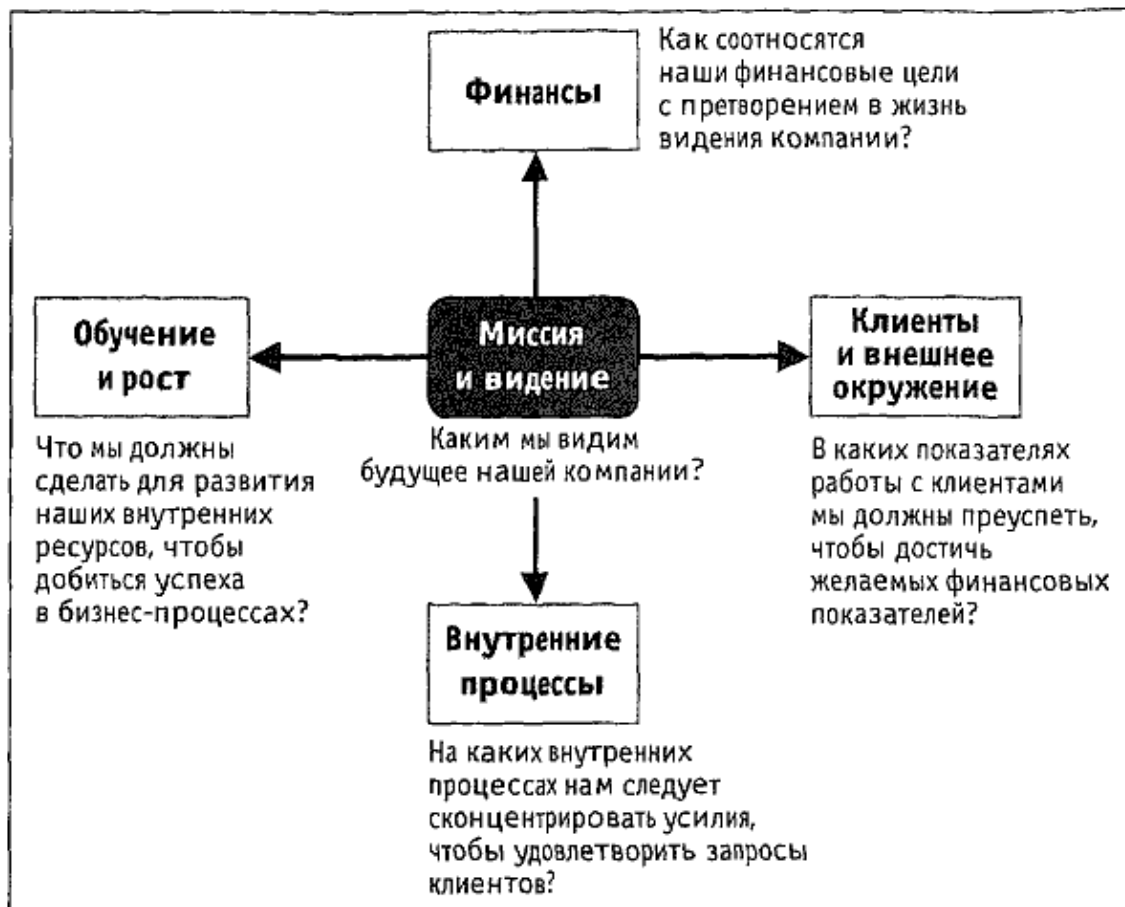


Рисунок 2. Взаимосвязь элементов ССП

ется в направлении сверху вниз. На первом этапе на основе видения высшего менеджмента, которое отражает (или, точнее, должно отражать) интересы акционеров, определяются финансовые цели и ориентиры. Далее намечается круг проблем, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер по улучшению восприятия клиентом продукции или услуг компании.

После того как желаемые цели обозначены, начинается поиск необходимых средств для их достижения. При этом определяются мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов (разработка новой продукции, повышение качества обслуживания, повышение производительности и т. д.), которые необходимо реализовать для создания качественного предложения потребителю и получения намеченных собственником финансовых результатов. Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов.



Важно понимать, что все четыре составляющие должны способствовать реализации единой стратегии компании. Нортон и Каплан не претендовали на то, что предложенная ими структура ССП полностью описывает все бизнес-процессы. Они всего лишь отметили, что достойная современная организация должна работать, по крайней мере, с четырьмя указанными составляющими, но в зависимости от ситуации она может принять и другие, дополнительные, направления деятельности.

Цели и показатели эффективности

Так же, как и в случае с составляющими, между целями существуют причинно-следственные связи (см. рис. 3).

Показатели эффективности:

- позволяют отслеживать ход реализации стратегии и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями;
- обеспечивают основу для планирования и оценки исполнения бюджета, а также деятельности каждого сотрудника.

Показатели могут быть самыми разными: ежедневными, ежеквартальными или даже ежегодными (см. табл. 1).

Для оценки степени реализации факторов успеха целесообразно установить целевые значения показателей, которые количественно оценивали бы их и для которых можно задать формулы или иные способы расчета. Целевые показатели — это своеобразные эталоны, то есть такие значения, к которым следует стремиться. Тенденция сама по себе обычно ясна из природы показателя. Например, ясно: чем выше рентабельность, тем лучше. Но как далеко стоит идти, каких значений достигнуть легко, каких трудно, а к каким вообще не стоит стремиться — вот вопросы, для ответов на которые полезно иметь эталоны сравнения.

В зависимости от ситуации и уровня амбиций в качестве ориентира можно выбирать конкурентов, признанных лучшими в том сегменте рынка, где работаем и мы, либо ближайших к нам по показателям. Во всех случаях тщательное изучение достижений конкурентов позволяет наметить целевые значения, которые будут служить эталонами для нас. Иногда полезным оказывается сравнение не с прямыми конкурентами, а с организациями, работающими в совершенно других областях бизнеса. Сравнить, например, можно медицинские учреждения с фирмой по производству коммуникационного оборудования.

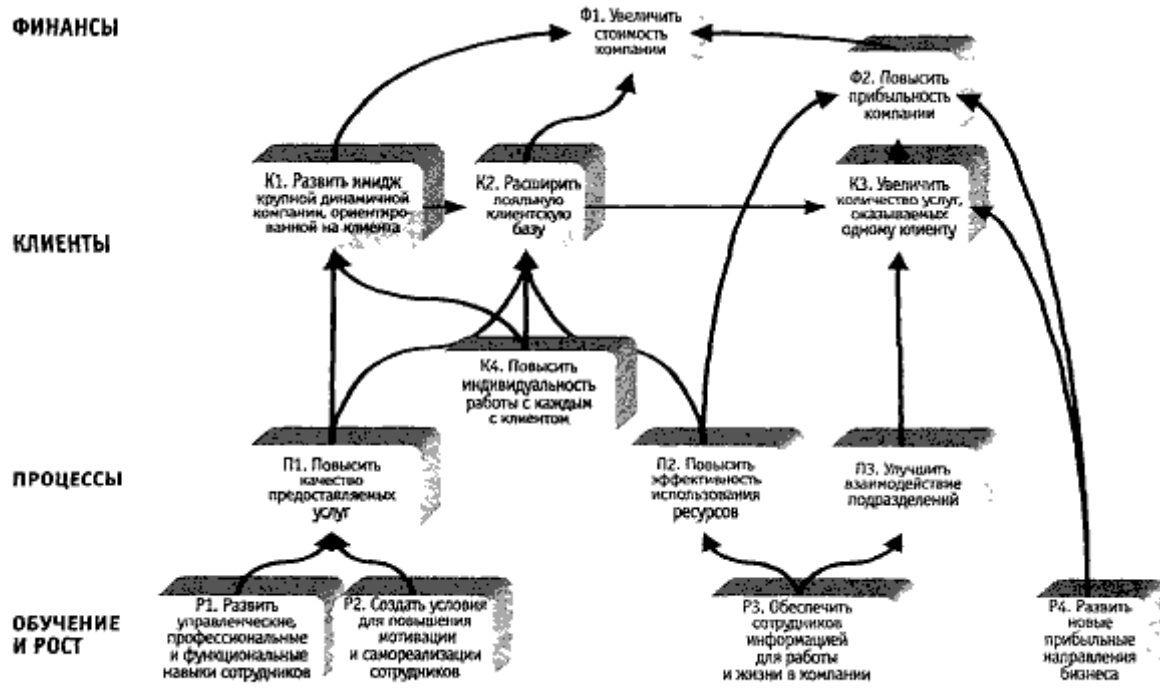


Рисунок 3. Причинно-следственные связи между целями ССП

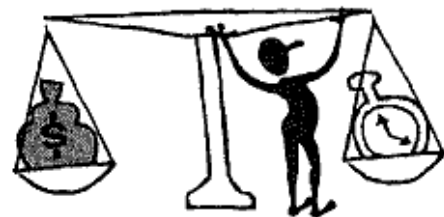
Таблица 1. Примеры показателей

<p>Финансы</p> <p>Совокупные активы (руб.) или Совокупные активы в расчете на одного сотрудника (руб.) Доход/Совокупные активы (%) Доход в расчете на одного сотрудника (руб.) Доход от новых продуктов (клиентов) (руб.) Прибыль/Объем совокупных активов (%) или Прибыль в расчете на одного сотрудника (руб.) Коэффициент прибыли (%)</p>	<p>Клиенты</p> <p>Количество клиентов (человек) Доля рынка (%) Средний оборот в расчете на одного клиента (%) Среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом (час.) Индекс лояльности клиентов или Индекс удовлетворенности клиентов (%)</p>
<p>Бизнес-процессы</p> <p>Своевременная доставка (%) Улучшение производительности (%) Административные расходы (руб.) Оборачиваемость складских запасов (%) Время подготовки производства (сут.) Стоимость административных ошибок (руб.) Прямые контакты с клиентами (человек/лет)</p>	<p>Обучение и рост</p> <p>Текущая текучесть кадров (%) Время на обучение (сут.) Среднее время отсутствия (час.) Ежегодные затраты на обучение на человека (руб.) Индекс удовлетворенности сотрудников (%)</p>

Целевые значения показателей могут задаваться на долгосрочный и краткосрочный периоды. Достижение этих значений периодически отслеживается и учитывается при принятии решений по изменению планов. Располагая показателями и их целевыми значениями, теперь мы можем сосредоточиться на самом процессе измерения (см. рис. 4).

Система показателей служит своего рода системой координат, в которой ставится цель в виде желаемых значений показателей, а план действий отражается как траектория движения к цели, развернутая во времени.

Так называемая «сбалансированность» в концепции ССП имеет многоплановый харак-



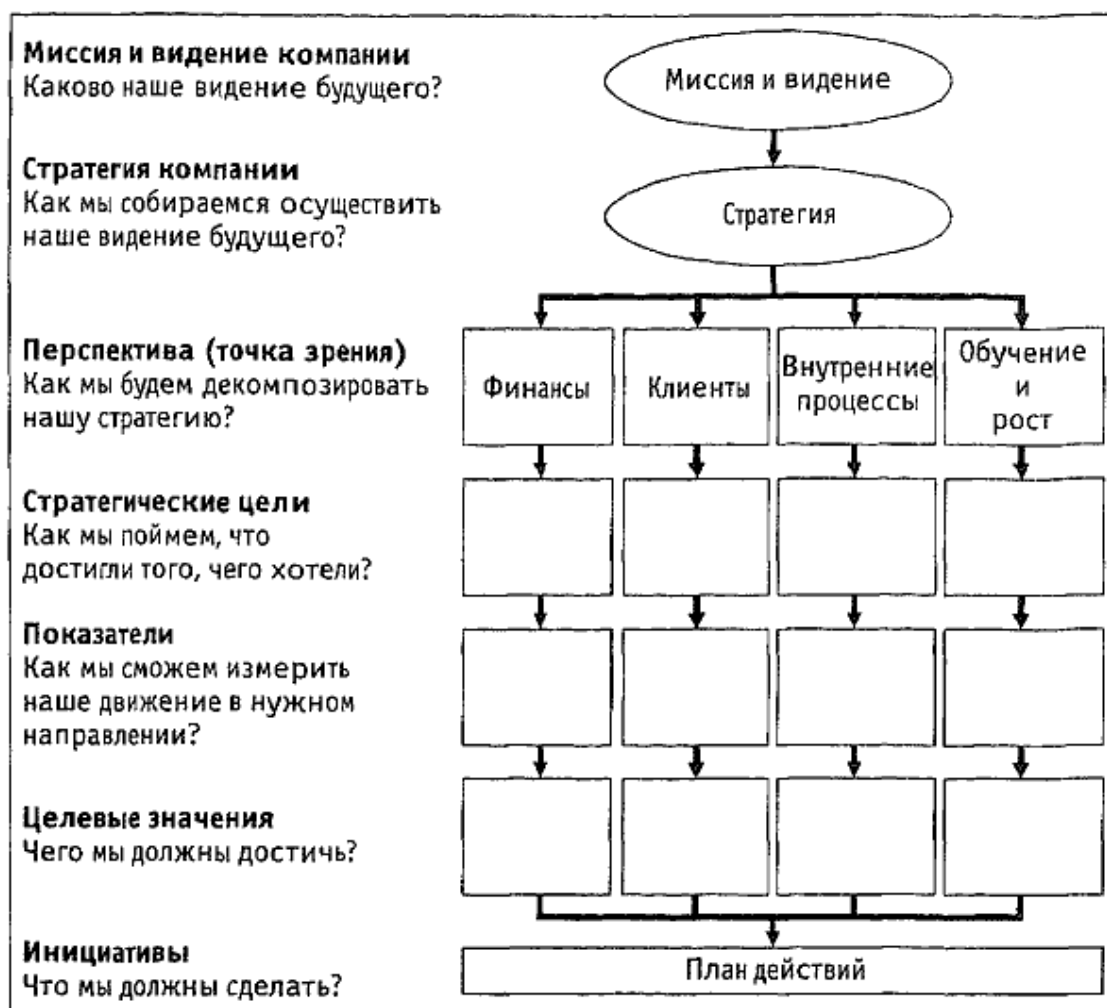


Рисунок 4. Составляющие ССП

тер, охватывая связи между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.

Стратегические карты

Создание стратегической карты — необходимый шаг для определения перспектив, целей и показателей, а также причинно-следственных связей между ними (см. рис. 5).

Стратегическая карта позволяет донести до сведения отдельных подразделений и сотрудников организации их роль в реализации стратегии. Стратегические карты могут быть созданы на любом уровне управления, и представители каждого уровня будут иметь возможность

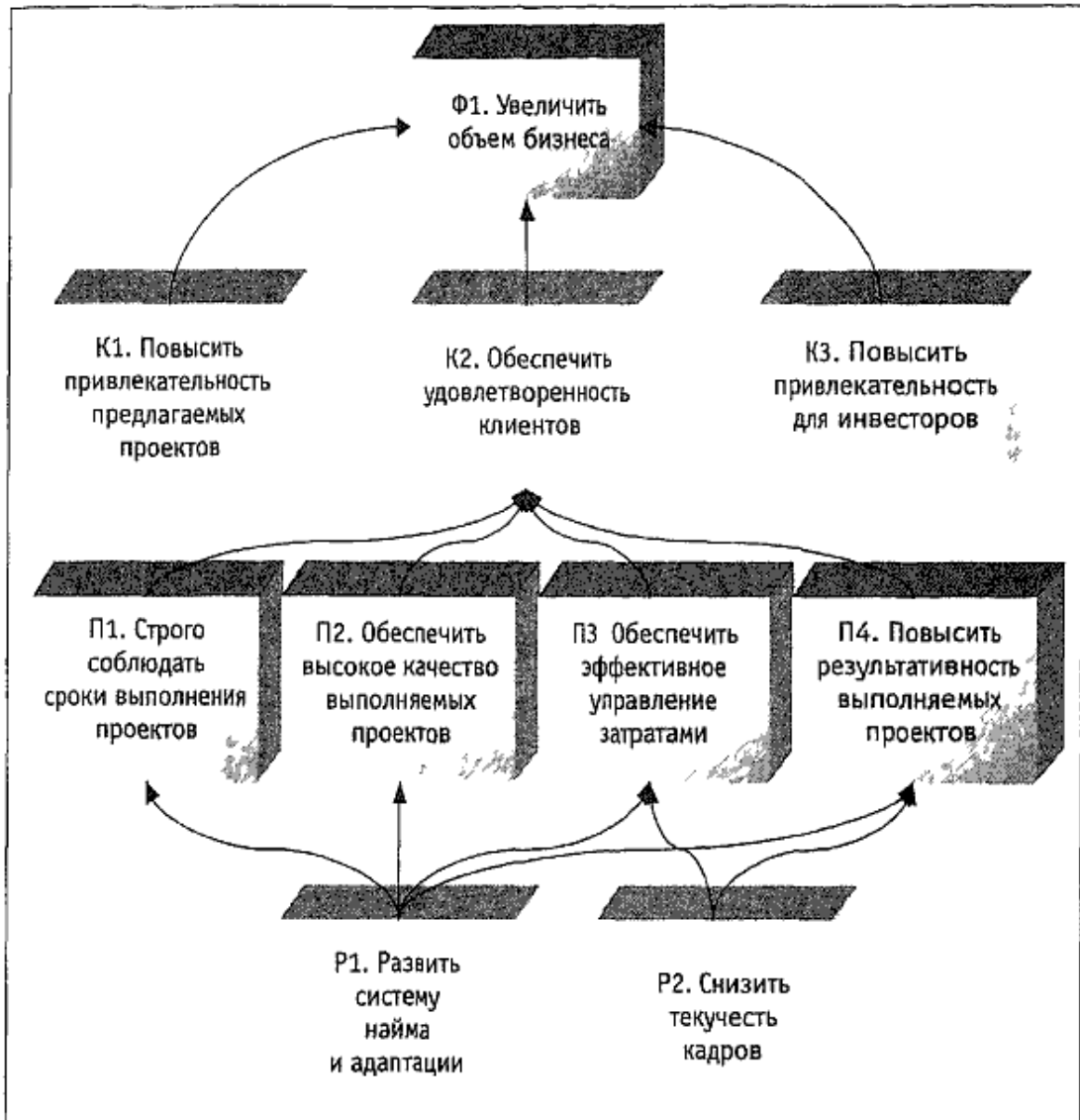


Рисунок 5. Стратегическая карта

видеть свое место на общей стратегической карте и составлять на ее основе личную ССП (см. табл. 2).

Стратегическая тема

Стратегическая тема — это группировка одинаковых целей и соответствующих показателей эффективности их реализации. Она дает возможность сделать общую стратегию более понятной. Использование стратегических тем также позволяет снизить объем поступающей информации. Стратегия организации может иметь несколько тем с целями и показателями эффективности достижения этих целей (см. табл. 3 и рис. 6).

Таблица 2. Личная сбалансированная система показателей

Корпоративные цели								
<ul style="list-style-type: none"> • Удвоить стоимость корпорации в течение семи лет • Увеличить доходы в среднем до 20% в год • Достичь внутренней рентабельности затрат на капитал 2% • В течение 10 лет увеличить производительность и резервы на 20% 								
	Корпоративные цели *			Показатели ССП	Цели бизнес-единицы			Командные/индивидуальные цели и инициативы
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
Финансы	160	180	250	Доходы (млн дол.)				1
	200	210	225	Чистый денежный поток				
	80	75	70	Накладные и операционные расходы				2.
Операции	73	70	64	Производственные затраты (на баррель)				
	93	90	82	Издержки разработки (на баррель)				
	108	108	110	Общее годовое производство				3.
Командные/индивидуальные показатели					Цели			
1								
2.								4.
3.								
4.								
5.								5.
Имя:								
Место работы:								

* Уровень 1995 г. = 100

Источники: Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003, с. 198.

Концепцию ССП часто неправильно понимают только как средство группировки ключевых показателей деятельности (Key Performance Indicators, KPI) в четырех составляющих, в которых параметры финансового состояния попросту дополнены нефинансовыми. Показатели, конечно, являются важной частью концепции ССП, но они не отражают полностью ее суть.

Таблица 3. Показатели стратегических финансовых направлений

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожая»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доход/Персонал	Инвестиции (процент продаж) Исследования и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиента	Собственные издержки против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж)	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) ROCE по основным категориям активов Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)	Окупаемость Производительность

Источники: Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003, с. 54.

Концепция подразумевает концентрацию усилий на разработке стратегий и их делении на стратегические цели, которые детально отображают различные стратегические аспекты. При интеграции индивидуальных целей между ними могут быть созданы причинно-следственные взаимосвязи (цепочки). Полный набор целей целиком отражает стратегию. Каплан и Нортон рассматривают следующие аспекты этой деятельности:

- четкое формулирование стратегии;
- пропаганду стратегии внутри компании;
- согласовывание стратегии компании с целями персонала;
- увязывание целей с годовым бюджетом (см. рис. 7);
- идентификацию и согласование стратегических инициатив;
- выполнение регулярных проверок с помощью обратной связи и необходимую корректировку стратегии.



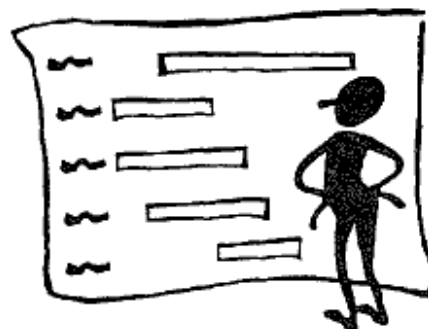
Рисунок 6. От миссии к показателям

Проект	Финансовая составляющая	Клиентская составляющая	Составляющая внутренних бизнес-процессов	Составляющая обучения и развития	Проектные инвестиции	Всего	
	40%	20%	20%	20%			
XXX					82	XXX	XXX
XXX					78	XXX	XXX
XXX					76	XXX	XXX
XXX					59	XXX	XXX
Ограничение инвестиций							
XXX					48	XXX	XXX
XXX					40	XXX	XXX
XXX					32	XXX	XXX
XXX					25	XXX	XXX

Источники: Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, с. 217

Рисунок 7. Процесс составления бюджета капиталовложений с использованием ССП

В рамках сбалансированной системы показателей необходимо различать параметры, которые, с одной стороны, измеряют достигнутые результаты, а с другой — отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.



Таким образом, сбалансированная система показателей дает возможность руководителям объединить стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой.

Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, коммуникации с персоналом компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

Пример построения системы показателей деятельности для организации – поставщика программного обеспечения

Рассмотрим пример компании «ЦентрИнвестСофт» (название вымышленное), продающей программное обеспечение для оценки инвестиционной привлекательности строительных проектов, а также оказывающей консультационные услуги по этой системе. Год 2000-й был для компании неудачным: объем продаж неуклонно падал, возросло число клиентов, отказывающихся от услуг компании из-за неудовлетворительного обслуживания, отдел технического сопровождения приносил убытки, часть квалифицированных сотрудников уволилась, компания имела проблемы с прибылью из-за существенной суммы процентов по полученным займам и т. д. (можно перечислить длинный список проблем, характерных для средней российской компании). В то же время, по оценке аналитиков, рынок строительства в России увеличился и, как следствие, вырастет рынок программного обеспечения для оценки инвестиционной привлекательности этих проектов.

По окончании года на совете директоров было принято решение о продолжении ведения бизнеса и даже о его дальнейшем развитии. Для разработки программы развития руководство пригласило внешних консультантов и с их помощью сформулировало миссию компании и ее цели на 2001–2002 гг. (в нашем кратком примере мы опустим рассказ о том, как проходил процесс планирования).

Миссия компании. Мы помогаем клиентам точно разрабатывать, оценивать и выбирать самые лучшие строительные проекты.

Стратегическая цель. Стать ведущим поставщиком услуг по оценке инвестиционной привлекательности строительных проектов.

Для достижения стратегической цели на 2001 г. были сформулированы следующие задачи:

- повысить прибыльность компании;
- снизить бремя процентов;

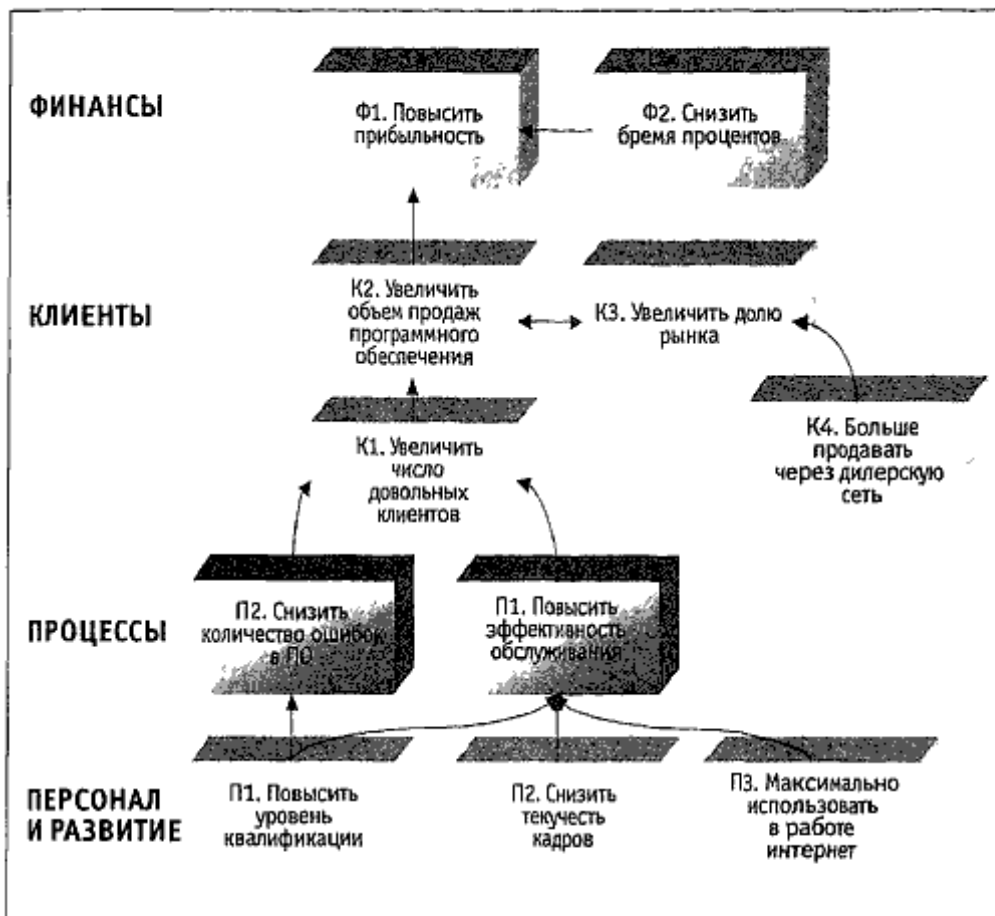


Рисунок 8. Стратегическая карта компании «ЦентрИнвестСофт»

- увеличить объем продаж программного обеспечения и долю рынка;
- увеличить число довольных клиентов;
- создать дилерскую сеть;
- повысить эффективность технического обслуживания;
- повысить уровень квалификации сотрудников;
- максимально использовать в работе компании интернет.

По итогам прошедшего года руководство компании приняло решение о внедрении системы управленческих показателей. Каждая из поставленных стратегией задач может быть отражена с помощью данной системы (см. рис. 8 и табл. 4).

Таблица 4. Пример системы показателей компании «ЦентрИнвестСофт»

Составляющая	Задача	Показатель	Значение	Инициатива
Финансы	Повысить прибыльность	Чистая прибыль	200 млн руб.	Повышать эффективность управления
	Снизить объем выплат по процентам	Объем заемных средств	Менее 500 тыс. руб.	Как можно скорее вернуть займы путем экономии на аренде офисных площадей
Клиенты	Увеличить число «довольных клиентов»	Доля клиентов, повторно обращающихся за услугами	Не менее 20%	Изменить маркетинговую и ценовую политику компании
	Увеличить объем продаж программного обеспечения	Объем продаж	30 млн руб.	Давать больше рекламы. Проводить эффективную маркетинговую политику
	Увеличить долю рынка	Число клиентов по отношению к количеству строительных компаний	Не менее 10%	Увеличить продажи программного обеспечения
	Продавать больше товаров через дилерскую сеть	Доля продаж через дилеров	30%	Провести рекламную кампанию по привлечению дилеров

Таблица 4 (окончание)

Составляющая	Задача	Показатель	Значение	Инициатива
Внутренние бизнес-процессы	Повысить эффективность обслуживания	Время ожидания ответа клиента на его запрос	Менее 2 мин.	Внедрить автоматизированную систему технической поддержки клиентов
	Снизить количество ошибок в программе	Количество ошибок, регистрируемых отделом технической поддержки	Не более 10 в месяц	Улучшить тестирование программы
Персонал и развитие	Повысить уровень квалификации сотрудников	Отношение сотрудников с высшим образованием к общему количеству сотрудников	50%	Обеспечить наем сотрудников только с высшим образованием
		Среднее время, потраченное сотрудниками на повышение квалификации	Не менее 2 час. в неделю	Обеспечить возможность заочного обучения сотрудников в институтах повышения квалификации
	Снизить текучесть кадров	Количество уволенных и уволившихся сотрудников по отношению к общему числу сотрудников	Менее 10%	Улучшить качество собеседований при приеме на работу. Провести ряд мероприятий для сплочения коллектива (например, выезд за город или создание спортивной команды)
	Максимально использовать интернет	Число пользователей, обращающихся к серверу компании	2000 в день	Увеличить количество рекламы сервера компании
		Объем данных на сервере компании	50 Мб	Ускорить процесс перевода документации по программе в формат HTML
		Среднее время посещения	3 мин.	Улучшить дизайн сервера так, чтобы заинтересовать посетителей

Ключевые принципы построения сбалансированной системы показателей

Разработка сбалансированной системы показателей означает масштабное изменение всего процесса осуществления корпоративной стратегии.

В этой связи важны два следующих обстоятельства. Во-первых, построение сбалансированной системы показателей направлено в основном не на разработку стратегии, а на ее реализацию. Во-вторых, новую концепцию надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько как всеохватывающую систему управления (см. рис. 9). Каплан и Нортон особо подчеркивают в своей книге «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию», что система, нацеленная на успех, должна начинаться с признания того факта, что это проект не из области «мер и весов» и рассчитан он на изменения. Большинство компаний начинают внедрение ССП с конкретной целью.

Построение сбалансированной системы показателей должно базироваться на пяти ключевых принципах.

1. Руководство изменениями должно осуществляться топ-менеджментом

Успешное внедрение сбалансированной системы показателей начинается с осознания того факта, что новая стратегия несет в себе значительные перемены. Организация должна пройти несколько стадий:

- **Осознание необходимости перемен.** Инициатива должна идти сверху. Руководство должно понять само и донести до всех ощущение срочности и неотвратимости изменений.



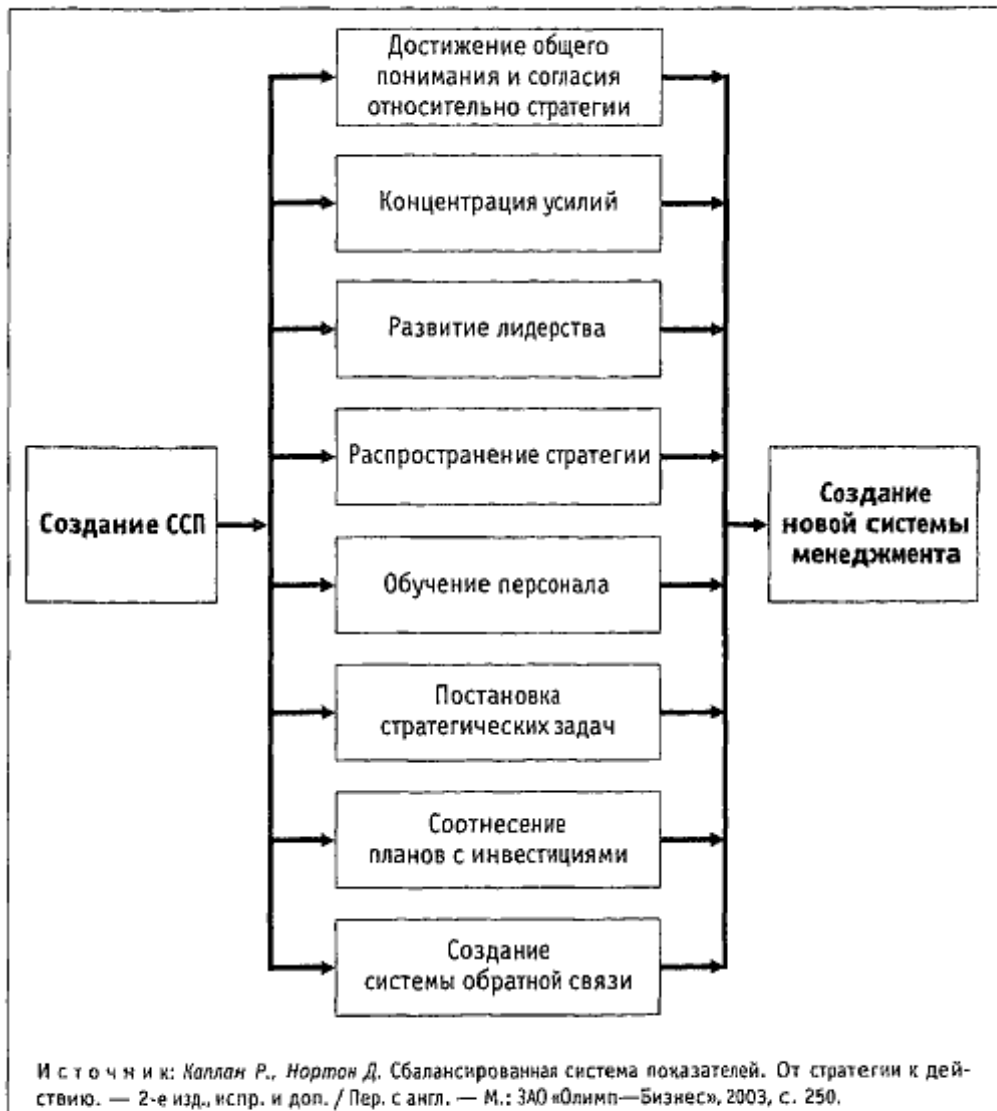


Рисунок 9. Процесс составления бюджета капиталовложений с использованием ССП

- **Выбор лидеров.** Происходит изменение структуры управления организацией с целью закрепления преобразований.

Возглавлять проект по разработке сбалансированной системы показателей должен руководитель высшего звена, у которого есть полномочия принимать стратегические решения (см. рис. 10). Одной из распространенных ошибок является то, что часто разработку и внедрение сбалансирован-





Рисунок 10. Кто должен отвечать за функционирование системы стратегического менеджмента?



ной системы показателей поручают менеджерам среднего звена. Они в основном отвечают за решение операционных вопросов, а не задач стратегического развития компании и, соответственно, просто в силу своей компетентности не могут представлять всей стратегии организации.

Одним из основных этапов успешной реализации проекта по составлению сбалансированной системы показателей является определение оптимального числа участников этого процесса. Случается, что из-за нехватки времени, трудности достижения компромисса и

по другим причинам разработкой стратегии организации занимается одно лицо.

В результате вроде бы и стратегия определена, и показатели разработаны, но сущность процессов и всей деятельности не изменилась. Все осталось на прежнем уровне, без какого-либо прогресса. Однако и привлечение к процессу создания стратегии слишком большого коллектива также является ошибочным, поскольку в этом случае довольно сложно прийти к консенсусу. Оптимальным является тот вариант, когда в ходе обсуждения завязывается оживленная дискуссия и высказываются различные точки зрения, но в то же время это не мешает достижению компромисса и выработке единого мнения в отношении дальнейшего развития организации.



2. Превращение стратегии в непрерывный процесс

При построении сбалансированной системы показателей используется так называемый двухконтурный процесс управления: тактическое управление (финансовые ресурсы и ежемесячные отчеты) и непрерывное стратегическое управление. Операционный и стратегический процессы управления разделены, но имеют много общего (см. рис. 11).

Выделяют следующие составляющие стратегического управления:

- **Связь стратегии с процессом составления бюджета.** Сбалансированная система показателей обеспечивает критерии для оценки эффективности потенциальных капиталовложений. То, насколько хорошо

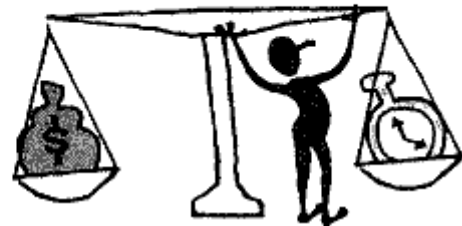


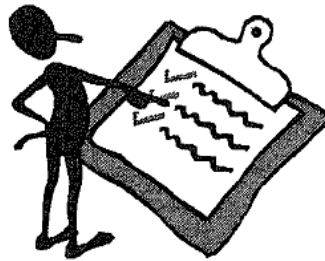


Рисунок 11. Взаимосвязь операционного и стратегического менеджмента

ву и может корректироваться. Он показывает планируемые организацией операции на предстоящий период. В процессе подготовки этого бюджета прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов

структурного подразделения компании. осуществляться на основании анализа и об- кроэкономических факторов. Оператив- я по функциональному принципу. В крат- ветственность за статьи затрат в бюджетах ы финансовой ответственности — ЦФО. ления, объединенные в ЦФО, ответствен- й, берут на себя ответственность за затра- нением этих функций. Определив струк- акрепив ответственность за них, компания четко определить, за счет каких конкрет- ся общая величина расходов, за счет чего я и кто за них отвечает.

бюджет (бюджет развития) , какие новые виды про- зация может предостав- з возможности освоения ка. Стратегический бюд- явление возможностей ботке новых видов про- доплатительных источников финансиро- і бюджет формализует направление дея- ыраженное в виде стратегических целей. зраспределение финансовых, материальных обшем по компании, без излишней дета-



амках стратегического бюджета планиру- полнение выделенных функций, а общее ютребляемые организацией ресурсы. Фи- группируется и собирается не в разрезе (согласно бизнес-процессам) по центрам видам общих ресурсов компании.

х встреч для об-

Обмен информа- цией не только в низ. Многие ком- лен информацией ами, чтобы актив- з процесс реализации ованная система



показателей помогает установить причинно-следственные связи между стратегическими гипотезами. В результате таких совещаний и оперативно поступающей информации появляется возможность постоянно отслеживать возникающие идеи по реализации стратегии. Реализация стратегии становится непрерывным процессом.

3. Вовлечение каждого сотрудника в реализацию стратегии через их ежедневные должностные обязанности



Менеджеры высшего звена в одиночку не смогут воплотить в жизнь новую стратегию. Концепция сбалансированной системы показателей подразумевает, что каждый сотрудник должен принять стратегию и захотеть реализовать ее в ходе выполнения своих повседневных функциональных обязанностей. У сторонних наблюдателей могут возникнуть сомнения в целесообразности информирования всех работников

о стратегии развития организации. По их мнению, есть опасность утечки информации к конкурентам. Но даже если такое случится, кон-

Таблица 5. Пример системы заработной платы на основе ССП

Категория	Показатель	Вес (%)
Финансовая (60%)	Прибыль по сравнению с конкурентами	18,0
	ROCE по сравнению с конкурентами	18,0
	Сокращение затрат по сравнению с планом	18,0
	Рост доли на новых рынках	3,0
	Рост доли на существующих рынках	3,0
Клиентская (10%)	Доля рынка	2,5
	Степень удовлетворенности клиентов (на основе опросов)	2,5
	Степень удовлетворенности дилеров (на основе опросов)	2,5
	Прибыльность дилеров	2,5
Внутренних бизнес-процессов (10%)	Индекс «экология/общество»	10,0
Обучения и развития (20%)	Атмосфера в коллективе (на основе опросов)	10,0
	Коэффициент стратегического переобучения	7,0
	Доступность стратегической информации	3,0

Источники: Коллан Р, Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, с. 199.

куренты получают незначительное преимущество, поскольку полностью реализовать все чужие идеи они не смогут.

Сбалансированная система показателей включает в себя систему мотивации сотрудников для реализации единой стратегии организации (см. табл. 5). Эти показатели являются основой для определения вознаграждения и подчеркивают важность командной работы. Данная система вознаграждения еще больше усиливает интерес сотрудников к претворяемым в жизнь долгосрочным планам предприятия.

В этом случае реализация стратегии действительно становится всеобщей повседневной работой, потому что каждый осознает свою роль и имеет стимул выполнять свои функции хорошо.

4. Преобразование организации для реализации стратегии

Основная задача концепции сбалансированной системы показателей — вовлечь все структурные подразделения компании в реализацию общей программы.

Для придания стратегическим целям и показателям официального статуса можно сделать специальные разделы в должностной инструкции руководящего сотрудника (см. табл. 6, 7).

При этом возможна увязка различных стратегий, существующих на предприятии, в единую стройную систему, начиная с корпоративной стратегии и заканчивая функциональными стратегиями (маркетинговой, производственной и др.; см. рис. 12, 13).

Почти каждая организация в своем развитии сталкивается с трудностями воплощения в жизнь общей стратегии, поскольку каждое структурное подразделение выполняет различные функции и, как правило, имеет свои цели. Это значительно усложняет общее понимание видения и миссии всей компанией. Если организация хочет стать чем-то большим, чем просто сумма отдельных частей, она должна связать и

Таблица 6. Должностные обязанности. Раздел «Стратегические цели руководителя»

Составляющая	Стратегическая цель отдела технического надзора
Клиенты	11.1. Обеспечить эффективность строительства путем своевременного предоставления всех необходимых документов, исходящих от заказчика, для соблюдения графика производства работ
Процессы	11.2. Создать нормативно-документальную базу
	11.3. Обеспечить поиск и внедрение новых строительных технологий

Таблица 7. Должностные обязанности. Раздел «Показатели эффективности деятельности и ответственность»

Составляющая	Показатели
Клиенты	1. Время разработки технической документации
	2. Количество рекламаций по качеству разработанных документов
	3. Количество замечаний от подрядчика по поводу несвоевременного обеспечения материально-технической документацией
	4. Число случаев использования новых строительных технологий (оборачиваемость)
Процессы	1. Количество внедренных новых строительных технологий/ Количество проработанных новых строительных технологий
	2. Число случаев отсутствия запрашиваемого документа

интегрировать свои структурные подразделения в единое целое (см. рис. 14 и табл. 8, 9).

Организация, ориентированная на реализацию общей корпоративной стратегии, преодолевает этот барьер. Формальные структурные отчеты заменяются стратегическими, в которых отражены приоритеты.

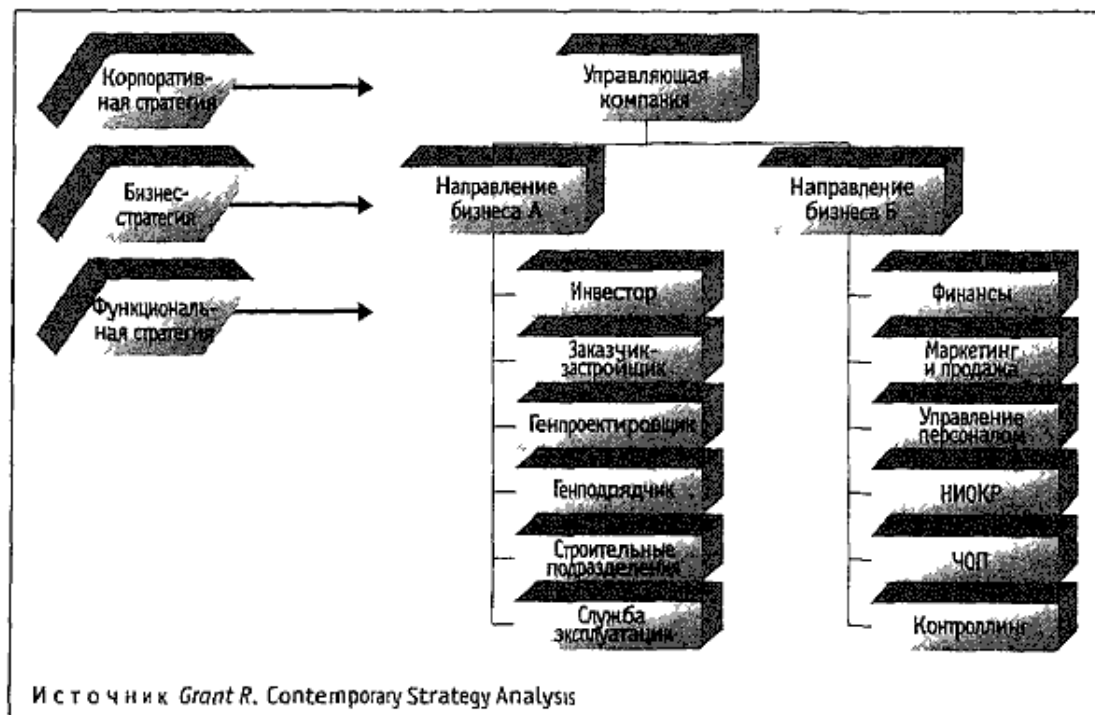


Рисунок 12. Уровни стратегии

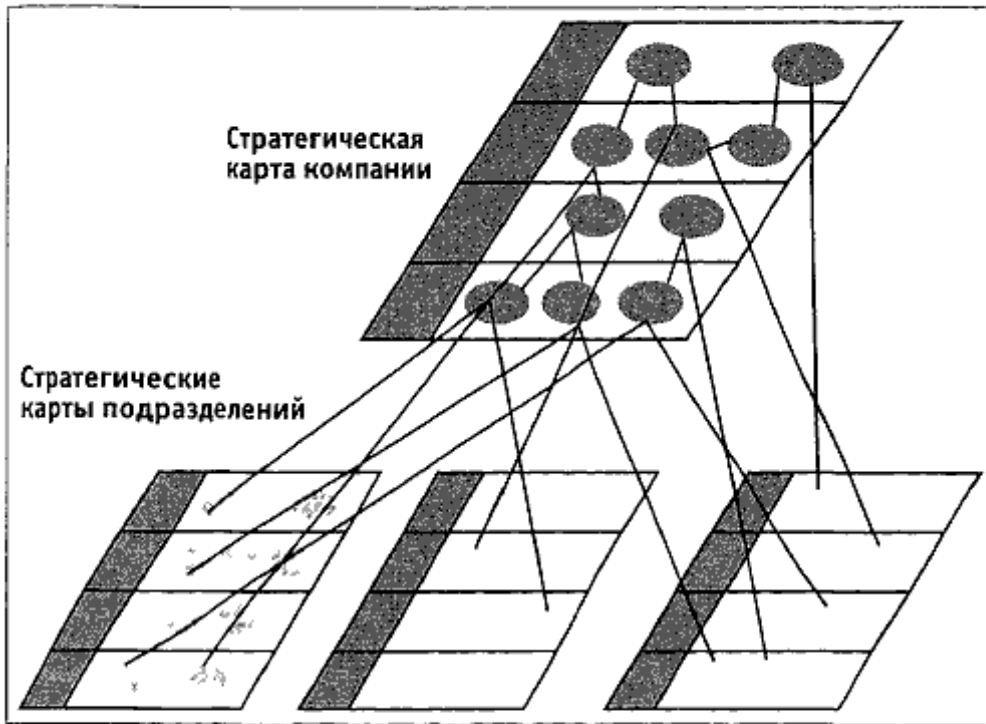


Рисунок 13. Декомпозиция стратегии для подразделений

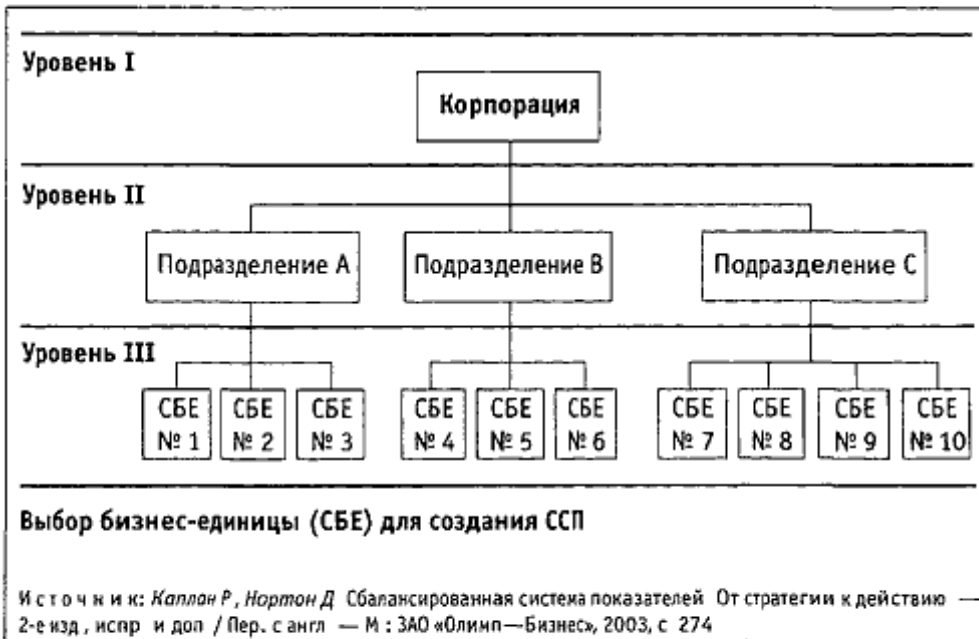


Рисунок 14. Интеграция ССП бизнес-единиц в корпоративную систему показателей

Таблица 8. Корпоративная ССП определяет рамки, внутри которых бизнес-единицы разрабатывают свои системы

Корпоративный стратегический план	Правила (принципы)	Корпоративная ССП	Бизнес-единица А (с потенциалом роста)	Бизнес-единица В (развитый и насыщенный сегмент рынка)				
Финансовая составляющая								
1. Агрессивный рост	Каждая бизнес-единица должна стремиться к агрессивному финансовому росту в зависимости от рыночной ситуации	Рост объема продаж (по сравнению с предыдущим годом)	Продажи нового магазина	Продажи в старых магазинах				
2. Сохранение общей прибыли					xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Клиентская составляющая								
1. Лояльность клиента	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx				
2. Полный пакет предложений	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx				
Составляющая внутренних бизнес-процессов								
1. Создание бренда	Каждая бизнес-единица создает доминирующий бренд	Процент бизнес-единиц, сумевших создать доминирующий бренд	Процент дохода от ключевых продуктов	Доля рынка				
2. Лидерство в моде					xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
3. Качество товаров					xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
4. Высочайший уровень обслуживания					xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Составляющая обучения и развития								
1. Стратегические знания и навыки	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx				
2. Личное развитие	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx				

Источники: Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, с. 159.

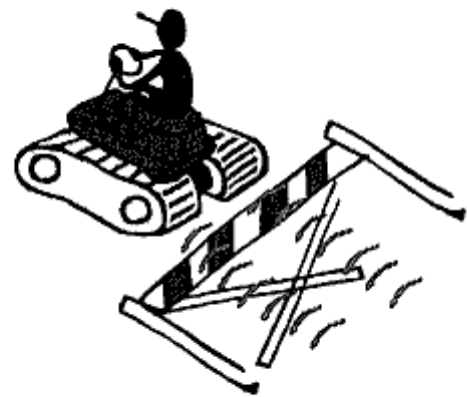
Таблица 9. Пример «каскадирования» показателя для подразделений

- **Цель компании:**
П1. Строго соблюдать сроки реализации проектов
- **Показатель:**
П111. Срок реализации проекта

Алгоритм расчета: Отношение количества проектов, сданных в срок, к общему количеству проектов

Строитель- ный дивизион	Подготовка к строи- тельству	Генподряд- ная служба	Производ- ственная база	Генпроекти- ровщик	Архитектур- ное бюро
П11-Стр. Сроки реализации проектов	П111-Д. Срок пере- дачи необхо- димой доку- ментации для работы	П111-С. Срок строитель- ства	П111-Пр. Срок производ- ства	П111-Б. Срок по договору	П111-А. Срок по договору

Это упрощает обмен информацией между структурными подразделениями. Подразделения и службы оказываются вовлеченными в процессе реализации стратегии через показатели своих ССП.



5. Доведение стратегии до сведения каждого члена команды



Многие компании достигали успеха не за счет выпуска новой продукции и привлечения значительных ресурсов, а за счет своего внутреннего потенциала.

Применению сбалансированной системы показателей гарантирован успех, если в процесс претворения стратегии в жизнь будут вовлечены все сотрудники организации, а не

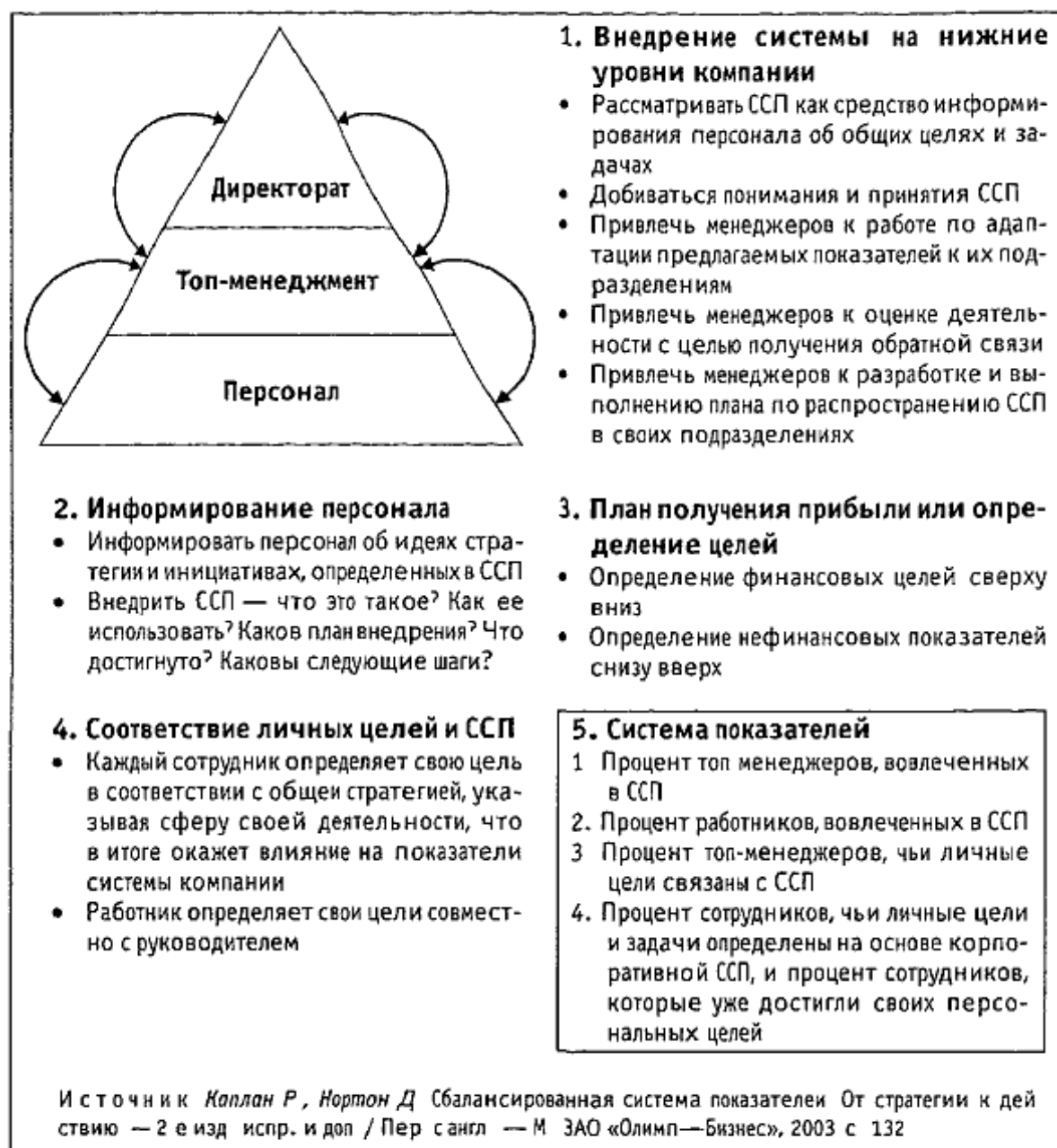


Рисунок 15. Соответствие личных целей сбалансированной системе показателей — концепция оценки

Этапы разработки сбалансированной системы показателей

Разработка сбалансированной системы показателей осуществляется в несколько стадий (см. рис. 16):

- моделирование;
- коммуникация и взаимосвязь;
- техническая интеграция;
- организация обратной связи.

Моделирование



Рисунок 16. ССП как стратегическая модель менеджмента

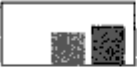




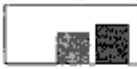

Наше предназначение		Корпоративные цели	Задачи	Инициативы
акционеров	Что это означает для наших:	Безопасность и надежность Безопасная и надежная авиационная компания		<ul style="list-style-type: none"> Аудит безопасности во всех службах Постоянное совершенствование достигнутого уровня безопасности Постоянное совершенствование работы с персоналом по вопросам безопасности
		Финансовая стабильность Стабильные и высокие финансовые результаты		<ul style="list-style-type: none"> Постоянное сокращение издержек подразделений Оптимизация структуры маршрутов полетов, производительности и доходов третьей стороны (авиапарк партнеров) Совершенствование использования основных средств
клиентов		Лидер глобального рынка Сохранение основной доли авиабизнеса в мире, активное присутствие на основных рынках		<ul style="list-style-type: none"> Мероприятия по проникновению на рынки Северной Америки и Азиатско-Тихоокеанского региона Укрепление позиции на европейском рынке Разработка механизмов завоевания лояльности клиента на основных рынках
		Услуги и цены Предоставление услуг высочайшего качества и соответствующих цен в каждом целевом сегменте рынка		<ul style="list-style-type: none"> Расширение деятельности Клуба руководителей с целью выведения ключевых клиентов и маршрутов их полетов Постоянное совершенствование точности операционной деятельности
внутренних процессов		Ориентация на клиента Повышение потребностей клиента, быстрая обратная реакция на его запросы и деятельность конкурентов		<ul style="list-style-type: none"> Признание службой предоставления услуг членом Клуба руководителей Механизмы поддержки инновационных идей персонала и быстрой реакции на запросы клиентов
		Эффективный работодатель Поддержание такой рабочей атмосферы, которая привлекает, удерживает и способствует развитию локальных сотрудников, стремящихся к услуге работодателя		<ul style="list-style-type: none"> 50% персонала участвовало в программе «Внимательный клиент» («Whisper for Customers») Оценка тренеров и разработка программ по качеству Разработка методов совершенствования деятельности и кадрового роста
работников		Хороший сосед Забота об окружающей среде и обществе		<ul style="list-style-type: none"> Основные задачи как результат внутреннего экологического аудита Расширение диалога с сообществом (местным населением) Расширение инициатив по образованию, экологии и взаи-модействию с местным населением

Рисунок 17. Информационная брошюра по стратегии, базирующейся на ССП

Данный этап включает в себя определение общей стратегии, миссии и видения развития организации путем проведения опроса руководства.

Топ-менеджеры должны иметь четкое представление о своей стратегии и о том, чего они хотят добиться в результате ее осуществления (см. рис. 17).

Хорошо разработанная стратегия включает описание текущего положения организации и желаемую цель. Стратегические задачи должны быть понятными, реально достижимыми и измеримыми. Стратегия не должна быть излишне детализированной. Все подробности получения нужных результатов излагаются в документах более низкого уровня.

Количественно сформулировав цели разных составляющих, ССП с помощью инструментов проведения изменений позволяет определить наиболее короткий и эффективный путь для решения поставленных задач, а также достижения целей, дающих максимальный эффект.

В итоге выбранная стратегия приобретает вид взаимосвязанных целей и показателей.



Рисунок 18. Клиентская составляющая — ключевые показатели

Опыт показывает, что оптимальным является следующее соотношение числа показателей для каждой из четырех составляющих:

- финансы — 4 или 5 показателей (22%, см. табл. 3);
- клиенты — 4 или 5 показателей (22%; см. рис. 18);

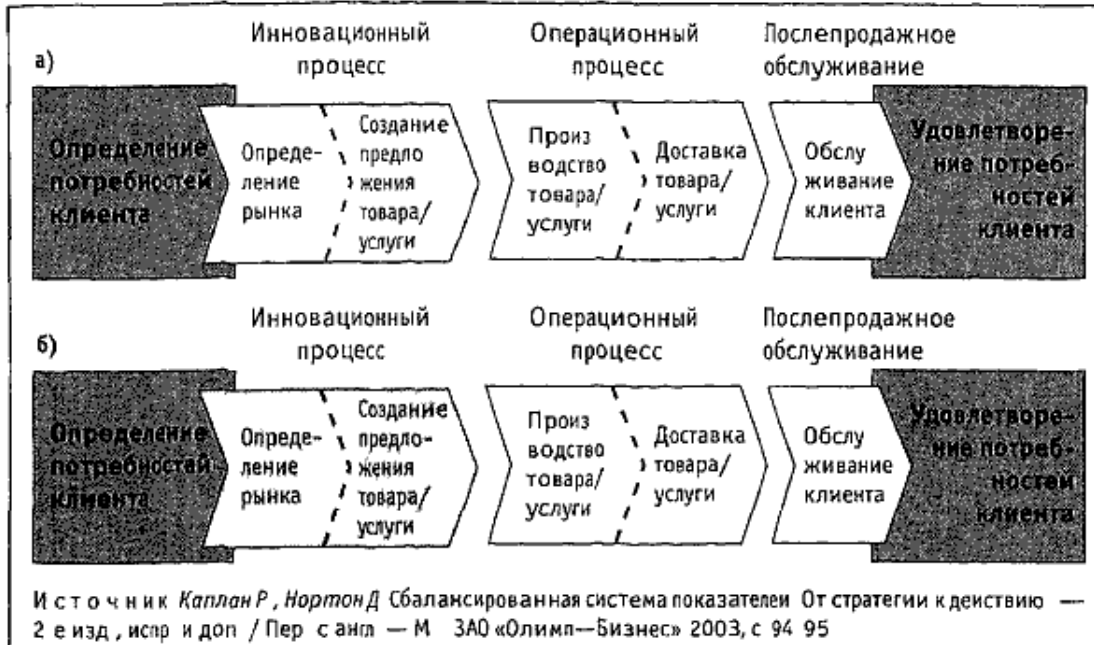


Рисунок 19. Составляющая внутренних бизнес-процессов — а) общая модель стоимостной цепочки, б) инновации

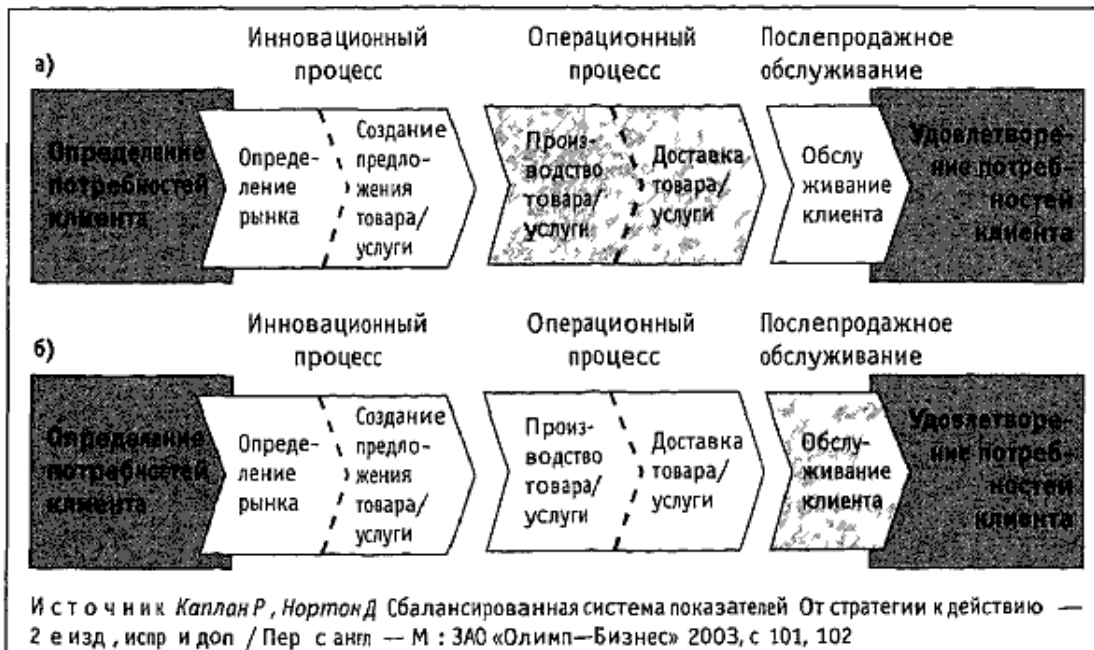


Рисунок 20. Составляющая внутренних бизнес-процессов — а) операционный процесс; б) послепродажное обслуживание

- внутренние бизнес-процессы — от 8 до 10 показателей (34%; см. рис. 19, 20);
- обучение и развитие — 4 или 5 показателей (22%; см. рис. 21).

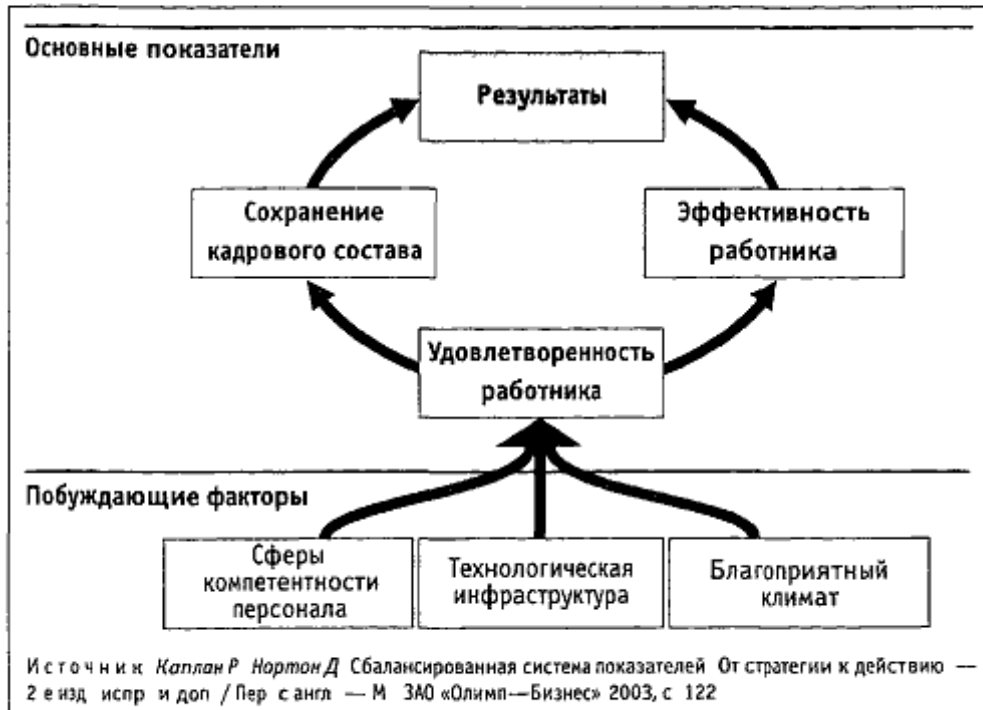


Рисунок 21. Схема составляющей обучения и развития

Необходимо отметить, что около 80% всех показателей должны быть нефинансовыми.

Все это следует представить в виде стратегической карты, на которой четко прослеживаются причинно-следственные связи между целями и показателями четырех (а иногда и более) выбранных составляющих.



В качестве примера приведем стратегическую карту инициативы компании Chem-Pro (см. рис. 22).

Чтобы процесс разработки сбалансированной системы показателей не затянулся на долгие месяцы (годы), целесообразно составить примерный график работ (см. рис. 23).

Однако, несмотря на наличие такого графика, разработка показателей порой затягивается на достаточно продолжительный период времени.

Стратегическая составляющая	Цель	Показатель	Задача	Программа действий
Финансовая составляющая Прибыльность Рост объема продаж Рост прибыли	опередить рост рынка Рост прибыльности	Рост объема продаж Рост прибыли	Рост рынка +2% рост прибыли +5% через три года	
Клиентская составляющая Ценность за деньги Взаимоотношения	Оптимал. ценность за деньги Отношения на различных уровнях	Опрос клиентской базы Число контактов с целевыми спонсорами	Довести число клиентов группы 1 до 75% 100%	Программа работы с группами клиентов Программа расширения подотчетности
Составляющая внутренних бизнес-процессов Коэффициент выигрыш/потеря Поток доходов от продаж Первые клиенты «Сюрпризы»	Максимальное сохранение клиентской базы Развивать региональные рынки Определить новые прибыльные рынки	Потенциальные доходы от продаж Коэффициент выигрыш/потеря Количество первых клиентов Число «сюрпризов»	Превышение на 60% в целевых сегментах рынка Увеличение на 30% Удвоение текущих показателей через два года Сокращение на 50% через два года	Важные возможности Поддержка продаж Программа сбыта продукции Программы по маркетингу и индустрии Целевая программа по маркетингу
Составляющая обучения и развития Навыки в маркетинге База данных в клиентах	Развитие знаний и навыков в маркетинге Создание базы данных о клиентах	Процент доступных стратегических знаний и навыков Процент клиентов, в которых имеется необходимая информация	Довести до 100% через два года Довести до 80% через два года	Программы обучения сбыту Информационная программа для базы данных о клиентах

Рисунок 22. Стратегическая инициатива компании Chem-Pro в области управления методом оценки эффективности/продаж

Неделя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Мероприятия																
I. Программа создания системы показателей																
1. Выбрать организационную единицу																
2. Установить взаимосвязь между бизнес-единицей и корпорацией																
II. Определение стратегических целей																
3. Первый тур собеседования																
4. Итоговая конференция																
5. Семинар топ-менеджеров: первый раунд																
III. Выбор стратегических показателей																
6. Соповещения подгрупп																
7. Семинар топ-менеджеров: второй раунд																
IV. Составление плана реализации																
8. Разработка плана реализации																
9. Семинар топ-менеджеров: третий раунд																
10. Завершение плана реализации																

Источники: Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003, с. 281.

Рисунок 23. Типичный график разработки ССП

На это уходят все силы и время, а сбалансированная система показателей так и не начинает работать и движения вперед не происходит. На самом же деле нельзя в одночасье создать все показатели, а потом их внедрить. Очень часто они рождаются уже в процессе использования ССП. Сбалансированная система показателей должна быть «живым» документом, постоянно совершенствующимся в процессе эксплуатации.

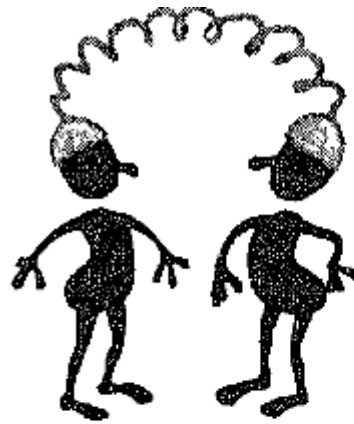


Необходимо составить стратегическую карту таким образом, чтобы непосвященный без труда мог по ней восстановить всю стратегию развития организации. Когда это достигнуто, можно приступать к следующему этапу внедрения сбалансированной системы показателей.



Коммуникация и связь

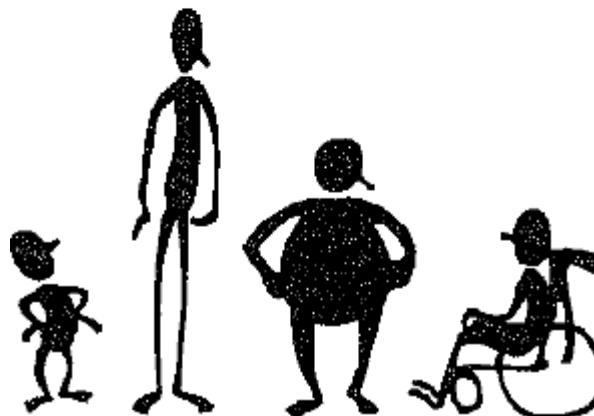
На данном этапе сбалансированная система показателей должна интегрироваться в уже существующую систему управления организацией.



Необх
турных под
ника. Сбал
инструмен
ремен. Од
полнения т
словами, г
дуть за нас
диться, что

ряются в жизнь, но и по-г
условиях. Неуспех многу
нирование их стратегий
сти окружающей деловой
формирование стратегии
шее руководство опреде
и задачи подразделения
зации в целом и каждой
некоторые руководители
всецело отдавшись выпс

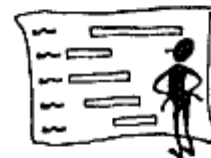
Функция обратной си
ния развития компании
лансированная система
ратной связи, при кот
отклонения, но и сама с
зволяет избежать ситуа
бесполезной или невып



жен. Это довольно трудно осуществить, поскольку очень часто люди работают в отдаленных регионах, иногда по гибкому графику, и сильно перегружены. Но нет ничего невозможного. Роль руководителей в этом процессе заключается в просвещении и объединении своих сотрудников. После того как стратегия развития выработана на встречах руководителей компании, одним из важнейших моментов ее реализации становится обучение и информирование персонала. Показатели, относящиеся к персоналу, обеспечивают наименьшее время запаздывания обратной связи. С изменений в персонале зачастую и начинается внедрение ССП. Реализация стратегии начинается с процесса обучения людей. Для того чтобы ССП заработала, необходимо прежде всего создать «критическую массу» сотрудников компании, понимающих, что это за система, для чего она нужна и как именно ее внедрение коснется лично их и компании в целом. Как правило, после того как решение о внедрении принято, начинается работа по обучению персонала.

Для этого можно воспользоваться одним или несколькими из следующих способов.

- Регулярные встречи руководства с сотрудниками.
- Создание внутрикорпоративных брошюр, в которых раскрываются стратегические цели организации и показатели, с помощью которых можно измерить их выполнение.
- Ежемесячные информационные письма. Такие письма должны содержать периодические отчеты о показателях, а также те нововведения и идеи, которые предлагают сотрудники для достижения поставленных целей.



ле внедрения системы. Смысл подобных мероприятий заключается не только в обучении персонала работе с новыми стандартами отчетности, но и в некоем «положительном внутреннем PR» внедрения. По возможности следует объяснить людям, что в результате изменений компания сможет лучше работать, а значит, все получают те или иные выгоды. В процессе внедрения системы ССП каждый будет вынужден задуматься о своих долговременных целях и степени их соответствия целям компании, возможностях объединения этих целей. Это непросто, но только поняв личные стратегические цели и способы их достижения, сотрудники смогут реалистично оценить свой вклад в бизнес-процессы компании и направить свои инициативы в единое русло. В идеале каждый работник компании, от топ-менеджера до уборщицы, должен быть осведомлен как о стратегических целях компании, так и о своей роли в их достижении.

Очень важным моментом, способствующим успешному проведению реформ, является успех первого этапа изменений — внедрение пусть небольшой, но законченной части большого проекта. Как правило, это может произойти на небольшом участке — в одном филиале, отдельном относительно самостоятельном подразделении. Так, в некоторых организациях ССП была реализована первоначально только в одном филиале, и лишь после того как положительный опыт работы системы стал широко известен сотрудникам всех филиалов (к этому команде реформаторов пришлось приложить отдельные усилия), система была введена в центральном офисе и всех филиалах.

Кроме того, часто информирование о внедрении ССП в компании, начавшись с должной интенсивностью, имеет свойство «затухать» в ходе выполнения проекта, что вызывает у рядовых сотрудников впечатление, что ССП — не более чем одна из временных кампаний, которая, кажется, уже закончилась, так что можно пока забыть о ней. Для преодоления естественного процесса «затухания» информации целесообразно назначить ответственного за внутренний PR выполнения проекта по ССП.

В разных компаниях эта задача решается по-разному: где-то с помощью ежемесячных писем—обращений команды менеджеров, занятых внедрением ССП, к сотрудникам компании; где-то с помощью информирования сотрудников через газету компании или, например, рассылки сотрудникам пресс-релизов, относящихся к ССП.

Таким образом, можно сформулировать общие рекомендации по успешному преодолению сопротивления изменениям при внедрении ССП:

- информирование сотрудников сверху донизу о сути предстоящих изменений;

- привлечение максимального количества сотрудников к обсуждению изменений, прием и рассмотрение предложений, поощрение инициативы — люди не противятся своим собственным идеям;
- создание ясного и привлекательного видения будущего, тех выгод и преимуществ, которые получают компания и каждый сотрудник в результате внедрения ССП;
- получение реальных результатов на первых ступенях внедрения системы, реклама положительного опыта подразделений, успешно внедривших ССП;
- регулярная информационная поддержка изменений, доведение до каждого сотрудника того пути, который прошла компания в направлении полного внедрения ССП.

В таблице 10 приведен пример программы коммуникации, разработанной компанией Kenyon Stores.

Таблица 10. Всеобщая информационная программа — Kenyon Stores

Целевая аудитория	Средства информации (коммуникации)					
	Стратегический диалог	Подробные ежемесячные отчеты	Аналитические встречи	Старт/Показательные семинары	Видео	Периодически обновляемые брошюры и информационные письма
Корпорация	√		Каждые полгода		√	Ежеквартально
Команда лидеров подразделения	Каждые полгода	√	Ежемесячные встречи, итоговая — в конце года	Старт	√	Ежемесячно
Директоры	Каждые полгода		Ежемесячные встречи	Старт для директоров	√	Ежемесячно
Магазины		По мере необходимости	По мере необходимости	Старт для директоров; лидеры групп проводят показательные семинары	√	Ежемесячно
Центры распределения		По мере необходимости	По мере необходимости	√	√	Ежемесячно
Группы поддержки • Недвижимость • Планирование • Ключевые поставщики	По мере необходимости	√ √		√	√	По мере необходимости

Источники: Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003, с. 190.

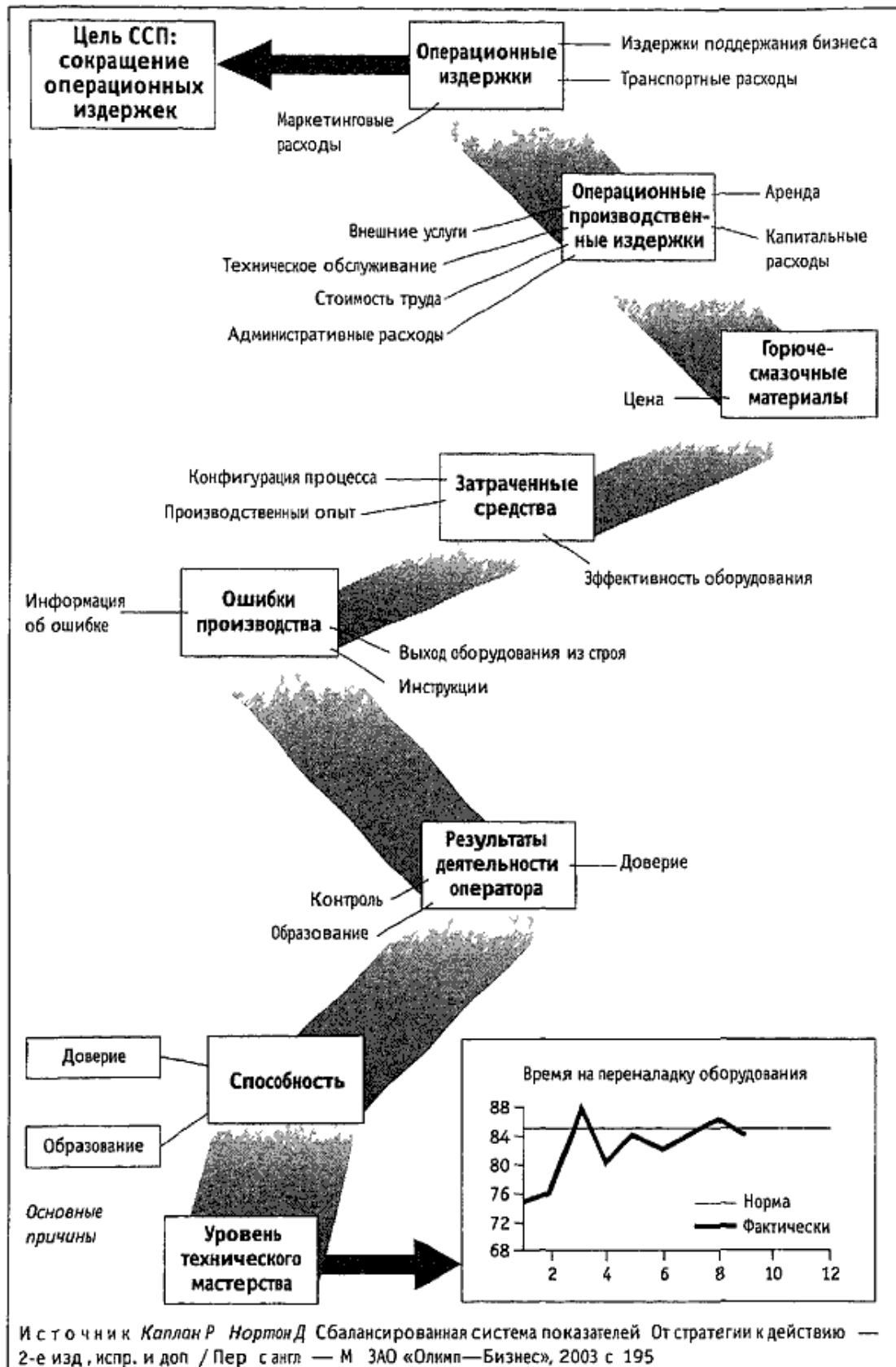


Рисунок 24. «Каскад» сбалансированной системы показателей

Перспективы, которые были разработаны на высшем уровне организации, должны быть подготовлены на основе целей и показателей каждого структурного подразделения.

Цели и показатели бизнес-единиц могут значительно варьироваться в зависимости от выполняемых функций, но в итоге они должны выстраиваться в единую корпоративную стратегию. Необходимо соотнести личные цели, стимулы, знания и навыки с общей стратегией (см. рис. 24).

Концепция сбалансированной системы показателей предусматривает следующие возможные пути вовлечения сотрудников в реализацию стратегии (см. рис. 25).

- общение и обучение: сотрудники должны изучать и понимать стратегию организации, если от них требуется способствовать ее осуществлению;
- достижение индивидуальных и командных целей: руководители должны помочь обозначить групповые и индивидуальные цели, сочетающиеся с корпоративными планами;



Рисунок 25. Пути вовлечения сотрудников в реализацию корпоративной стратегии

- система вознаграждения: сотрудники должны ощущать, когда деятельность организации является успешной, а когда нет. Необходимо создать четкую систему мотивации, базирующуюся на результатах деятельности организации.



Перемены требуют эффективного использования как материальных, так и нематериальных ресурсов. В этом случае недопонимание работниками миссии и стратегии организации необходимо минимизировать или свести к нулю. Каждый человек должен быть в состоянии сказать: «Вот стратегия нашей организации, а вот моя роль в ее реализации».



На данном этапе должен быть проведен реинжиниринг процессов управления, составления и предоставления отчетов.

Сбалансированная система показателей не должна существовать изолированно. Для этого необходимо определить круг лиц, ответственных за сбор данных, и их полномочия. Одним из наиболее важных аспектов сбалансированной системы показателей является согласование целей ответственных лиц и экспертов со сферами ответственности в компании.

Это достигается через конкретное назначение ответственности для подобластей стратегии, в том числе для целей. Во многих случаях распределение ответственности связано с гибкой прогрессивной системой заработной платы, которая исчисляется в зависимости от достижения принятых показателей.



На рисунке 26 представлена схема применения ССП с целью достичь синергизма деятельности структурных подразделений.

Техническая интеграция



Одно из самых распространенных заблуждений при внедрении сбалансированной системы показателей — когда ее рассматривают как проект по совершенствованию системы автоматизации бизнес-процессов. Приглашаются сторонние консультанты, которые тратят 12–18 ме-



Рисунок 26. Использование ССП для достижения синергизма перекрестной деятельности бизнес-подразделений

сяцев и несколько миллионов долларов на автоматизацию всей внутренней и внешней информации и подготовку на ее основе отчетов для руководства. Система позволяет топ-менеджеру извлекать в разных форматах необходимые данные из большого потока информации.

Но это не имеет никакого отношения к концепции сбалансированной системы показателей. Отбор сведений и составление отчетов не могут ассоциироваться с разработкой ключевых показателей и составлением стратегической карты. Неудивительно, что руководители организации ввиду огромного информационного потока не используют новую систему предоставления данных и тем более не меняют собственный стиль работы.

Процесс разработки и внедрения ССП не должен поручаться департаменту ИТ или просто сторонним консультантам без привлечения руководителей организации. Автоматизация бизнес-процессов и аккумуляция данных являются лишь частью этого процесса.

При реализации сбалансированной системы показателей программное обеспечение не входит в число главных проблем. Тем не менее сбор, оценка и анализ данных играют здесь большую роль. Поэтому сегодня многие ведущие компании по разработкам и производству компьютерных программ работают над созданием соответствующего специального программного обеспечения.

Техническая интеграция может начаться уже в процессе моделирования. Данный этап должен включать в себя разработку формата для консолидации данных, определение особенностей построения графиков и диаграмм. При этом 30–60% в всей необходимой информации может быть получено из различных модулей ERP-системы, используемой в организации. В некоторых случаях требуется дополнительный ввод данных за прошлые периоды из текстовых файлов и электронных таблиц.

Этап технической интеграции должен включать в себя идентификацию параметров и источников данных, определение процедур получе-



Рисунок 27. Связь ССП с этапами ее внедрения

ния необходимых сведений из разных источников, в том числе процессов распознавания, видоизменения и разноски по различным формам представления данных. В рамках этого этапа должна быть разработана взаимосвязь между модулем ССП и остальными модулями системы (см. рис. 27).



Организация обратной связи

Этот процесс (см. рис. 28) дает компании возможность осуществлять постоянный мониторинг исполнения принятой стратегии и достижения поставленных целей посредством анализа отклонений фактических результатов от плановых показателей. На основе данного анализа менеджеры определяют эффективность стратегий, корректируют стратегические инициативы и установки будущих периодов (см. табл. 11). С помощью элементов бюджетирования сбалансированная система показателей дает дополнительные возможности для разработки планов, анализа отклонений и осуществления



Рисунок 28. Значение обратной связи в процессе внедрения ССП

Таблица 11. Процесс анализа стратегии будущего

Настоящее (событийная информация)	Будущее (непрерывная информация)	
Квартальные совещания	Между совещаниями (постоянный информационный процесс с использованием компьютерной сети, обеспечивающей возможности анализа и обсуждения результатов)	Квартальные стратегические совещания
Анализ стратегических проблем (10%)	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка стратегической информации для обсуждения 	Обсуждение стратегических вопросов (60%)
Обсуждение причин их возникновения (40%)	<ul style="list-style-type: none"> Обсуждение производственных результатов Объяснение отклонений Предложение решений Определение тем обсуждения Определение стратегических вопросов для обсуждения следующей группой 	
Обсуждение производственных результатов (50%)	<ul style="list-style-type: none"> Обсуждение данных о результатах (доступны через компьютерную сеть в интерактивном режиме) 	
		Обсуждение хода их реализации (30%)
		Обсуждение производственных результатов (10%)

Источники: Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003, с. 244.

мониторинга. Таким образом, осуществляется управление стратегией компании на всех уровнях иерархической системы.

Сбалансированная система показателей включает в себя набор систематических процедур, таких как:

- постоянное обновление данных для расчета необходимых показателей;
- анализ результатов использования ССП;
- подготовка отчетов по результатам использования ССП;
- совершенствование модели ССП.

1. Скорость внедрения сбалансированной системы показателей.

Очень часто отсрочка от внедренной ССП наступает не сразу, а через 6–12 месяцев. Такая задержка может быть связана с тем, что при разработке причинно-следственных связей и показателей руководители опирались на свое собственное суждение и могли неточно определить их адекватность. Второй причиной задержки получения результата может быть недостаток

данных, необходимых для исчисления разработанных параметров, на первых этапах внедрения ССП. Чаще всего нехватка данных ощущается в выполнении критериев клиентской составляющей и составляющей роста и обучения. И третья причина заключается в том, что многие менеджеры в целях достижения скорейшего результата направляют все силы на улучшение краткосрочных показателей, что нередко приводит к расхождению с долгосрочными целями и осуществлением стратегии в целом.

2. Количество показателей, за выполнение которых производится вознаграждение сотрудников. Некоторые руководители считают, что для этой цели достаточно 4–7 показателей, поскольку большое их количество затрудняет понимание сотрудниками. Но опыт многих компаний показывает, что это не так. Работники прекрасно разбираются и в нескольких десятках показателей, составляющих основу важной для них системы вознаграждения.

Схематически процесс внедрения сбалансированной системы показателей может выглядеть так, как показано на рисунке 29.

В результате накопленного опыта были сформулированы четыре основные характеристики процесса реализации стратегии:

- 1) невозможно предсказать будущее;
- 2) нельзя создать идеальную стратегию, так как нет предела совершенству;
- 3) от качества обучения зависят качество и своевременность получения результатов;
- 4) успех может быть измерен только в процессе движения вперед к достижению поставленных целей.

Таким образом, сбалансированная система показателей поддерживает постоянную обратную связь между организацией в целом, отдельными структурными подразделениями и каждым сотрудником, позволяя отслеживать процесс реализации стратегии, оперативно вносить изменения, которые будут максимизировать операционную эффективность предприятия, что выразится в большем удовлетворении потребителя и, как результат, в достижении поставленных результатов.

Распространенные ошибки

Несмотря на то что ССП была признана самым значительным вкладом в развитие системы менеджмента за последние 75 лет, многие компании, ее внедрившие, столкнулись с некоторыми трудностями и разочарованиями.

Далее представлены наиболее распространенные ошибки.

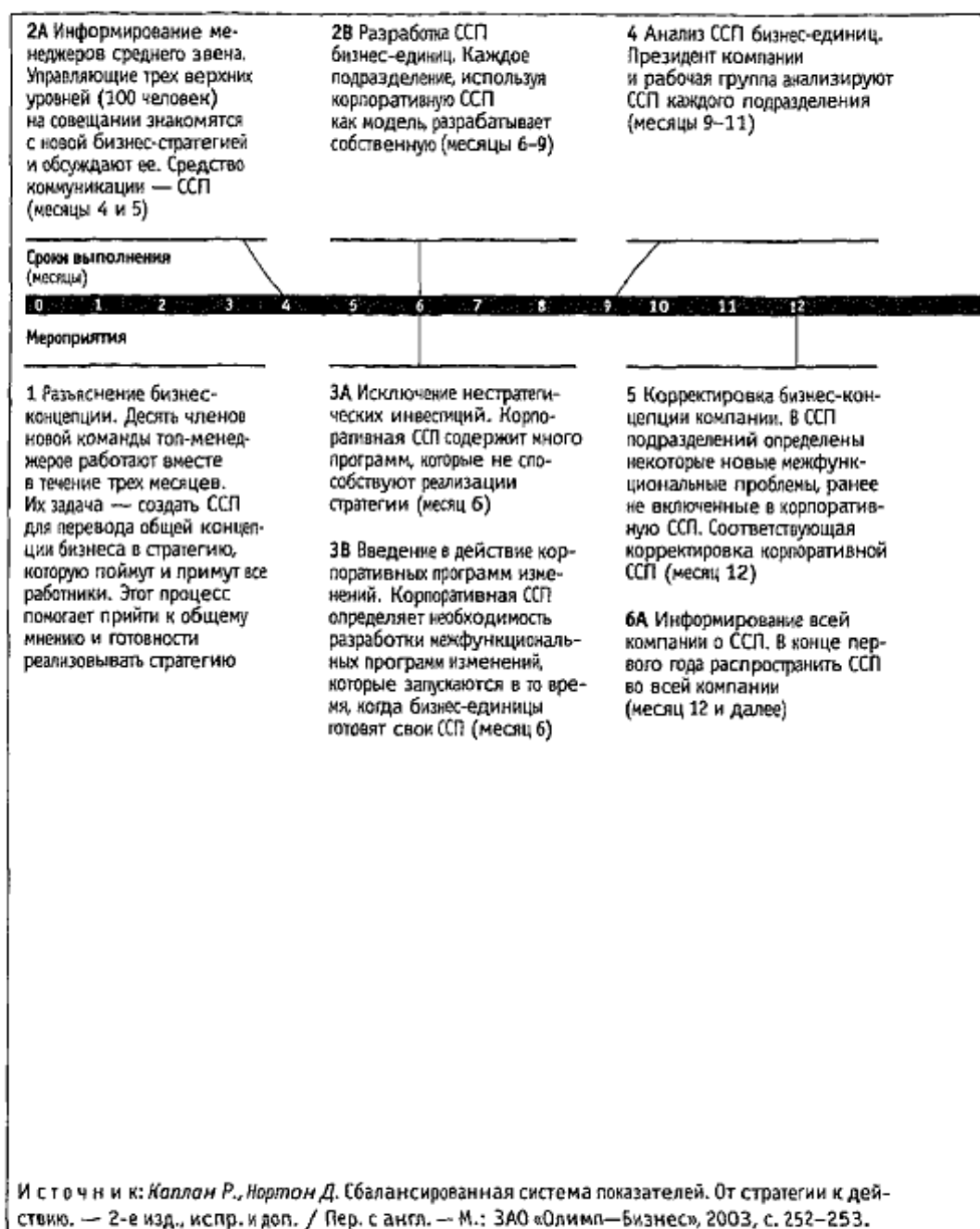
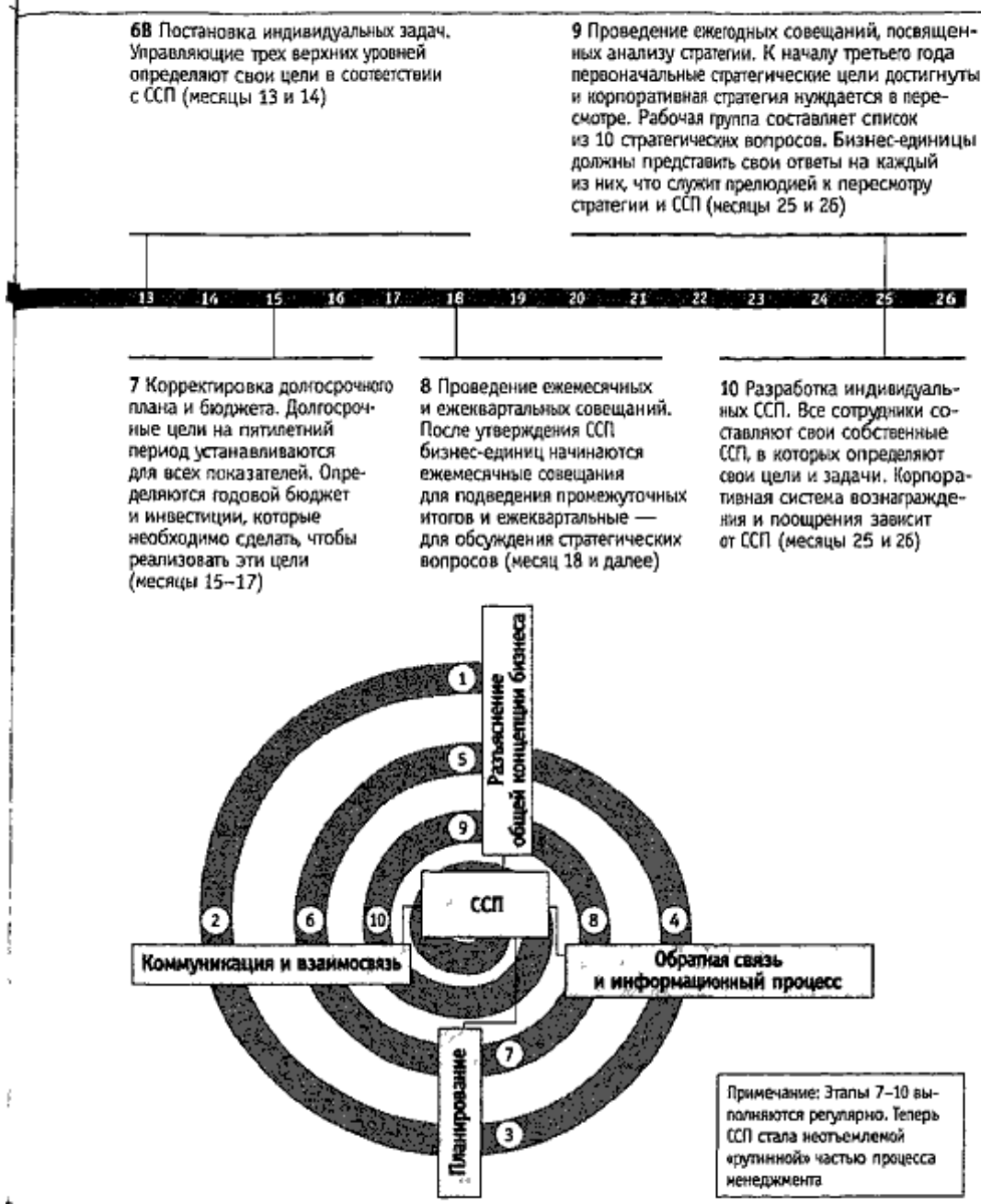


Рисунок 29. Использование системы менеджмента во внедрении ССП

1. Показатели, не сфокусированные на реализации стратегии

Показатели разрабатываются без привязки к существующим решениям, то есть не обеспечивается преемственность, а соответственно и единство стратегии. При построении ССП важно подбирать показатели под поставленные стратегические цели. Особую сложность представ-



ляет измерение нематериальных целей. Например, как измерить повышение профессиональных навыков? Очевидно, что сделать это можно либо по косвенным показателям, либо путем учета и оценки числа проведенных тренингов. Можно после обучения провести определенную аттестацию, собрать анкеты клиентов о профессионализме сотрудников компании.

Для некоторых новых показателей, которые появляются в процессе работы, приходится создавать новую систему учета. Необходимо отметить и тот факт, что стоимость сбора информации для тех или иных показателей будет довольно высокой. Например, поставлена цель получить долю рынка. Но для этого должны быть проведены определенные вычисления, которые необходимо оплачивать, или, например, поставлена задача построить определенный имидж компании. Чтобы оценить этот имидж как нематериальный показатель, потребуются проведение маркетинговых опросов, стоимость которых может составлять несколько тысяч долларов. Все показатели не выводятся сразу, поэтому надо быть готовыми, что новые параметры могут включаться в течение ряда месяцев, даже после завершения основной части проекта.

2. Недооценка важности средств коммуникации и повышения квалификации

Сбалансированная система показателей эффективна только в том случае, если каждый сотрудник четко понимает ее. Часто она внедряется только среди руководства и не доводится до сведения рядовых работников. Сбалансированная система показателей — это в некотором роде универсальный язык для менеджеров, помогающий перевести сложные и неконкретные понятия о пути развития компании в четкие цифры, доступные пониманию и контролю.

3. Изменение психологии людей, которые не привыкли к заработку, пропорциональному их вкладу



Использование системы поощрений и вознаграждений является главным оружием менеджера в борьбе за заинтересованность работника в исполнении стратегического плана. При неразумном и недостаточном использовании данного инструмента страдает весь процесс претворения в жизнь стратегии компании. Решения об увеличении заработной платы, выплате поощрений, продвижении по службе, назначении на ключевые посты, способах морального поощрения (похвала и общее признание) являются ключевыми инструментами политики менеджера, которые создают заинтересованность у работников. По какому признаку менеджер систематизирует вознаграждения, какого поведения и каких результатов руководство ждет от сотрудников и кто, по мнению менеджеров, хорошо выполняет свою работу — все это требует скрупулезного изучения и осмысления. При решении подобных вопросов не-

возможно обойтись без тщательного анализа действий каждого человека. Здесь система поощрений и вознаграждений превращается в механизм, посредством которого исполнение стратегии получает эмоциональную окраску, выраженную в форме личной заинтересованности работника. Поощрения стимулируют его делать самому все необходимое для достижения выраженных в стратегическом плане задач.

4. Неполное внедрение (процедуры поддержки, текущего и «капитального» мониторинга)

Каждый показатель, каждая цель и источник информации должны иметь своего хозяина. Без такой детализации даже идеально разработанная сбалансированная система показателей не обеспечит успех.

5. Недооценка важности координации системы мотивирования с внедренной сбалансированной системой показателей

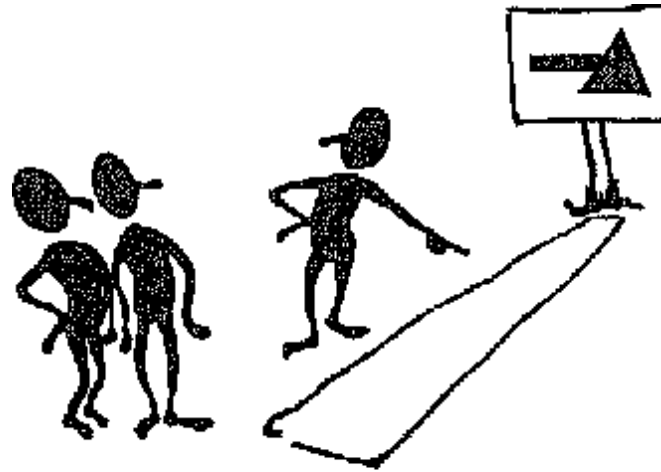
В процессе разработки системы оценки деятельности персонала на основе ССП существует риск создания системы демотивации. К основным недостаткам, которые ведут к этому риску, можно отнести следующие:

- многогранность целей;
- неверный выбор показателей;
- ненадежная информационная база расчета показателей;
- показатели неточно отражают цели;
- промежуточные действия, улучшающие краткосрочные результаты, не нацелены на достижение стратегических целей;
- не разработаны пути достижения целей;
- поставленные индивидуальные задачи выполнены, а цели не достигнуты;
- сложно определить момент выплаты бонусов, то есть момент достижения цели;
- неблагоприятное отклонение показателя от нормы может быть вызвано внешними моментами и не являться результатом деятельности сотрудника.

Выводы

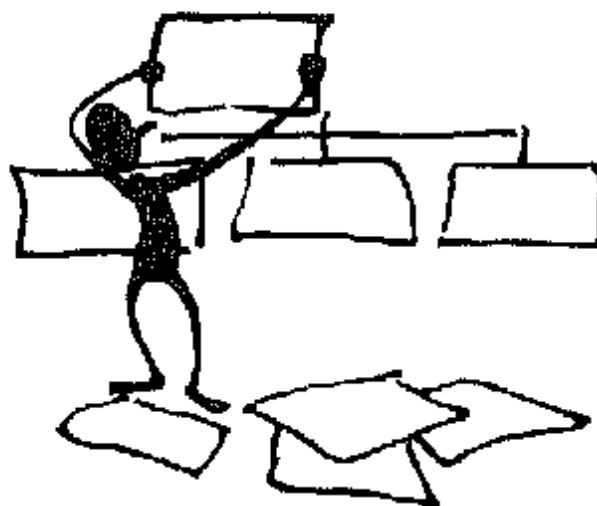
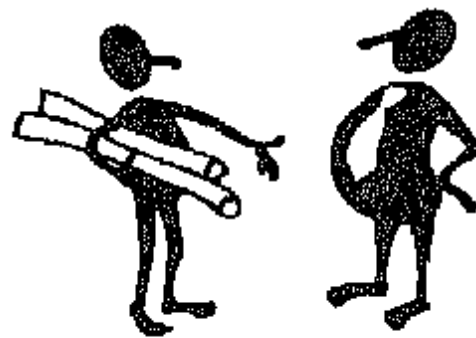
Сбалансированная система показателей позволяет:

- Устранить разрыв между разработкой стратегии и ее воплощением. Благодаря сбалансированной системе показателей



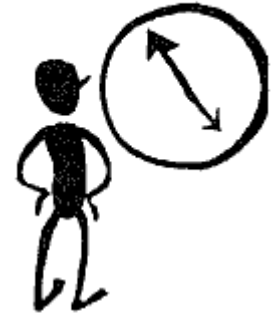
нения бизнес-среды. Все из-
ужения могут быть оценены
тижение стратегических це-
ой-либо количественный па-
ционной составляющей.

тадии
овле-
и па-
ннять,
про-
мпа-

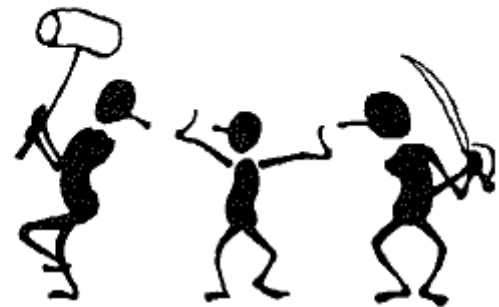


Отказаться от традиционных инструментов планирования и контроля. Сбалансированная система показателей не подменит собой существующие контроллинговые инструменты. Она является лишь дополнением к ним, позволяющим уточнить взаимосвязи параметров развития. Традиционные контроллинговые инструменты не теряют своей привлекательности и должны, как и прежде, использоваться в организации.

Сохранять систему неизменной. Со временем всякая стратегия должна пересматриваться. Стратегию организации следует регулярно корректировать, одновременно с ней будет изменяться и сбалансированная система показателей, которая является ни чем иным как описанием стратегии на языке количественных показателей.



Внедрить данную идеологию в организацию с неадекватной корпоративной культурой. Как бы ни была хороша сбалансированная система показателей, сама по себе она не может работать должным образом в неадекватных условиях. Основной чертой системы является создание прозрачности организации. Если корпоративная культура на предприятии такова, что прозрачность деятельности не устраивает сотрудников, то система работать не будет. Также не будет работать и система поощрения, созданная на основе количественных показателей.



Внедрение сбалансированной системы показателей в российских условиях

Примеры деловых ситуаций

Торговая фирма «Руссоник»*

...Так, в торговой фирме «Руссоник» (название вымышленное), руководство которой обратилось в компанию «МАГ КОНСАЛТИНГ» (<http://www.mag-consulting.ru>) с запросом на разработку и внедрение системы управленческого учета, на тот момент уже имелся документ с описанием ее миссии и стратегии. Одна из существенных проблем этой стратегии заключалась в том, что в нее было заложено около 70 стратегических целей, причем некоторые из них были взаимоисключающими, например «снижение цены» при «максимальном увеличении количества предоставляемых клиентам бесплатных услуг». Анкетирование, проведенное среди восьми ключевых менеджеров «Руссоник», выявило, во-первых, несоответствие их представлений о стратегических целях тому, что декларировалось в формальном документе, а во-вторых, отчетливое разделение целей по двум основным стратегическим направлениям. Поскольку компания наряду с прямыми продажами пользователям работает с дистрибьюторами и субдистрибьюторами, стратегические цели двух ее под-



* По материалам статьи Л. Ароновой «Balanced Score card — мировые стандарты и российский опыт», опубликованной в журнале «Intelligent Enterprise / „Корпоративные системы“» (С) Издательство «СК Пресс»

разделений существенно различались. В процессе составления ССП выяснилось, что снижение цен на продукцию важно для субдистрибьюторов, в то время как пользователи больше заинтересованы в широком спектре услуг. Эта особенность была детально отражена в стратегии компании «Руссоник». Второй процесс реализации стратегии, который, по утверждению Каплана и Нортон, поддерживает концепция ССП, — это «каскад» стратегии сверху вниз путем разработки стратегических целей и показателей эффективности для компании в целом, ее подразделений и каждого сотрудника. В компании эта работа стала фактически первым этапом проекта внедрения системы управленческого учета: без разработки целей и показателей в данном случае невозможно было составить полноценный управленческий план счетов.

Прежде всего, были выделены общекорпоративные стратегические цели: увеличение объема реализации, получение устойчиво растущей прибыли и обеспечение стабильности компании. С точки зрения прибыли, интересной оказалась задача оптимизации затрат, которая была решена специалистами «МАГ КОНСАЛТИНГ» путем введения параметра, получившего название «коммерческая прибыль». Коммерческая прибыль рассчитывается как разность между валовой прибылью и затратами на привлечение новых клиентов (в том числе маркетинговых расходов и издержек оказания бесплатных услуг). Таким образом, у «Руссоник» появилась возможность оценить дополнительные затраты в сравнении с полученной в результате прибылью.



При разработке ССП также выяснилось, что на стабильность функционирования (которое для «Руссоник» имеет жизненно важное значение, так как прибыль по некоторым позициям составляет 1–2% и любые инвестиции окупаются только в долгосрочной перспективе) влияют решения, лежащие в нефинансовых областях сбалансированной системы. В частности, на уровне клиентской базы необходимо было провести диверсификацию потребителей, чтобы потеря одного из них не привела к значительному ущербу для компании. Кроме того, необходимо было организовать дополнительный учет и бюджетирование, чтобы получить возможность обоснованно прогнозировать ситуацию.



Для клиентской составляющей ССП руководство «Руссоник» первоначально сформулировало общую цель — «выглядеть надежным поставщиком». Эту цель далее конкретизировали в трех стратегических задачах: строгое соблюдение обязательств, улучшение знания о конк-



ретных клиентах и оптимизация ассортимента. Ассортиментная политика компании потребовала найти равновесие между максимально широким ассортиментом товара на складе (что привлекает клиентов) и показателями оборачиваемости (снижение которых ведет к дополнительным издержкам). В итоге были выделены группы товаров: ходовой, ассортиментный товар и товар по заказу. При этом для каждой из этих групп сотрудники различных под-

разделений «Руссоник» разрабатывали оптимальные складские assortименты. Таким образом, разделение стратегических целей двух отделов продаж (ориентированных на пользователей и дистрибьюторов) становится очевидным уже в сфере ассортиментной политики, а при разработке составляющей внутренних бизнес-процессов это различие фиксируется еще более четко. Значительную часть деятельности ком-



пании составляют операции логистики, в том числе заказ товара у поставщиков, доставка до границы, таможенное оформление, складирование и отгрузка потребителям. Поскольку в качестве клиентов «Руссоник» выступают как физические лица, так и дистрибьюторские компании, а потребительское поведение этих групп существенно различается, было принято решение разделить склад компании на два направления. В результате удалось сохранить прибыль и клиентов, для которых важно наличие товар-

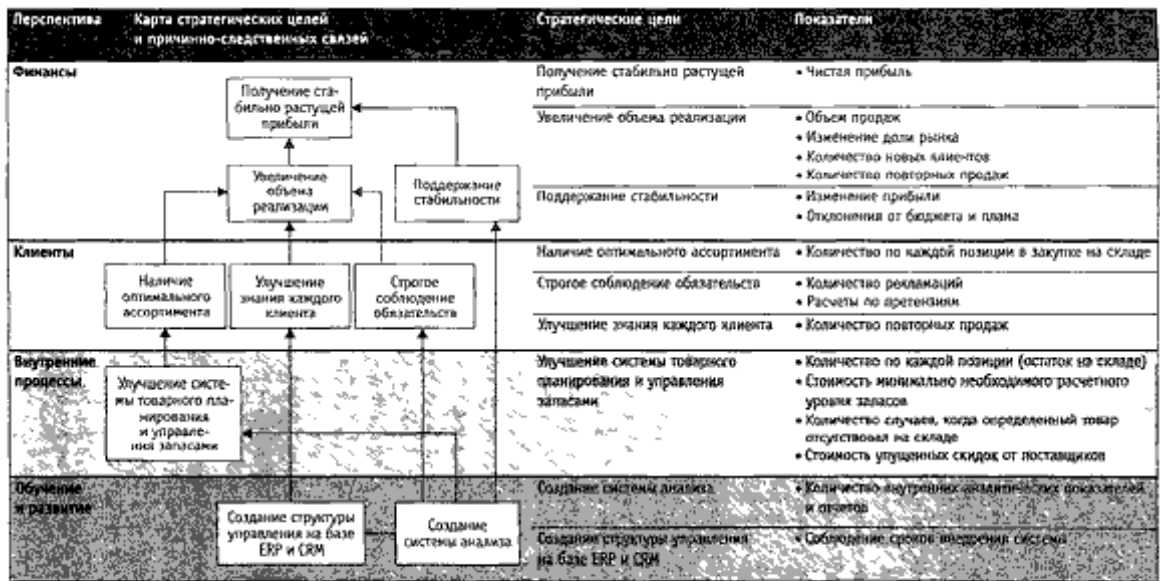


Рисунок 30. Сбалансированная система показателей для торговой компании (публикуется без указания целевых значений по каждому показателю)

отслеживать, например, финансовую стабильность при помощи стандартного функционала таких решений невозможно. В компании «Руссоник» эти задачи решались в связке с внедрением ERP-системы, которая должна заменить несколько разобценных информационных систем (в частности, систему управления товарными потоками и бухгалтерское ПО). В процессе внедрения финансового модуля ERP-системы специалисты «МАГ КОНСАЛТИНГ» разрабатывали дополнительные формы, необходимые для сбора данных по ключевым показателям ССП. В частности, были созданы шаблоны для регистрации отказов клиентов (в тех случаях, когда нужный товар отсутствовал на складе в момент запроса).

При анализе опыта модернизации системы управления компании «Руссоник» можно заметить, что концепция ССП действительно, как утверждают ее авторы, постепенно начинает «стягивать» процессы оперативного и стратегического планирования в организации. Раньше стратегические планы разрабатывались в лучшем случае во время ежегодных собраний топ-менеджеров, в то время как основным инструментом оперативного анализа оставался бюджет на определенный период, который составляли сотрудники финансового департамента. При этом планирование желаемых показателей доходности, прибыльности, расходов и инвестиций в большинстве случаев осуществлялось «от достигнутого». Проект в компании «Руссоник» включает в себя постановку системы управленческого учета и организацию бюджетирования, привязанного к стратегическим целям и показателям ССП, причем все это реализуется на единой информационной платформе и основные «двигатели» компании перенесены из ее прошлого в будущее.

(Полный текст статьи «Balanced Scorecard — мировые стандарты и российский опыт» можно найти в журнале «Intelligent Enterprise / „Корпоративные системы“», 2003, № 5, с 24–27 и на сайте <http://www.iamag.ru>.)

Промышленно-торговая группа «Тротуар-холдинг»*

Описание компании. Мы уже привыкли к тому, что тротуары и пешеходные улицы во многих городах покрывают не асфальтом, а тротуарной плиткой, сделанной из декоративного бетона. Растущий спрос на тротуарную плитку и увеличение количества муниципальных проектов послужили основной причиной создания данного холдинга. К кон-

* Хотя предприятий, входящих в корпорацию «Тротуар-холдинг», в реальности не существует, проблемы, рассмотренные в примере, вполне реальны и достаточно часто встречаются на российских предприятиях

цу десятилетия фирма превратилась в крупного дистрибьютора тротуарной плитки с обширной сбытовой сетью. В 2000 г. было принято решение приобрести один из заводов по производству тротуарной плитки в поселке Сафроново, с которым фирма работала ранее. Все предприятия были преобразованы в холдинг, для управления которым была учреждена управляющая компания.

Одной из многих проблем «Тротуар-холдинга» была трудность мониторинга долгосрочного развития компаний, входящих в него, то есть отсутствие или недостаточная эффективность механизма контроля над выполнением стратегического плана. Владельцы и руководители высшего звена компании пытались предвидеть ситуацию на несколько ходов вперед, представляли цели развития своего бизнеса в долгосрочной перспективе и стратегию их достижения. Однако проблема заключалась именно в отсутствии инструмента для отслеживания хода реализации стратегии во всей ее полноте.

Подходящим инструментом для решения этой задачи могла бы стать сбалансированная система показателей, которая позволяет руководителям использовать в качестве ориентиров для развития и управления компанией не только классические финансовые показатели, но и такие важнейшие составляющие любого бизнеса, как отношения с клиентами, бизнес-процессы, персонал. Таким образом, стратегия превращается в систематизированную, а главное — понятную всем и каждому последовательность шагов и позволяет контролировать их выполнение на разных уровнях управления.

Описание проекта. В начале 2002 г. компания начала проект создания новой модели стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей, для проведения которого была приглашена команда консультантов. Проект с такими целями может быть очень длительным, и его реализация может потребовать от нескольких месяцев до нескольких лет, поэтому было принято решение в качестве первой фазы проекта построить процесс управления на основе сбалансированной системы показателей.

Выбор такой последовательности решения задач проекта был вызван тем, что формализованная стратегия и ССП могут быть основой для построения системы управленческого учета и внедрения ERP-системы. Дело в том, что показатели, входящие в ССП, должны быть изначально интегрированы в систему управленческого учета, поэтому необходимо запланировать возможность их автоматического получения. Например, для подготовки информации по показателю «причины отказов покупателей» необходимо прежде всего собрать эту информацию.

Это может быть реализовано с помощью заполнения определенной формы, в которой менеджеру по продажам нужно указать причину отказа (ассортимент, количество, стоимость или другое). Кроме того, эта форма может быть реализована в программе с помощью, например, системы CRM.

В то же время такой подход (сначала внедрение ССП, потом постановка учета, а затем внедрение ERP-системы) подразумевает, что ССП будет реализована не полностью и в течение длительного времени можно будет собирать информацию не для всех ее показателей. Данный факт, безусловно, должен быть учтен при выполнении проекта.

Было решено провести рассматриваемый проект в 13 этапов, при этом ожидалось, что большая часть работы будет выполнена в течение 3–4 месяцев (см. табл. 12).

Таблица 12. Этапы создания системы стратегического управления на основе ССП

Этап	Содержание	Ожидаемая продолжительность
1	Ознакомление с предприятием	От недели до нескольких месяцев
2	Вводный семинар по стратегическому управлению и ССП	2–3 дня
3	Анкетирование	1 неделя
4	Интервьюирование владельцев и руководителей предприятия	1 неделя
5	Описание/разработка стратегии и создание стратегических карт	От 2–3 недель до нескольких месяцев
6	Составление и выбор показателей для ССП	1 неделя
7	Составление ССП для подразделений	2–3 недели
8	Интеграция с системой бюджетирования	Несколько недель
9	Интеграция с системой мотивации	Несколько недель
10	Внедрение информационной системы для ССП	Несколько месяцев
11	Организация ввода информации	2–3 недели
12	Проведение работ по ознакомлению работников со стратегией компании и ССП	1–2 недели
13	Пересмотр ССП	Раз в 3 месяца

Ниже мы рассмотрим особенности, с которыми столкнулись консультанты при выполнении каждого из этапов проекта.

1. Обследование и ознакомление с предприятием. В начале проекта консультантов ознакомили с предприятием. При этом в первый день заместитель директора по экономике проводил краткую лекцию о структуре холдинга и его основных бизнес-процессах.

На семинаре было рассказано, что в «Тротуар-холдинг» входят следующие предприятия (см. рис. 31):

- управляющая компания «Тротуар-холдинг»;
- Сафроновский завод тротуарной плитки;
- дистрибьюторская компания Торговый дом «Тротуар», обладающая своей дилерской сетью;
- магазин стройматериалов «Дорожка», с которого начиналась компания и который сейчас выступает в качестве лишь одного из дилеров в сети торгового дома.

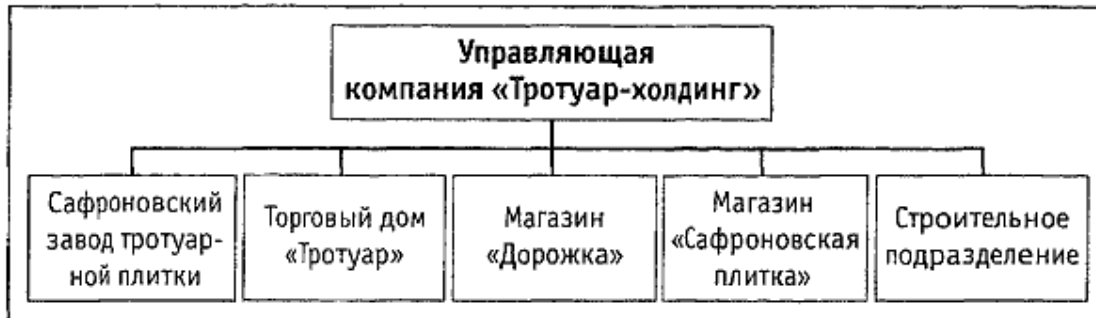


Рисунок 31. Организационная структура холдинга

Основной бизнес-процесс выглядел, на первый взгляд, достаточно просто: завод производил плитку, а Торговый дом как дистрибьютор распространял ее по дилерской сети (см. рис. 32). В холдинге были запланированы некоторые изменения, которые подробно обсуждались во время проведения интервью и «мозговых штурмов» на следующих этапах проекта.

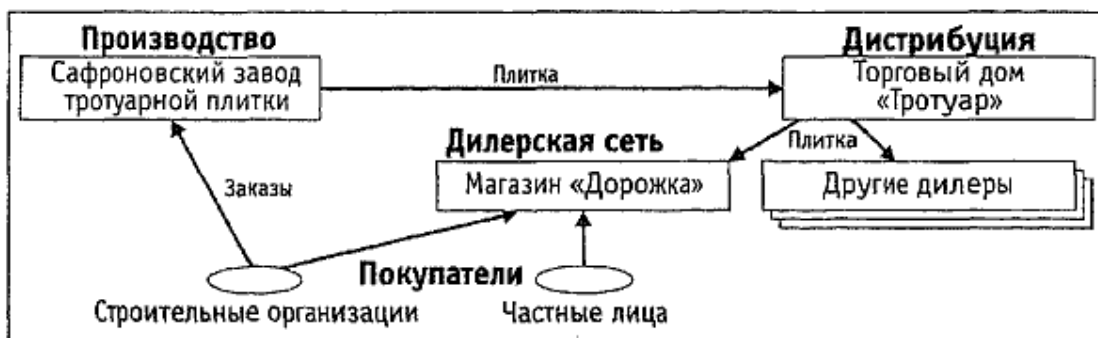


Рисунок 32. Холдинг до реорганизации

Например, в настоящее время рассматриваются включение в группу строительного предприятия, которое сможет заниматься укладкой тротуаров, а также создание магазина «Сафроновская плитка» на территории завода.

В первый же год после приобретения завода холдинг столкнулся с рядом трудностей, которые существенно снижали эффективность работы вновь образованной структуры. Основными среди них являются:

- продажи заводом плитки напрямую покупателям, в результате возникала конкуренция с Торговым домом (для снятия этой проблемы было решено создать при заводе магазин);
- проблемы качества производимой продукции;
- конфликт между продажей Торговым домом собственной продукции и плитки других производителей;
- длительный процесс реорганизации взаимосвязей между предприятиями, входящими в холдинг.

Большинство этих и других проблем были вызваны непониманием рядовыми сотрудниками стратегии развития холдинга, разработанной руководством.

Одной из причин, по которой завод был продан предыдущими владельцами, являлся кризис, который был вызван ориентацией завода на выпуск большой номенклатуры тротуарных плиток. Это требовало закупки определенных компонентов, что повышало стоимость плитки и делало цену высокой по сравнению с конкурентами.

Другая проблема заключалась в том, что завод не имел собственной сбытовой сети, а вся готовая продукция раскупалась лишь небольшим количеством компаний-посредников. Поэтому еще одной стратегической задачей, поставленной перед холдингом, было создание эффективной системы взаимодействия между предприятиями, входящими в холдинг. Решение этой задачи потребовало ликвидировать некоторые факты, наблюдавшиеся в первые месяцы существования холдинга, например, традиционно плитка продавалась на заводе по ценам, которые были существенно ниже рыночных, и это создавало определенные проблемы.

Так, в конце лета один из дилеров обратился с жалобой на то, что потенциальный покупатель плитки, узнав адрес завода, приехал и приобрел крупную партию напрямую, что лишило дилера его комиссии. Обиженный дилер пообещал вообще больше не работать с продукцией завода, и его с трудом удалось удержать в дилерской сети. Для предотвращения таких конфликтов в будущем на территории завода планируется открыть магазин «Сафроновская плитка», который войдет в холдинг на правах

дилера и будет придерживаться цен, установленных Торговым домом. При этом заводу будет запрещено продавать свою продукцию другим покупателям кроме Торгового дома.

Территориальный разброс предприятий, входящих в холдинг, часто не позволяет достаточно подробно ознакомиться со всеми объектами, что может привести к непониманию консультантами специфики анализируемого предприятия.

2. Вводный семинар по стратегическому управлению и сбалансированной системе показателей. На этом этапе проекта был прочитан ознакомительный курс по основам стратегического управления и системе сбалансированных показателей, посвященный теоретическим основам и примерам решений, применявшихся на других российских и иностранных предприятиях. Такой семинар обычно занимает 2–3 дня и предназначен в основном для руководителей высшего звена. Важно, что, с одной стороны, семинар должен быть общим, чтобы дать основы стратегического управления; с другой стороны, он должен опираться на опыт других предприятий.

3. Анкетирование. По окончании обучения владельцам предприятия, а также всем руководителям подразделений были розданы анкеты, в которых предлагалось описать стратегию предприятия так, как ее понимают респонденты. Среди вопросов, включенных в анкету, были следующие:

- Имеет ли ваша организация четко сформулированную стратегию развития?
- Кто является вашими приоритетными клиентами?
- Опираетесь ли вы на стратегию при принятии решений о выпуске новых видов товаров и выходе на новые рынки?
- Случалось ли вам собираться командой управленцев и обсуждать вопросы будущего развития компании?

При выполнении этого этапа проекта от руководителей требуется тщательное и продуманное заполнение анкет. Иногда анкетирование приходилось совмещать со следующим этапом — проведением интервью, так как у руководителей не всегда находилось время на заполнение анкет.

Анализ полученных анкет показал, что все респонденты понимают стратегию предприятия по-разному. Расхождения во мнениях вызвали следующие проблемы:

- нужно ли расширять ассортимент выпускаемой продукции (например, за счет увеличения объемов выпуска цветной плитки) или сосредоточиться на стандартных позициях;

- нужно ли продавать товары напрямую на территории завода или только через торговую сеть;
- нужно ли обеспечивать доставку до покупателя и создавать транспортное подразделение или продавать плитку самовывозом;
- нужно ли бороться за рынок путем снижения цены, за счет улучшения качества или расширения ассортимента выпускаемой продукции?

4. Интервьюирование владельцев и руководителей предприятия. Для коррекции стратегии после анкетирования были проведены интервью с руководителями холдинга, чтобы ознакомиться с их намерениями. Во время этого этапа было получено формализованное описание стратегии. Один из первых вопросов, с которым консультанты обратились к владельцам компании, заключался в том, какие намерения в будущем существуют насчет предприятий, входящих в холдинг. Так как для приобретения завода был взят долгосрочный кредит, то первоочередной задачей было вывести холдинг на норму рентабельности. В принципе владельцами холдинга также рассматривались альтернативные варианты инвестиций в различные предприятия.

Кроме того, среди основных стратегических задач холдинга были названы следующие:

- формирование холдинговой структуры в соответствии с намеченными планами;
- расширение дилерской сети;
- снижение цены на плитку за счет выбора наиболее выгодных моделей и снижения числа нестандартных мелких заказов.

Одной из важных проблем является построение многоуровневой схемы, при которой каждое из предприятий, входящих в холдинг, выполняет определенную задачу (см. табл. 13).

Анализ рынка был проведен еще до начала консультационного проекта, поэтому руководство самостоятельно определило стратегические направления деятельности организации. Одной из идей формирования холдинга была ориентация на муниципальные заказы. В последние годы в Москве проводятся большие работы по мощению площадей, пешеходных улиц и площадок рядом с домами, поэтому ожидается рост спроса на тротуарную плитку. Руководство надеется получить ряд крупных заказов и для их выполнения хочет включить в состав холдинга строительное предприятие, главной задачей которого будет оказание услуг по укладыванию плитки.

Таблица 13. Функциональная схема компании

Предприятие	Функция
Управляющая компания	<ul style="list-style-type: none"> • Управление холдингом • Управление консолидированными финансовыми потоками
Завод тротуарной плитки	<ul style="list-style-type: none"> • Производство плитки
Торговый дом	<ul style="list-style-type: none"> • Дистрибуция продукции завода, а также строительных материалов некоторых других производителей • Управление дилерской сетью
Дилерская сеть, в том числе магазины «Дорожка» и «Сафроновская плитка»	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация продукции завода, а также товаров других производителей (приобретаемых через Торговый дом)
Строительное предприятие	<ul style="list-style-type: none"> • Оказание услуг по укладке плитки

5. Описание стратегии, создание стратегических карт. Для создания ССП предприятию необходимо иметь продуманную и хорошо сформулированную стратегию, которая часто содержится только в представлении высшего руководства. Именно этот факт служит причиной непонимания подчиненными светлой задумки своего шефа. Кроме того, разработка стратегии — это объемный проект, предусматривающий проведение серьезного стратегического анализа, который не всегда можно доверить посторонним. Так как руководство «Тротуар-холдинга» самостоятельно определило стратегию его развития, но она не была формализована, в данном проекте перед консультантами стояла задача записать ее по результатам анализа информации, полученной во время проведенных интервью с владельцами предприятия.

Данный этап занимает много времени, так как требует усилий по всестороннему анализу состояния предприятия и рыночных условий, а также по разработке стратегии. Обычно он может быть организован как серия «мозговых штурмов». Как правило, оказывается, что во время выполнения этого этапа происходят структурные и организационные изменения, которые требуют корректировки стратегии «на лету». Например, во время этого этапа была определена новая стратегия владельцев компании по взаимодействию предприятий, входящих в холдинг (см. рис. 33).

Консультанты столкнулись с рядом проблем при создании стратегических карт. Так, по итогам интервью консультанты сформулировали

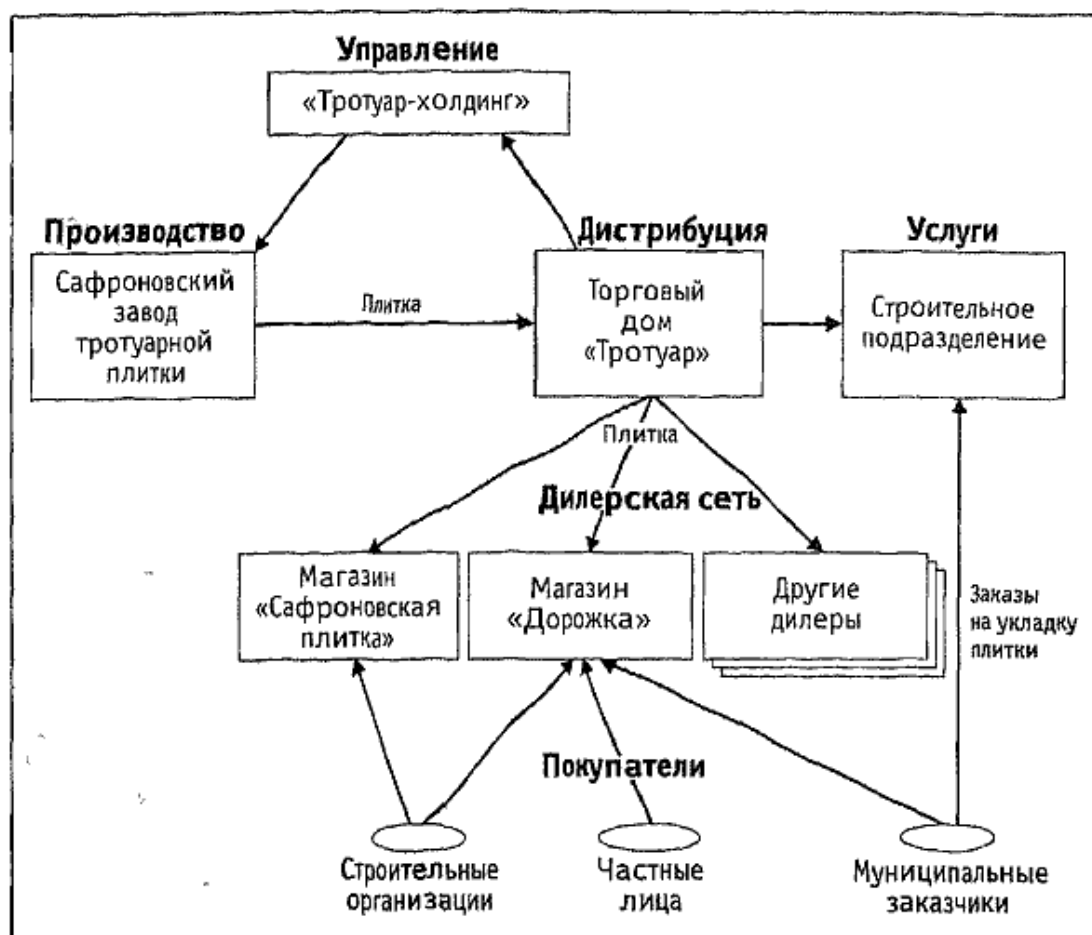


Рисунок 33. Видение холдинга после реорганизации

стратегические цели для предприятий, входящих в холдинг. При этом целей оказалось больше 100. Естественно, понять такое количество независимых друг от друга целей одновременно невозможно для работников. В связи с этим консультанты разработали стратегические карты, описывающие основные стратегические цели и взаимосвязи между ними (см. рис. 34, 35).

Процесс формирования стратегических карт был проведен как серия «мозговых штурмов» по стандартным составляющим ССП, предложенным Нортонем и Капланом:

- финансовые показатели деятельности компании;
- клиенты и рынок сбыта;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и рост персонала.

Интересно, что вначале было предложено использовать совсем другие составляющие, такие как МТС, производство, складское хранение,

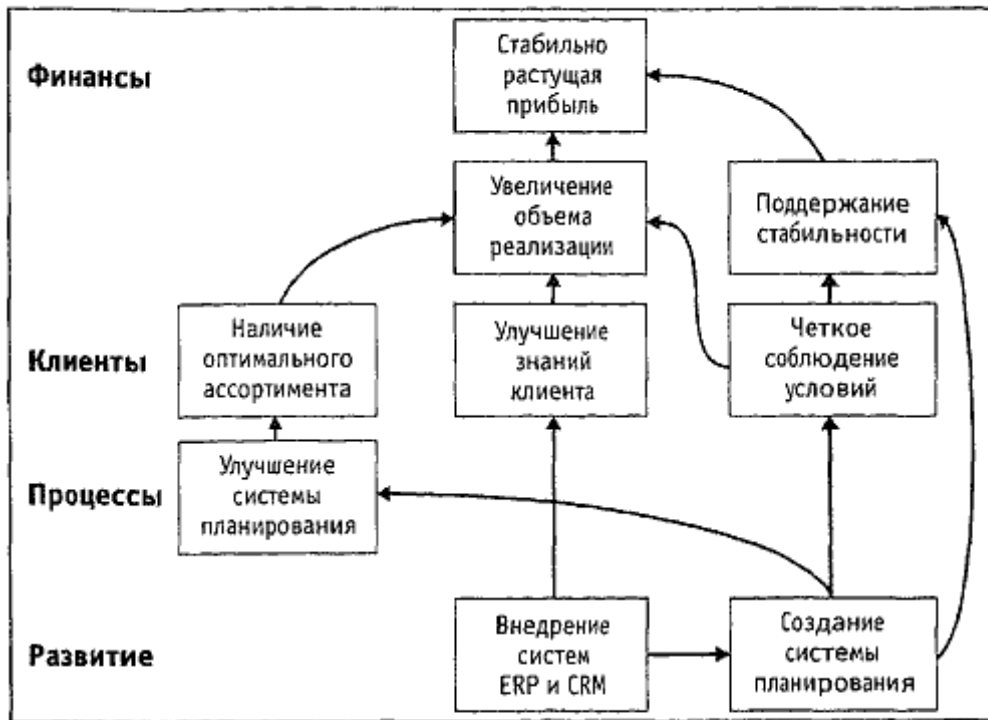


Рисунок 34. Стратегическая карта для Торгового дома «Тротуар»

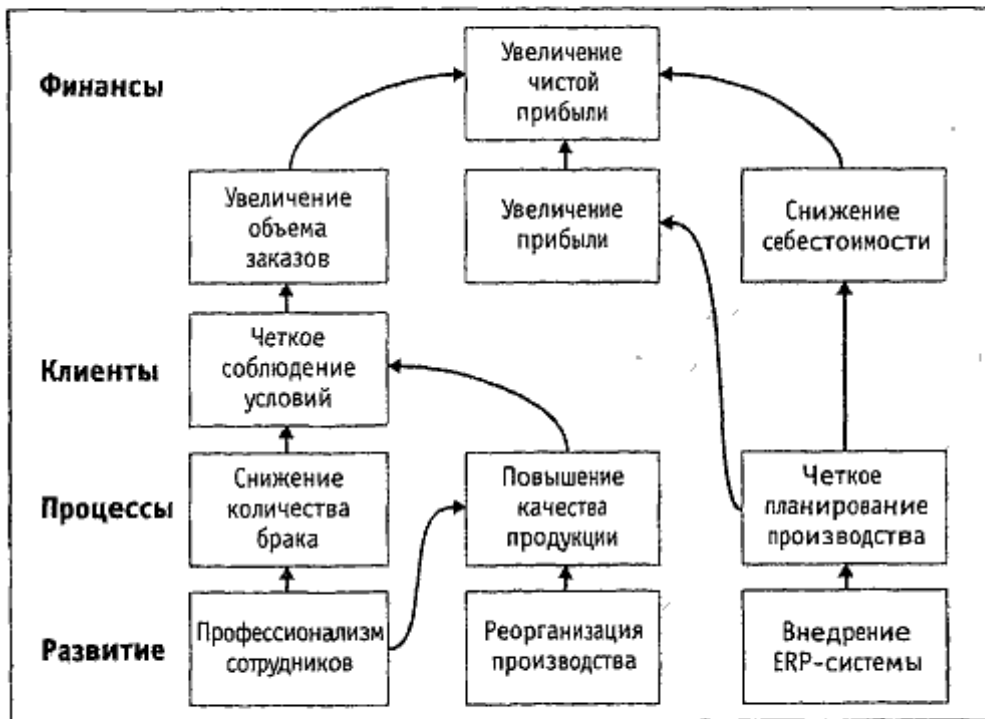


Рисунок 35. Стратегическая карта для Сафроновского завода тротуарной плитки

сбыт, конкуренты и другие. Но в результате обсуждения все-таки решили использовать стандартное разбиение, чтобы обеспечить сбалансированность показателей, а также сосредоточиться на выполнении стратегических задач.

Как уже было сказано выше, главной финансовой целью при покупке завода было достижение его рентабельности, то есть положительный показатель рентабельности инвестиций (ROI) холдинга. Двумя другими финансовыми целями, поставленными на уровне холдинга, были рост объема продаж и рост производительности.

6. Составление и выбор показателей для ССП. На основе стратегических карт была разработана сбалансированная система показате-

Таблица 14. Пример ССП для Торгового дома «Тротуар»

Составляющая	Стратегическая цель	Примерный показатель
Финансы	Получение стабильно растущей прибыли	<ul style="list-style-type: none"> • Чистая прибыль • Прибыль от реализации
	Увеличение объема реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Объем продаж по товарным группам • Изменение доли рынка • Количество новых клиентов • Количество повторных продаж
	Поддержание стабильности	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение прибыли • Отклонения от бюджета
Клиенты	Наличие оптимального ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> • Количество по каждой позиции закупки и на складе
	Строгое соблюдение обязательств	<ul style="list-style-type: none"> • Число рекламаций • Сумма расчетов по претензиям
	Повышение уровня знания о каждом конкретном клиенте	<ul style="list-style-type: none"> • Количество повторных продаж
Процессы	Улучшение системы товарного планирования и управления запасами	<ul style="list-style-type: none"> • Количество по каждой позиции (остаток на складе) • Стоимость минимально необходимого расчетного уровня запасов • Число случаев отсутствия на складе определенного товара за определенный период
Развитие	Создание системы анализа	<ul style="list-style-type: none"> • Количество внутренних аналитических показателей и отчетов
	Создание структуры управления на базе ERP и CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение сроков внедрения системы

лей. Для начала консультантов попросили дать примеры оценочных параметров для каждой из представленных целей. В разработанном предложении имелось примерно от 3 до 10 показателей на каждую цель. После этого руководители холдинга выбрали основные показатели, которые и послужили основой для построенной системы. Естественно, что управлять, контролируя 100 показателей одновременно, невозможно, поэтому уменьшение числа показателей до 10–15 является абсолютно необходимым (см. табл. 14, 15).

Таблица 15. Пример ССП для Сафроновского завода тротуарной плитки

Составляющая	Стратегическая цель	Примерный показатель
Финансы	Увеличение чистой прибыли	<ul style="list-style-type: none"> • Чистая прибыль • Добавленная экономическая стоимость
	Увеличение объема заказов	<ul style="list-style-type: none"> • Число заказов • Средний размер заказа
	Увеличение прибыли	<ul style="list-style-type: none"> • Средняя цена продажи • Средняя прибыльность заказа
	Снижение себестоимости	<ul style="list-style-type: none"> • Себестоимость готовой продукции
Клиенты	Четкое соблюдение заказов клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Число повторных заказов (доля клиентов, повторно обращающихся за заказами) • Число новых заказчиков • Количество упущенных заказчиков (по причинам высокой стоимости продукции, технологического несоответствия, несоблюдения сроков и так далее)
Процессы	Снижение объема бракованной продукции	<ul style="list-style-type: none"> • Процент бракованной продукции • Количество возвратов • Потери от брака
	Повышение качества выпускаемой продукции	<ul style="list-style-type: none"> • Показатель качества
	Четкое планирование графика производства	<ul style="list-style-type: none"> • Отклонения фактических результатов от запланированных
Развитие	Рост профессионализма сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Средний разряд • Средний стаж работы по специальности • Высшее или специальное среднее образование • Специальность по профилю • Количество часов обучения
	Реорганизация производства	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение цикла производства • Процент продукции, изготовленной по новой и старой технологиям
	Внедрение ERP-системы	<ul style="list-style-type: none"> • Количество пользователей, работающих в системе

Для выполнения этой работы можно использовать существующие технологические показатели, которые использовались ранее. Самое важное, чтобы количество выбранных показателей не превышало 10 и все же по ним можно было понять основные стратегические направления предприятия.

7. Составление ССП для подразделений. Одной из интересных задач, которые пришлось решать во время реализации проекта, была декомпозиция стратегических карт. Дело в том, что, хотя холдинг имеет производственно-торговую структуру, отнюдь не все цели должны были решаться на высшем организационном уровне. Иногда было очень трудно определить, какая цель относится к прерогативе холдинга, а какая к прерогативе входящих в него предприятий. Поэтому работа над стратегическими картами управляющей компании, завода и Торгового дома шла параллельно.

Для того чтобы распространить сбалансированную систему показателей на подразделения завода и Торгового дома, проводились встречи с начальниками структурных подразделений. При этом каждый из них предложил свой набор показателей, и это было очень полезно, так как они носили уже не общий смысл, а конкретный (см. табл. 16). Например, производство тротуарной плитки регулируется ГОСТом 17608-91 «Плиты бетонные тротуарные», принятым еще в 1991 г., который жестко регулирует допустимые отклонения по длине, ширине и толщине, влажности и тому подобные. Эти параметры контролируются в результате испытаний. Многие из них надо проводить не реже одного раза за смену (например, тест на удобоукладываемость). Другим важным показателем качества было количество жалоб покупателей, которые учитывались на основании актов возврата бракованной плитки.

Этот этап требует от руководителей подразделений правильного понимания того, какие действия должны быть реализованы в подраз-

Таблица 16. Выбор ССП показателей на разных организационных уровнях

Уровень	Структурное подразделение	Цель	Примеры показателей
1	Холдинг	Создание имиджа поставщика качественной продукции	Опросы покупателей
2	Завод	Повышение качества готовой плитки	Процент бракованной продукции Количество возвратов
3	Бетонный цех	Повышение качества бетона	Результаты тестов на соответствие нормативам (%)

делениях для достижения целей, оформленных показателями верхнего уровня.

8. Интеграция с системой бюджетирования. Сбалансированную систему показателей стали использовать не только саму по себе, но и в процессе бюджетирования. Дело в том, что планово-экономический отдел предприятия давно использовал плановые параметры, но только часть из них соответствовала целям стратегического управления. Поэтому показатели разработанной ССП были введены в систему бюджетирования. Кроме того, сформулированная и описанная стратегия предприятия помогла более правильно провести планирование на следующий год, так как учитывала весь комплекс мер по достижению стратегических целей.

В Торговом доме «Тротуар» разработку системы бюджетирования было решено провести таким образом, чтобы выполнение планов продвигало Торговый дом к стратегической цели. Поэтому в систему было решено заложить финансовые стратегические показатели и составить бюджеты так, чтобы к концу года обеспечить выполнение заданных значений этих показателей.

Проведя анализ, консультанты предложили следующие два варианта, которые различаются количеством стратегических показателей, закладываемых в систему бюджетирования. Первый вариант оказался более сложным для реализации.

- *Вариант 1.* Предполагается, что в качестве финансового показателя из ССП выбран объем годовой прибыли.
- *Вариант 2.* В качестве стратегических показателей задаются объем годовой прибыли и объем продаж по товарным группам (в натуральном и стоимостном выражениях).

Консультантами была разработана принципиальная схема формирования бюджетов, которая состояла из двух стадий.

- *Первая стадия.* Трансформация стратегических показателей в квартальные по объемам продаж в стоимостном и товарном выражениях и заполнение верхней части БДР.
- *Вторая стадия.* Составление и взаимосвязка месячных бюджетов. В простейшем случае месячные показатели определяются путем деления квартальных на три. Обычно рекомендуется учитывать при переходе от квартальных показателей к месячным сезонность продаж и другие специфические моменты с помощью обработки накопленных внутри организации статистических данных.

Основные этапы составления и взаимоувязки бюджетов (на месяц) перечислены ниже, при этом основной целью этапов 1–4 является согласование в целом планов продаж и закупок для достижения заданных показателей.

1. Бюджет продаж заполняется итоговыми плановыми показателями (по товарным группам и рынкам) из бюджета доходов и расходов.
2. Далее бюджет продаж конкретизируется по каждой товарной группе в структурных подразделениях. Здесь, например, расписываются продажи по заключенным договорам и выявляется расхождение их суммы с плановым показателем объема продаж. В зависимости от результата сравнения производится необходимая корректировка объемов продаж по потребителям. Оценивается дополнительное количество ресурсов по каждой товарной группе для выполнения плана продаж с учетом имеющихся ресурсов компании по товарному балансу.
3. Информация о требуемых закупках поступает в бюджет закупок и далее в товарный баланс.
4. Для составления плана закупок производится работа с поставщиками ресурсов (согласовываются объемы, цены, виды платежа и сроки). Данная информация используется для формирования показателей плана закупок, товарного баланса и плана продаж по товарным группам.
5. Сформированные бюджеты закупок и продаж поставляют информацию для формирования бюджета коммерческих расходов.
6. Бюджет управленческих расходов составляется на основе статистических данных и является документом, достаточно обособленным от других бюджетных форм.
7. С учетом уточненных сведений (по управленческим и коммерческим затратам) корректируется БДР. На основе всей имеющейся информации формируется квартальный бюджет движения денежных средств (БДДС).
8. Базой проектирования кредитного плана является БДДС.
9. После верстки кредитного плана окончательно корректируется БДР.

Интересно, что критерии достижения целей ССП иногда немного завышены по сравнению со сценариями оперативного планирования и обычно соответствуют «наилучшему» варианту развития ситуации.

9. Интеграция с системой мотивации. Одновременно с началом проекта по стратегическому управлению на заводе стартовал проект

по изменению системы мотивации. До внедрения ССП на заводе существовали три системы заработной платы:

- сдельная, которая зависела от выработки;
- почасовая;
- с фиксированным окладом (в основном у административных работников).

Каждой категории кроме основной заработной платы также начислялась премия, размер которой зависел от прибыли, полученной заводом. Причем размер премии обычно определялся в виде процента от оклада. После внедрения ССП было предложено ввести дополнительный компонент заработной платы, который зависел бы от движения в сторону стратегических целей, а его расчет — от показателей ССП. Чтобы не путать с премией, этот новый компонент было решено назвать бонусом. Для начисления бонусов было выделено три категории показателей, относящихся к определенным уровням:

- корпоративному;
- уровню подразделения;
- личному (индивидуальное стимулирование).

Рассмотрим один из возможных вариантов набора показателей, предложенных консультантами для расчета бонусов одного из цехов:

- корпоративный уровень — себестоимость готовой продукции;
- уровень цеха — общие производственные затраты;
- индивидуальное стимулирование работников цеха — процент бракованной продукции (брак допущен по вине конкретного работника).

В рассмотренном варианте для расчета бонусов используются как финансовые, так и нефинансовые показатели. Выплаты бонусов на корпоративном и цеховом уровнях основываются на анализе отклонений фактических значений показателей от запланированных в бюджетах завода и цеха. Индивидуальное стимулирование должно быть основано на конкуренции между работниками цеха за снижение брака. Размер бонусов определялся как определенный процент от фонда оплаты труда (закладываемого в бюджет) рассматриваемого цеха. Каждый цех самостоятельно определял вес каждого показателя в общей сумме премиальных. Причем значения бонусов напрямую зависели от качества отклонений (хорошие, удовлетворительные и плохие результаты).

10. Внедрение информационной системы для ССП. Для снятия проблемы получения необходимой и достоверной информации с самого начала проекта было принято решение внедрить в подразделениях систему управленческого учета, которая и создавалась с ориентацией на выполнение параметров ССП. К сожалению, проект внедрения управленческого учета также занимает продолжительное время и связан с завершением внедрения ERP-системы, только в тот момент начинавшимся. Поэтому было решено разделить все показатели на несколько групп:

- показатели, которые можно получить уже сейчас;
- показатели, которые потребуют внедрения новых бизнес-процессов по сбору информации;
- показатели, которые потребуют внедрения ERP-системы.

11. Организация ввода информации. Одной из основных проблем при внедрении ССП была большая протяженность выполняемого проекта во времени, что вызвано отсутствием информации, необходимой для внедрения ССП, которую можно было получить из нескольких источников:

- информации из обязательных финансовых отчетов;
- информации из отчетов и форм, заполняемых вручную;
- оценочной информации, которая может быть получена в результате дополнительных мероприятий;
- информации на основании данных из ERP-системы.

Получение данных из финансовой отчетности было связано с трудностями, так как на предприятиях использовалось несколько налогооблагающих схем. В связи с этим отчетность, предоставляемая в налоговую инспекцию, полностью отражала всю налогооблагаемую базу, но была абсолютно бесполезна для оценки финансового результата деятельности. Кроме того, ряд показателей ССП верхнего уровня был разработан на основе консолидированной отчетности, составление которой не является официально необходимым.

На основании имеющихся данных были отобраны показатели, которые в настоящий момент:

- можно было получить прямо сейчас, не неся существенных затрат;
- полностью соответствовали бы стратегии компании.

Интересно, что многие из этих показателей уже активно использовались менеджерами предприятий. Однако не всегда непосредственные исполнители, от которых зависело выполнение этих показателей, знали о них.

Надо понимать, что получение информации стоит денег, поэтому по некоторым показателям пришлось вводить новые формы документов, заполнение которых отнимало много времени у менеджеров по продажам. Кроме того, для централизованного обобщения информации пришлось нанять сотрудника, который вносил все данные в систему.

Если сведения собираются, они должны быть использованы. Часть разработанных показателей носила оперативный характер, поэтому их готовили в виде ежедневной сводки и представляли директору утром следующего дня. Более того, было решено знакомить всех рабочих завода с разработанными показателями. Информация о двух важнейших критериях — количестве произведенной продукции и ее качестве — помещалась на доске напротив проходной завода.

Другие показатели, которые можно было получить только на основании данных учета, носили ежемесячный характер, в основном готовились в бухгалтерии и оформлялись в виде отчета. Менеджерам информация представлялась в виде отчетов или диаграмм.

12. Ознакомление работников с разработанной ССП. При выполнении этого этапа нужно найти эффективный способ наглядно и доступно объяснить основные показатели работникам и объяснить, как работа каждого из них может повлиять на значения этого показателя. Для этого руководители компании избрали нестандартный подход: в течение месяца, раз в неделю, в обеденное время в столовой каждого из предприятий, входящих в холдинг, устраивались чаепития с тортами, на которых выступали руководители компании и рассказывали о том, каким образом ССП повлияет на деятельность каждого сотрудника компании.

Кроме того, была издана краткая брошюра, объясняющая суть ССП, содержащая саму карту и наборы показателей, по которым оценивается деятельность сотрудников холдинга.

13. Пересмотр ССП. Очень трудно с первой попытки подобрать правильный набор показателей, который заработал бы с самого начала и оставался неизменным в течение длительного времени. Основными проблемами, с которыми сталкиваются предприятия в этом случае, могут быть следующие:

- некоторые показатели могут иметь «скрытые дыры», когда сотрудник достигает и даже перевыполняет запланированные значения в ущерб другим целям;
- данные для некоторых показателей могут быть ненадежными или их трудно собрать, поэтому от них приходится отказываться;

■ РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО С ПРИМЕРАМИ

- показатель может не быть наглядным, и в этом случае его нужно перенормировать или привести близкий к нему параметр (например, показатели «количество случаев брака за день» и «процент брака» могут быть взаимозаменяемы).

Поэтому при проведении проекта была достигнута договоренность, что через три месяца будет произведен пересмотр разработанной ССП, чтобы решить следующие задачи:

- посмотреть на то, как ССП используется на рабочих местах;
- оценить полезность используемых показателей и трудоемкость сбора информации для их получения.

В ходе выполнения этого этапа можно провести дополнительное анкетирование для определения рейтинга использования показателей.

Средство исполнения желаний

«Представьте себя в кабине современного реактивного самолета, в которой на приборной доске один-единственный датчик. Захотите ли вы отправиться на таком самолете в полет?..» С этого простого, почти риторического вопроса начинается известная книга Роберта Каплана и Дейвида Нортонна «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию». Ответив на него, руководитель фактически дает понять, нужна ли его организации сбалансированная система показателей — инструмент управления, который позволяет видеть «все необходимые датчики, обеспечивающие компанию разнообразными сведениями о состоянии „окружающей среды“ и „ходе выполнения полета“».

Строить планы и разрабатывать стратегии бизнес уже научился. Однако придумать проект мало — его еще нужно выполнить. Успешная компания отличается от неуспешной тем, что умеет превращать намерения в конкретные результаты. Но чем крупнее организация, тем больше дистанция между авторами и исполнителями стратегии и тем сложнее реализовать это умение. Возможно, сотрудники и готовы работать во имя славного будущего, но часто они не имеют о нем представления: начальство не сообщает им о своих далеко идущих планах, не знакомит со стратегией компании. По законам психологии, незнание компенсируется домыслами «в курилке», которые редко идут на пользу общему делу.

Важность ориентации работников на стратегию иллюстрирует древняя притча о строителях. Когда одного строителя спросили, что он делает на стройке, он ответил: «Отойди, не видишь — я таскаю камни». А другой, выпрямившись, гордо сказал: «Я строю прекрасный храм, который будет стоять в веках». Легко догадаться, чья производительность и эффективность труда была выше.

Долгое время теория стратегического управления не могла предложить инструментов эффективного оповещения среднего звена о планах руководителей. Как понять в ежедневной текучке, какие мероприятия, события, инициативы «играют на будущее» компании, а какие — против? Эти теоретические «пробелы» стали одной из причин скептического отношения многих предпринимателей и менеджеров к сфере стратегического планирования.

В статье журнала «Fortune», где приводятся результаты опроса консультантов по менеджменту, говорится, что компании последовательно реализуют менее 10% стратегий. Западные эксперты называют эту цифру «сильно завышенной» и указывают на бессмысленность разработки стратегии, которую нельзя воплотить на практике. Подобной статистики для российского бизнеса пока нет. По оценке специалистов, стратегический план как документ есть только у 10% российских компаний и только в 5% компаний этот план читал кто-либо кроме разработчика и непосредственного заказчика. Процент осознанно реализованных стратегий предположительно близок к нулю.

Парадоксально, но неправильная стратегия все же лучше, чем ее отсутствие. Хороша стратегия или плоха, она является гарантией того, что в компании не будет хаотического метания из стороны в сторону и разбазаривания ресурсов. Стратегический план, понятный и доступный менеджерам любого уровня, должен существовать в каждой организации, так же как и инструменты контроля за его выполнением.

Как заставить работать стратегию

О том, как наполнить жизнью стратегию, ломали голову многие практики и теоретики от менеджмента. Так появились теории управления по результатам (*management by objectives*), управления по отклонениям, ключевых показателей эффективности (KPI). В настоящее время наиболее востребованной является сбалансированная система показателей, дающая новый подход к вопросам реализации стратегии. Как уже говорилось ранее, идея ССП принадлежит профессору Гарвардской

школы бизнеса Роберту Каплану и консультанту по вопросам управления Дейvidу Нортону, которые описали ее в статьях в журнале «Harvard Business Review» и книгах «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию», «Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей» и «Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты». Недавнее исследование, проведенное фирмой Bain & Company, показало, что примерно 50% крупнейших компаний в мире в настоящее время используют эту систему в процессе внутреннего управления.

Объективной статистики, позволяющей оценить эффективность применения ССП, пока нет. Тем не менее западные и российские консультанты по менеджменту считают, что внедрение сбалансированной системы показателей положительно сказывается практически на любой компании. Рассмотрим только один пример.

В 1992 г. американский филиал компании Mobil Oil, занимавшийся маркетингом и переработкой нефти, показывал плохие результаты. Он занимал последнее место в отрасли по доходности, демонстрируя отрицательные денежные потоки и неприемлемый уровень рентабельности. По мнению нового руководства, компания Mobil утратила связь с рынком. Для спасения положения была разработана новая стратегия по разделению компании на 18 ориентированных на рынок бизнес-единиц, ответственных за результаты своей деятельности. Поддержку этих бизнес-единиц обеспечивали 14 сервисных групп общего обслуживания. Когда компания Mobil приступила к реализации новой стратегии, основной задачей стала координация усилий 32 единиц, нацеленных на внедрение широкого ряда новых подходов и общих культурных ценностей. Для управления реализацией стратегии в организации была внедрена сбалансированная система показателей. Результаты оказались быстрыми и впечатляющими. Через два года компания перешла с последнего места в отрасли на первое по прибыльности и удерживала лидерство в течение четырех последующих лет (1995–1998 гг.). Отрицательные денежные потоки были превращены в положительные, и по уровню рентабельности компания обогнала всех конкурентов.

Концепция и методика сбалансированной системы показателей

Системы управления многих компаний ориентированы на выполнение краткосрочных тактических задач. Для принятия решений в таких системах используется преимущественно финансовая информация. Это не только российская практика — так работают во всем мире.

В обзоре исследования 200 крупнейших компаний, проведенного консалтинговой фирмой Renaissance Worldwide и журналом «CFO Magazine», были выявлены некоторые особенности типичных систем управления показателями, которые препятствуют выполнению стратегических задач.

- Стратегия не известна сотрудникам или они не знают, что с ней делать. По данным обзора, в ведущих компаниях мира только 40% руководителей среднего уровня и менее 5% рядовых сотрудников имеют ясное представление о целях своего предприятия, то есть о собственном будущем.
- Системы вознаграждения и мотивации привязаны не к стратегическим целям, а к небольшому числу годовых финансовых показателей. Лишь для 50% топ-менеджеров, 20% руководителей среднего уровня и менее 10% рядовых сотрудников цели и вознаграждение связаны с реализацией стратегии.
- Бюджеты формируются исходя из текущих, а не стратегических задач. Так, только 43% предприятий обеспечивают тесную связь долгосрочной стратегии и годового бюджета.
- Основное внимание руководителей приковано к краткосрочным показателям эффективности, обычно описывающим прошедшие события.

На основе этих данных авторы исследования делают вывод: нельзя управлять стратегическими действиями с помощью системы, разработанной для тактических операций.

Концепция сбалансированной системы показателей предлагает выделить стратегические цели и перевести их в численные, измеримые показатели. В последние годы увеличилась потребность измерять неизмеримое. Менеджеры и акционеры стали понимать, что такие вещи, как бренд, структура компании, сплоченный коллектив, тоже могут иметь свою стоимость. Управлять этими категориями с помощью только финансовых показателей невозможно. В систему включаются иные показатели эффективности прошлого (так называемые запаздывающие ин-

дикаторы) и показатели факторов будущей эффективности (опережающие индикаторы), которые позволяют по косвенным признакам оценить влияние нематериальных активов на деятельность компании. Созданная система является стратегическим ориентиром для среднего и высшего управленческих звеньев.

Помимо расширения числа и качества индикаторов концепция ССП предусматривает анализ эффективности организации в четырех аспектах: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие:

- финансы — стратегия роста, прибыльности и риска с точки зрения акционеров;
- клиенты — стратегия создания стоимости и дифференциации с точки зрения клиентов;
- внутренние бизнес-процессы — стратегические приоритеты различных бизнес-процессов, обеспечивающих удовлетворенность клиентов и акционеров;
- обучение и развитие — приоритеты при создании климата, содействующего организационным изменениям, инновациям и росту.

Все аспекты связываются между собой посредством стратегической карты. Такая оценка ситуации позволяет принимать сбалансированные решения, исключающие доминирование одной составляющей в ущерб другим.

Наиболее часто встречающийся пример несбалансированного развития компании — взрывной рост числа клиентов, за которым не успевают внутренние бизнес-процессы, что, в свою очередь, приводит к ухудшению качества услуг. Внедрение даже отдельных элементов ССП — это хорошая организационная встряска. Это шанс задуматься над будущим компании тем, у кого еще нет стратегии. И над перспективами ее выполнения — тем, у кого она есть.

Особенности российских стратегий

Весной 2003 г. Москву посетил один из «отцов-основателей» концепции сбалансированной системы показателей — Роберт Каплан. Стоимость участия в его семинаре составляла около 1000 евро, но желающих послушать двухчасовой доклад на английском языке оказалось много. Зал гостиницы «Рэдиссон-Славянская» был полон. Этот факт отражает проблемы национального бизнеса, который не знает, как развиваться по плану. В последнее десятилетие было не до планов — жили одним днем, поскольку правила игры менялись чуть ли не ежедневно.

Только недавно появилась некая экономическая и правовая стабильность и как следствие — долгосрочные планы. А как их выполнять, сегодняшние российские менеджеры не всегда знают — у них просто нет такого опыта. Отсюда и интерес к этой теории.

Проверив эффективность теории на собственной практике, компания «МАГ КОНСАЛТИНГ» с 2002 г. начала предлагать услуги по разработке и внедрению сбалансированной системы показателей.

Интересно, что в России первопроходцами в области ССП стали не только крупные, но и средние компании. Одним из первых заказчиков стал Алексей Михайлов, владелец и председатель совета директоров компании Technology (название вымышленное), предоставляющей услуги в области системной интеграции: «Так сложилось, что начинающаяся практика „МАГ КОНСАЛТИНГ“ на уровне ССП совпала с ростом деятельности нашей компании, который потребовал оптимизации системы управления. Мы с Андреем Гершуном (управляющий партнер компании „МАГ КОНСАЛТИНГ“) обсудили ситуацию и пришли к выводу, что решением может стать создание новой системы управления с использованием методики сбалансированной системы показателей».

Алексей Михайлов отмечает, что проект по внедрению сбалансированной системы показателей «убивал сразу нескольких зайцев», позволяя учесть интересы как владельцев («управление без вмешательства»), так и менеджеров.

Проект по внедрению ССП начался одновременно с разработкой стратегии на ближайшие годы. «У нас уже были сформированы некие перспективные планы, но они меня не удовлетворили, и не потому, что были плохими. Понять, что происходит в компании в течение квартала, я мог только по факту. Если проекты не реализованы, я как владелец могу, конечно, стукнуть кулаком по столу, но это не выход — рассказывает Алексей Михайлов. — Хотелось организовать отчетность таким образом, чтобы не только видеть результаты финансовой деятельности, но и понимать, что происходит с имиджем, корпоративной культурой».

Проект стартовал в марте 2003 г. В качестве первого шага консультанты провели ознакомительный семинар по теории и практике построения сбалансированной системы показателей. В процессе деловой игры, состоявшейся в рамках семинара, участниками были сформулированы цели акционеров и руководства компании в этом проекте.

1. Создание такой системы взаимодействия и отчетности, которая не требует участия акционеров в оперативном управлении, но делает бизнес компании прозрачным и подконтрольным для них.

2. Преобразование «стратегического видения» компании в план конкретных действий ее менеджеров.
3. Построение системы показателей, позволяющей объективно оценивать как результаты деятельности компании, так и ее перспективы.

Проектная команда, в которую вошли руководители компании и консультанты, начала работу с анкетирования топ-менеджеров и менеджеров среднего звена. Они должны были сформулировать свое представление о стратегии компании, о том, как компания конкурирует на рынке, какие показатели, по их мнению, являются ключевыми для оценки успеха или неудачи. Все идеи, предложенные сотрудниками в анкетах, были проанализированы и сгруппированы проектной командой по нескольким стратегическим темам.

«Обсуждение результатов анкетирования, — отмечает Алексей Михайлов, — показало, что сотрудники со многими темами не согласны. То есть им было неочевидно и непонятно, каким образом результаты анкетирования вылились в предложенные темы. Может быть, это связано с тем, что „темы“ формулировались скорее на основе ощущений, чем в результате глубокого анализа. Ощущения интервьюера не совпали с пониманием проблематики сотрудниками компании. Так, например, с положением, что отсутствие системного маркетинга — это проблема №1, согласились все. Но было не понятно, почему в список наиболее критических проблем попал „Выбор направления“, а темы, связанной с эффективностью персонала, не оказалось вообще, хотя руководство Technology считало ее, как и отсутствие маркетинга, наиболее проблемной».

Анкеты потребовали дальнейшей доработки: все ключевые темы, появившиеся в результате опросов, были проранжированы по степени актуальности и важности. В итоге была составлена первая, приближенная модель сбалансированной системы показателей; создана первая стратегическая карта, определены пять самых приоритетных задач: развитие маркетинга, развитие перспективных технологических направлений (продуктов, услуг), повышение качества всех процессов и борьба за благоприятные цены.

Алексей Михайлов так комментирует проделанную работу: «На первом этапе возникли сложности, связанные с тем, что мы называли одними и теми же словами совершенно разные понятия. Требовался „единый язык“, способный выразить цели и задачи разных департаментов и сделать их понятными для каждого сотрудника».

Мы преобразовали цели и задачи в проекции и темы, но столкнулись с ситуацией, когда сотрудникам не во всех случаях были очевидны цели по определенным направлениям. Тогда мы попытались объединить появившиеся стратегические задачи в общий список вне связи с темами и добавить туда исполнителей, ответственных за каждую цель. Но все это ясности не прибавило. И только после того как мы подошли к формированию стратегической карты с точки зрения достижения целей верхнего уровня („сверху—вниз“), ситуация начала меняться в положительную сторону. К примеру, для того чтобы понять, как достичь прибыльности и устойчивости, нам необходимо было ответить на ряд вопросов.

- Что является факторами достижения цели «Обеспечить стабильную прибыльность» и минимизации рисков во второй цели «Обеспечить устойчивость компании»? — *Цели.*
- К чему нужно стремиться, чтобы источники действительно были источниками? — *Подцели.*
- Как можно оценить тенденции в движении к целям? — *Показатели.*
- Что нужно конкретно сделать, чтобы тенденции были положительными? — *Задачи.*

Затем все цели, полученные при подходе „сверху—вниз“, мы рассмотрели „слева—направо“, то есть с учетом требований методики ССП: прошлое, настоящее, будущее компании; финансы—нефинансы (проекции); внешние и внутренние показатели (клиенты и процессы).

После этого был создан второй, окончательный вариант стратегической карты. Таким образом, полученные версии набора стратегических целей и стратегической карты были протестированы на первоначальных результатах (при подходе „снизу—вверх“), а именно на списках задач и проблем, которые возникли в результате анкетирования и SWOT-анализа. Благодаря этому все проблемы и задачи, обозначенные сотрудниками компании, были включены в цели верхнего уровня, попавшие в стратегическую карту».

Первый черновой вариант стратегической карты с набором показателей появился в конце мая, окончательный — в июле 2003 г. (см. рис. 36). Во время утверждения и согласования перечня показателей акционеры, топ-менеджеры компании, руководители отделов и направлений смогли убедиться в том, что представленный список действительно отражает сбалансированный подход к управлению Technology и ничего важного не упущено.

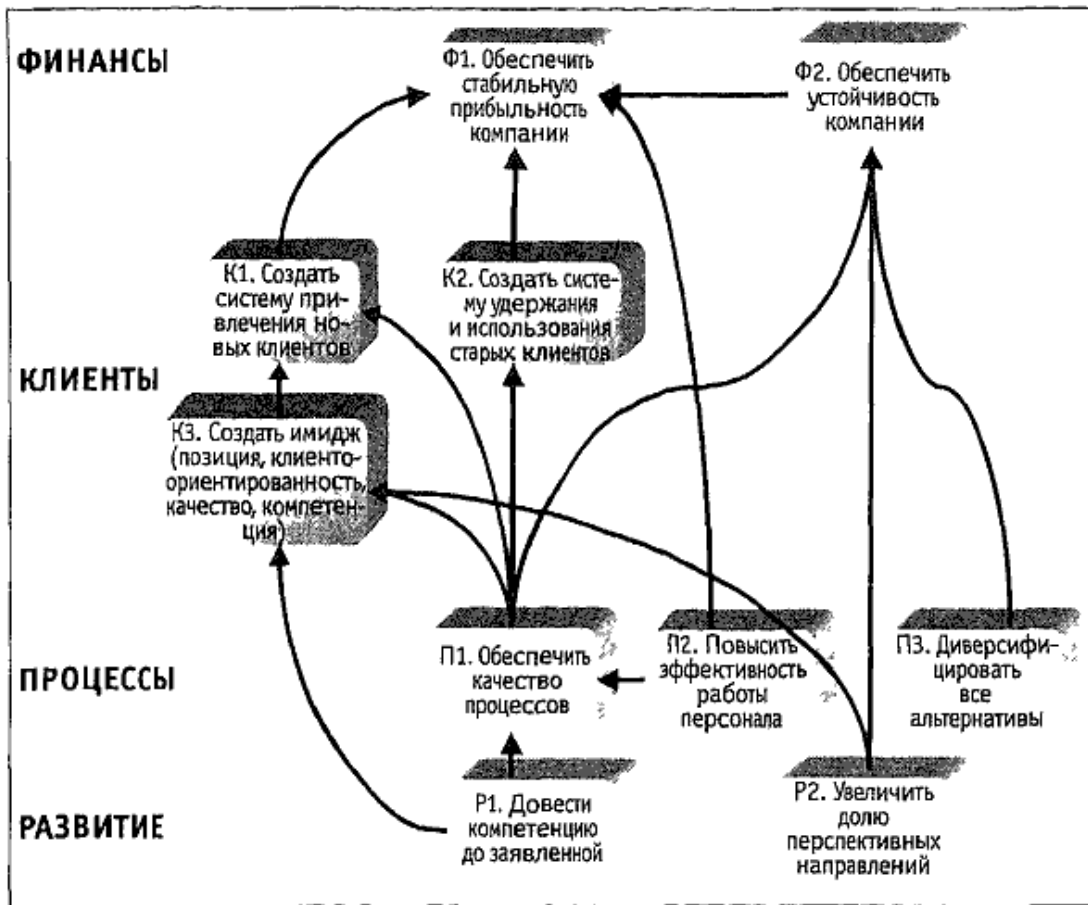


Рисунок 36. ССП для компании Technology

В процессе построения ССП компания Technology пришла к выводу о необходимости организационных изменений. Одни отделы были упразднены, другие — полностью преобразованы. «Мы целиком изменили систему продвижения товара, — рассказывает Алексей Михайлов. — Если раньше продавцы работали по направлениям и каждый из них продавал свой продукт — компьютеры или телефонию, — то теперь мы ориентированы на предоставление клиенту готового решения. Все направления собраны воедино, и вместо нескольких подразделений у нас существует один большой отдел продаж».

Следующим шагом стало детальное описание показателей и соответствующих процедур. Весь бизнес и стратегия Technology были структурированы в 13 групп индикаторов. Каждая группа подверглась детальному анализу, для каждого показателя были разработаны процедуры сбора информации и назначены менеджеры, ответственные за исполнение этих процедур.

После проверки некоторые показатели пришлось отвергнуть, по крайней мере на время, так как они не давали объективной информации. Таким показателем стал, например, «климат в коллективе». «Окончательно отказаться от него мы не готовы, — говорит Алексей Михайлов. — Сейчас он находится в работе: создаются регламенты сбора данных. Скорее всего, это будет внутреннее анкетирование. Подобная практика уже есть, однако работать с негативными отзывами приходится по факту их получения. Возможно, удастся изменить характер индикатора с „запаздывающего“ на „опережающий“. Есть также сложный и очень важный для нас параметр — оценка лояльности клиента. Многое здесь зависит от качества анкеты, которую мы предложим заполнить клиентам. Детальную информацию должен будет анализировать коммерческий директор, а для меня как владельца показатель будет представлять собой некий среднестатистический балл. Например, в январе его значение 3,5. Прожили три месяца — и показатель упал до 2. Это уже сигнал к действию.

На основании накопленного опыта компания отказалась от показателя „лояльность сотрудников“, получаемого в результате анкетирования. Сейчас мы решаем, как будем его определять. В отношении многих параметров пришлось сделать значительные допущения. Первое время некоторые из них будут определяться приблизительно. Это связано с тем, что для расчета конкретных значений большинства показателей (в первую очередь, нефинансовых) отсутствуют исторические данные. Если попытаться поднять требуемую статистику, это отнимет много времени и сил. Проектная команда постановила: считать момент запуска ССП точкой отсчета „новейшей истории“ компании и началом сбора статистики».

Теоретически вопрос целевых значений — один из наиболее сложных. Обычно в компании нет информации для 50–60% нужных показателей. Это связано с тем, что, как ни парадоксально, наибольшую ценность в современном бизнесе представляют нематериальные факторы, такие как качество, образованность сотрудников, лояльность клиентов, «гудвилл». Но не всегда удается измерить эти показатели, а значит, отсутствует мотивация для их улучшения.

Восполнить информационный пробел консультанты предлагают с помощью бенчмаркетинга. Таким образом можно получить еще 10–20% информации о рынке и конкурентах. Для остальных показателей обычно строят экономическую модель или полагаются на собственную интуицию. Зачастую статусы «красный/желтый/зеленый» диалоговых систем отчетов обеспечивают лучшие результаты, чем высокоточные данные.

Продолжение следует

В результате система создана, но объявлять ее окончательной представители компании-заказчика считают преждевременным. В документах проекта уже сформулированы следующие цели: разработка ССП для подразделений и персональных ССП ключевых сотрудников; разработка программ развития новых направлений, подбора и развития персонала; сбор доступной исторической информации.

«Я с маниакальной последовательностью повторяю всем и каждому, что показатели могут измениться. В ходе реальной деятельности мы поймем, от чего следует отказаться, а что необходимо детализировать. Конечно, чем меньшее число показателей объективно отражают жизнь фирмы, тем лучше. Но пока мы просто не знаем, какая степень детализации оптимальна, какие параметры приживутся и станут ключевыми», — говорит Алексей Михайлов.

Главным достижением проекта председатель совета директоров Technology считает вовлеченность персонала в обсуждение реализации стратегических планов: «Работая с показателями, люди понимают, куда хочет двигаться компания, какие элементы бизнеса требуют повышенного внимания. В ходе выполнения проекта была создана система постоянного информирования персонала о стратегических задачах — конструктивный „климат перемен“».

По словам Алексея Михайлова, уже заметны сдвиги в отношениях между сотрудниками и дирекцией. Сам факт положительного влияния управленческих решений на показатели является важным свидетельством правильности этих решений.

Как образно заметили в своей книге «Сбалансированная система показателей» Д. Нортон и Р. Каплан, «руководство современной сложной организацией в условиях жесткой конкуренцией сродни управлению реактивным самолетом». Использование сбалансированной системы показателей помогает руководителю избежать роли пилота, пытающегося управлять самолетом вслепую или с помощью «одной кнопки».

Разговор на языке стратегических целей*

Динамично меняющаяся экономика заставляет бизнес выдерживать высокие темпы развития. Даже организациям, занимающим прочные позиции на рынке, приходится постоянно совершенствоваться и расти, иначе будущее может наступить раньше, чем руководители будут к нему готовы.

* Материал подготовила М. Фурсеева, копирайтер «МАГ КОНСАЛТИНГ».

На сегодняшний день эффективное управление финансами и инвестициями в физические активы часто оказываются недостаточными условиями для приобретения стабильных конкурентных преимуществ. Четкая стратегия, продуманная управленческая структура, отлаженность бизнес-процессов и эффективная система мотивации персонала — вот основные факторы, которые позволят компании удерживать лидирующие позиции на рынке и окажут положительное влияние на ее стоимость в будущем.

По мнению многих специалистов, наиболее эффективной управленческой технологией, помогающей решать указанные задачи, является сбалансированная система показателей. В основе построения ССП лежат «краеугольные камни» функционирования организации, такие как миссия, видение и стратегия. Методика ССП позволяет топ-менеджерам и собственникам перевести цели компании на уровень операционной деятельности; четко понять, как отдельные подразделения, проекты и даже сотрудники компании влияют на достижение поставленных перед компанией целей и каким образом следует корректировать ежедневную деятельность, ориентируя ее на реализацию стратегии.

Для компаний, работающих в сфере услуг — более динамичной, чем другие отрасли, — внедрение управленческих технологий является особенно эффективным решением. Риэлторский бизнес не исключение.

Легко ли быть лидером

Московский риэлторский рынок перенасыщен сотнями мелких и средних агентств недвижимости, но особо пристальное внимание приковано к единицам — лидерам.

Компания «Строймост» (название вымышленное) за годы своей работы прошла путь от небольшого агентства до крупного холдинга, входящего в пятерку лидеров риэлторского и строительного рынков. На сегодняшний день это мощная корпорация, деятельность которой охватывает практически весь спектр операций с недвижимостью: от инвестирования в строительство до ремонтных и дизайнерских работ.

Занять лидирующие позиции в отрасли компания смогла не только благодаря четко продуманной стратегии завоевания рынка, но и за счет постоянного совершенствования своей внутренней структуры. «Мы всегда старались развиваться в соответствии с нашей стратегией, — отмечает Сергей Орлов, генеральный директор компании „Строймост“. — Я видел горизонты продвижения нашего бизнеса, у нас существовал план развития на ближайшие годы, но все это носило глобальный характер. Мы знали, какой должна быть компания завтра, но не всегда представляли, что для этого нужно сделать сегодня каждому отдельному со-

труднику. Кроме того, в компании отсутствовал единый инструментарий для декомпозиции стратегии на повседневные цели и задачи».

В 2003 г. руководство «Строймост» пришло к выводу, что компании необходима система оценки эффективности деятельности, которая будет охватывать не только финансовые, но и нефинансовые показатели, такие как степень удовлетворенности покупателей, эффективность внутренних бизнес-процессов, потенциал сотрудников. «Перед тем как принять решение, я изучил большой объем информации, — вспоминает Сергей Орлов. — Рынок сейчас не испытывает недостатка в различных системах управления, но только в ССП я нашел все необходимые элементы, позволяющие отражать бизнес-процессы компании в едином стратегическом плане».

Секрет сбалансированной системы показателей

«В области теории я был подкован. Прочитал все книги „отцов-основателей“ концепции — Роберта Каплана и Дейвида Нортон, — говорит Сергей Орлов. — Оставалось найти практиков, имеющих опыт внедрения ССП в российских компаниях».

Зимой 2003 г. выбор был сделан в пользу компании «МАГ КОНСАЛТИНГ», которая не только обладала опытом выполнения проектов по повышению эффективности стратегического и оперативного управления, но и имела собственную методологию внедрения ССП.

Секрет сбалансированной системы показателей заключается в том, что теория очень проста, но при ее реализации появляется много нюансов, связанных с отраслевой спецификой компании, со стилем управления и многими другими факторами. Необходимо все учесть, рассмотреть каждый вариант решения той или иной задачи, а для этого нужны опыт, навыки. Специалисты «МАГ КОНСАЛТИНГ» пришли в компанию «Строймост» с проверенной методологией, наработанной при реализации предыдущих проектов.

Каждый проект по построению сбалансированной системы показателей, выполненный «МАГ КОНСАЛТИНГ», начинается с обучающих семинаров по теории и практическому использованию ССП, которые предназначены для топ-менеджмента компании. Параллельно с этим проводится анкетирование менеджеров высшего и среднего звеньев. Вопросы касаются стратегических целей, миссии и видения данной организации. Многие идеи, полученные в процессе анкетирования, затем используются для построения системы показателей.

В компании «Строймост» анкетирование и обсуждение проходили в рамках собраний топ-клуба, куда входили генеральный директор и

руководители всех подразделений компании. «Проведение собраний топ-клуба на регулярной основе достаточно эффективно для развития компании, — отмечает Ирина Абрамова, старший менеджер „МАГ КОНСАЛТИНГ“. — Способность руководителя выслушивать мнения своих сотрудников и принимать их инициативы является важным показателем зрелости управления, который, безусловно, оказывает положительное влияние на процесс внедрения ССП».

Трудности нефинансовых расчетов

После определения стратегических целей, миссии и основных ценностей организации началась работа по построению сбалансированной системы показателей. Сначала была создана ССП для компании в целом, а затем уже для каждого подразделения в отдельности. В крупных и средних фирмах недостаточно построить ССП только для руководителей верхнего уровня, необходимо также разработать показатели для всех отделов. При этом нужно понимать, что первоочередная задача состоит в формализации стратегии для компании целиком. Затем эта стратегия «каскадируется» на все уровни управления.

Первый вариант стратегической карты, представляющей стратегию компании в четырех ключевых направлениях (финансы, клиенты, процессы и развитие), остался без изменений (см. рис. 37), но многие параметры пришлось доработать. В некоторых случаях возникли сложности с получением информации для расчета показателей (в первую очередь, нефинансовых). Как правило, подобная проблема возникает из-за отсутствия в российских организациях систем мониторинга и управленческой отчетности. На сегодняшний день наибольшую ценность для компании приобретают нематериальные активы, но опыта их измерения в российской практике пока недостаточно.

В процессе проверки от некоторых показателей пришлось отказаться из-за слишком высокой стоимости сбора и обработки данных по ним. Так произошло с показателем «имидж компании». Многие организации в качестве стратегической цели выбирают развитие собственного имиджа. Но для качественного расчета данного показателя необходимо привлекать агентство социологических исследований, которое на регулярной основе будет проводить анализ целевой аудитории компании. Стоимость подобных исследований составляет несколько тысяч долларов в месяц.

Ряд показателей требовал бюджетных расчетов, поэтому параллельно с проектом по созданию ССП в компании начался проект по внедрению системы бюджетирования.

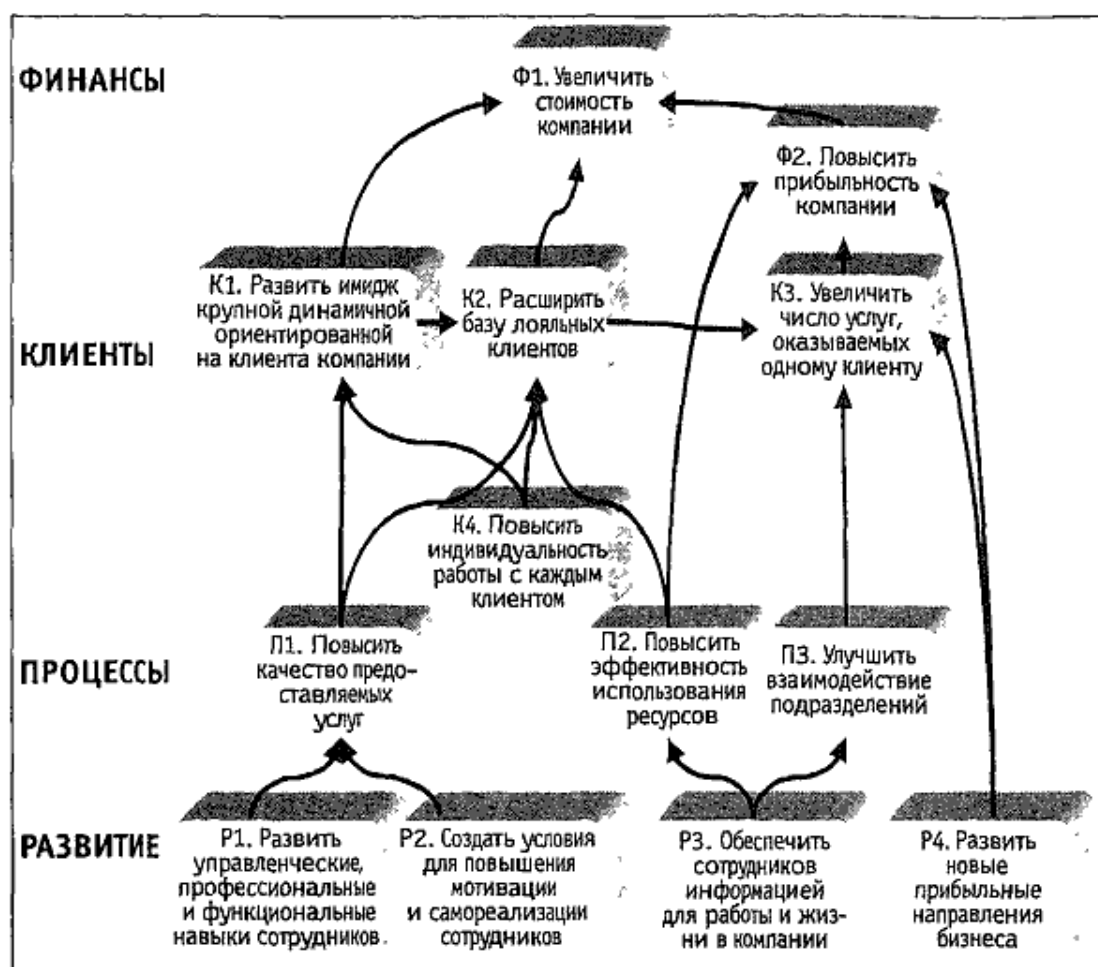


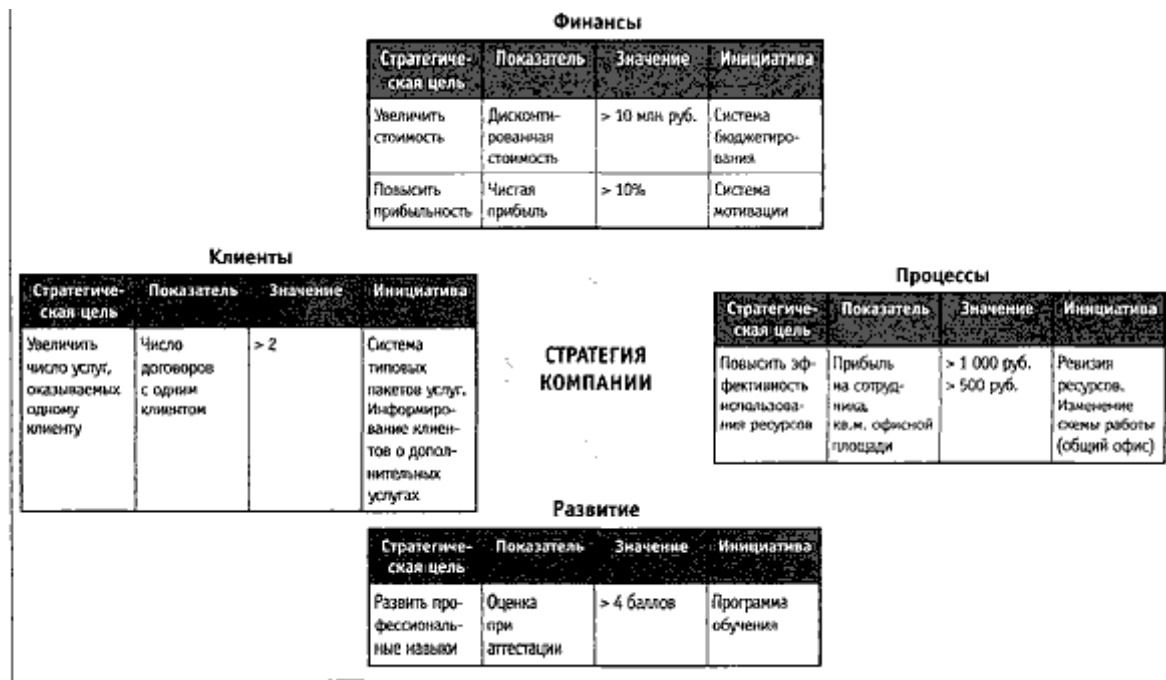
Рисунок 37. Стратегическая карта компании «Строймост»

От целей к показателям

После разработки сбалансированной системы показателей для компании в целом (см. рис. 38) начался процесс ее создания в каждом подразделении. Для пилотных проектов выбрали два отдела: управления операциями с недвижимостью и управления персоналом.

Для построения ССП в подразделениях компания «МАГ КОНСАЛТИНГ» использует следующие методики:

- Цели формализуются для каждого подразделения в отдельности. Подобный способ, как правило, применяется в многопрофильном холдинге, каждая из бизнес-единиц которого имеет свои специфические цели, напрямую не связанные ни с одной из целей головной организации.
- Для каждого подразделения определяются параметры, связанные с показателями компании в целом («каскадируются» общие



96 Рисунок 38. ССП компании «Строймост»

цели и показатели). Создается таблица, в первую колонку которой вносятся стратегические цели компании, во вторую — ее показатели, в остальные — показатели каждого подразделения.

- Для каждого подразделения создается своя стратегическая карта. При этом все стратегические цели делятся на три группы: стратегические цели, которые полностью направлены на достижение целей головной организации; стратегические цели, требующие участия других подразделений; цели, которые относятся только к данному подразделению.

Выбор подхода зависит от специфики компании. «В организации, состоящей из нескольких бизнес-единиц, лучше „каскадировать“ стратегические цели. Если она является единым целым с точки зрения бизнес-процессов, можно „каскадировать“ показатели. Компаниям, которые включают в себя разнородные бизнесы, мы бы рекомендовали рисовать отдельные стратегические карты», — отмечают специалисты «МАГ КОНСАЛТИНГ».

Поскольку компания «Строймост» является многопрофильным холдингом, но при этом все ее бизнес-единицы относятся к одной отрасли, на каждое подразделение было решено «каскадировать» общие цели компании. «В процессе „каскадирования“ целей, — рассказывает Ирина Абрамова, — мы столкнулись с определенными сложностями: в некоторых отделах возникали дополнительные цели, которые шли вразрез с общей стратегией компании, но подчеркивали специфику данного подразделения. Так произошло в отделе безопасности: пришлось пересматривать его уже существующие цели и формализовать их в соответствии с целями всей компании».

На этом этапе началась активная работа с руководителями подразделений. «Чтобы проект был максимально эффективным, — говорит Ирина Абрамова, — консультантам необходимо понять специфические черты, присущие конкретной организации. Сделать это человеку со стороны без помощи персонала компании невозможно. Иногда приходится сталкиваться с негативной реакцией сотрудников, воспринимающих каждое нововведение как попытку навязать им дополнительные обязанности. В компании „Строймост“ большую подготовительную работу провел генеральный директор. Идеология ССП была донесена до каждого сотрудника, поэтому у нас не возникло подобных проблем. Много времени отняли интервью с руководителями подразделений, но они охотно отвечали на вопросы, чувствовалась их заинтересованность в положительных результатах проекта».

В рамках проекта удалось решить многие проблемы, существующие в компании. Так, одной из них являлась неэффективная работа с клиентской базой: фактически эта база не принадлежала компании, а была рассредоточена среди подразделений, которые между собой не обменивались данными сведениями. Для решения этой задачи были приняты следующие шаги:

- введены показатели, стимулирующие обмен клиентами между подразделениями;
- создана общая база данных на основе общей CRM-системы;
- руководителями департаментов был разработан ряд услуг для клиентов других департаментов.

В результате через полгода число клиентов во всех подразделениях увеличилось на 5% (см. рис. 39, 40).

В процессе построения ССП для подразделений было разработано около 20 показателей, из которых на данный момент используется примерно половина. «Такая ситуация возникла из-за того, что в процессе разработки мы ориентировались прежде всего на стратегические цели, а не на существующие информационные возможности компании, — отмечают специалисты „МАГ КОНСАЛТИНГ“. — Однако „Строймост“ не собирается отказываться от показателей, по которым пока невозможно получить данные; в планах компании — создание единой системы сбора информации».

«Разработка показателей — процесс творческий, — добавляет Сергей Орлов. — Было бы заблуждением полагать, что они останутся неизменными. Проходит время, меняется стратегия, и показатели также требуют корректировки. Сбалансированная система показателей обладает достаточной гибкостью, ее необходимо пересматривать, от чего-то отказываться, что-то добавлять».

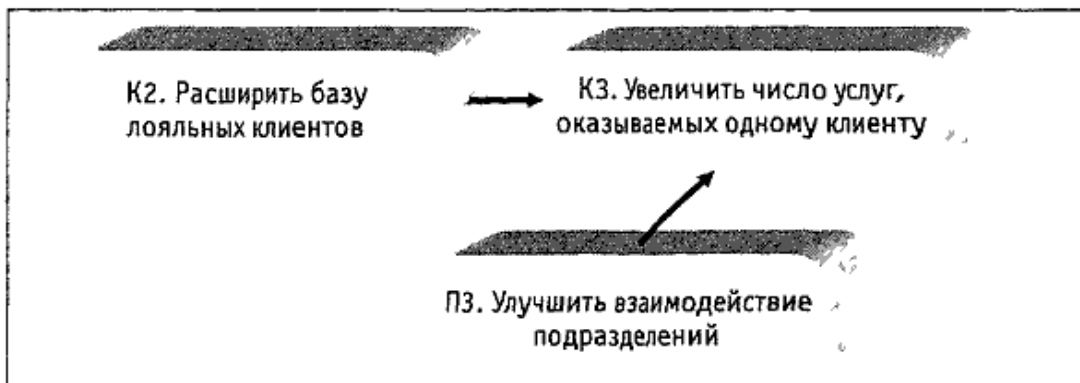


Рисунок 39. Фрагмент стратегической карты компании «Строймост»

	Цель	Фактор достижения цели	Показатель
ПЗ	Улучшить взаимодействие с другими подразделениями	Увеличение числа случаев, когда другие подразделения оказывают услуги клиенту данного департамента	Число клиентов данного департамента, обслуженных другими подразделениями
	Повысить информированность клиентов других подразделений об услугах, предоставляемых данным департаментом	Увеличение числа случаев, когда данный департамент оказывает услуги клиентам других подразделений	Число клиентов других подразделений, обслуженных данным департаментом

Рисунок 40. Фрагмент ССП компании «Строймост»

Мы теперь говорим на одном языке

В итоге проект удалось реализовать в достаточно сжатые сроки. В настоящее время информация по показателям собирается со всех подразделений, для расчета ряда параметров используется система бюджетирования, внедренная в компании параллельно с ССП.

«Безусловно, сбалансированная система показателей не решила всех задач, которые перед ней ставились, — говорит Сергей Орлов. — Но это проблема скорее временного характера: компания пока не имеет ресурсов, необходимых для реализации ССП. Тем не менее мы достигли других важных для нас результатов: появился единый „управленческий язык“ для менеджеров компании; были определены ключевые приоритеты в деятельности каждой бизнес-единицы и создан инструмент для измерения этих приоритетов; мышление руководителей компании стало более стратегическим и масштабным. Показатели вошли в нашу жизнь, и сейчас мы уже говорим на новом языке — языке стратегических целей компании» (см. рис. 39, 40).

Стратегия на каждый день для крупного дистрибьютора*

В бизнесе, как и в военном искусстве, все операции должны быть продуманы на несколько шагов вперед, а каждый участник должен четко понимать общую миссию и свою роль в ее реализации.

* Материал подготовила М. Фурсеева, копирайтер «МАГ КОНСАЛТИНГ».

Даже если руководитель компании является хорошим стратегом, этого недостаточно для успешного развития бизнеса. Необходимо, чтобы перспективные цели были взаимосвязаны с ежедневными действиями сотрудников на всех уровнях управления; чтобы компания имела детальный план достижения этих целей и эффективный инструментальный контроль за выполнением плана. Другими словами, необходима система управления, позволяющая отразить движение к далеким стратегическим ориентирам в реальных показателях, которые можно измерить уже сегодня.

Для создания такой управленческой системы все больше и больше компаний обращаются сегодня к ССП — эффективной технологии менеджмента, которая позволяет компании разработать четкую стратегию, повысить прозрачность бизнеса для акционеров, построить эффективную систему отчетности и систему мотивации персонала.

В 2003 г. руководители компании «ТК „Альфа“» (название вымышленное), крупного производителя бакалейных товаров, выбрали ССП для реорганизации системы управления.

Начинать нужно с главного

Осознав необходимость реорганизовать систему управления изменениями, топ-менеджеры приступили к выбору внешних консультантов для реализации проекта. Рассмотрев ряд предложений, они остановились на компании «МАГ КОНСАЛТИНГ», имеющей большой опыт выполнения проектов по повышению эффективности стратегического и оперативного управления.

Основой успешного проекта является активная позиция клиента, его личная заинтересованность в конечном результате. Без участия топ-менеджмента проект невозможен, потому что только изменения «сверху—вниз», на всех уровнях управления, могут дать положительные результаты. Также необходимо, чтобы одним из руководителей проекта был представитель компании-заказчика. Его задача — координировать взаимодействие между консультантами и сотрудниками, так как генеральный директор физически не может принимать непосредственного участия в процессе реорганизации. В «Альфе» оба условия были соблюдены. Олег Волков, заместитель генерального директора по развитию новых проектов компании, не только взял на себя официальные функции руководителя проекта, но и участвовал в практической реализации работ.

На первом этапе проекта консультанты из «МАГ КОНСАЛТИНГ» проанализировали текущее состояние системы управления компании: изу-

чили специфику взаимодействия структурных подразделений, финансово-хозяйственные показатели, которые используются при принятии управленческих решений; оценили уровень автоматизации информационных потоков; определили основные задачи в области учета.

По итогам обследования были определены главные цели проекта:

- формализация стратегических целей;
- описание бизнес-процессов;
- реорганизация структуры;
- постановка систем управленческого учета и бюджетирования.

«В ходе обследования, — вспоминает Олег Волков, — стало ясно, что до внедрения управленческого учета и автоматизированных решений компания должна четко сформулировать свои стратегические цели. Здесь у нас возникли определенные сложности. Мы, конечно, знали, каковы наши главные задачи (повышение объема продаж, расширение дистрибьюторских направлений, расширение клиентской базы), но как обеспечить четкую взаимосвязь общей стратегии с повседневными действиями каждого сотрудника, плохо себе представляли. После тематического семинара по стратегическому управлению, организованного в „МАГ КОНСАЛТИНГ“, мы пришли к выводу, что сбалансированная система показателей поможет решить существующие проблемы в области управления».

Работа над формализацией стратегии шла в несколько этапов. Сначала было проведено анкетирование менеджеров высшего и среднего звеньев.

Главное при разработке стратегии — понимать, почему работники компании поступают тем или иным образом. Стратегия — это объединяющее начало, которое позволяет абсолютно разным людям идти в едином направлении, поэтому вначале важно выслушать всех участников — акционеров, руководителей, ключевых сотрудников, а потом уже соединить их мнения в одно целое, структурировать и направить в общее русло.

Анкета, используемая консультантами «МАГ КОНСАЛТИНГ», была составлена по итогам изучения различных концепций и методологий в области стратегического управления. Она позволяет, с одной стороны, анализировать реакцию сотрудников на действия руководящего звена, а с другой — получить личное мнение каждого человека о путях развития компании. Бывает, что люди, не занимающие руководящих должностей, могут выдвинуть великолепные идеи о перспективах организации. Так произошло и в «Альфе»: по словам Олега Волкова, многие

предложения, собранные в процессе анкетирования сотрудников, были затем использованы для создания ССП.

По результатам анкетирования и анализа предложений специалистами «МАГ КОНСАЛТИНГ» был подготовлен отчет, на основе которого создавалась стратегическая карта компании.

«С определением некоторых показателей мы сначала ошиблись, — вспоминает Олег Волков. — Желание немедленно связать сбалансированную систему с системой мотивации привело к тому, что в ССП попали показатели, которые мало способствовали достижению стратегических целей, но были понятны руководителям и сотрудникам отдельных подразделений. В некоторых случаях мы, пытаясь учесть все аспекты, разработали слишком сложные алгоритмы вычисления. Пришлось вернуться на несколько шагов назад: снова обсуждать, анализировать, менять показатели. На данный момент у нас есть стратегическая карта для компании в целом (см. рис. 41). Процесс построения занял длительное время, так как мы не использовали готовые шаблоны, а кусочек за кусочком создавали карту, учитывающую индивидуальные особенности нашей компании. Конечно, не обошлось без ошибок. Тем не менее созданная система уже начала давать результаты».

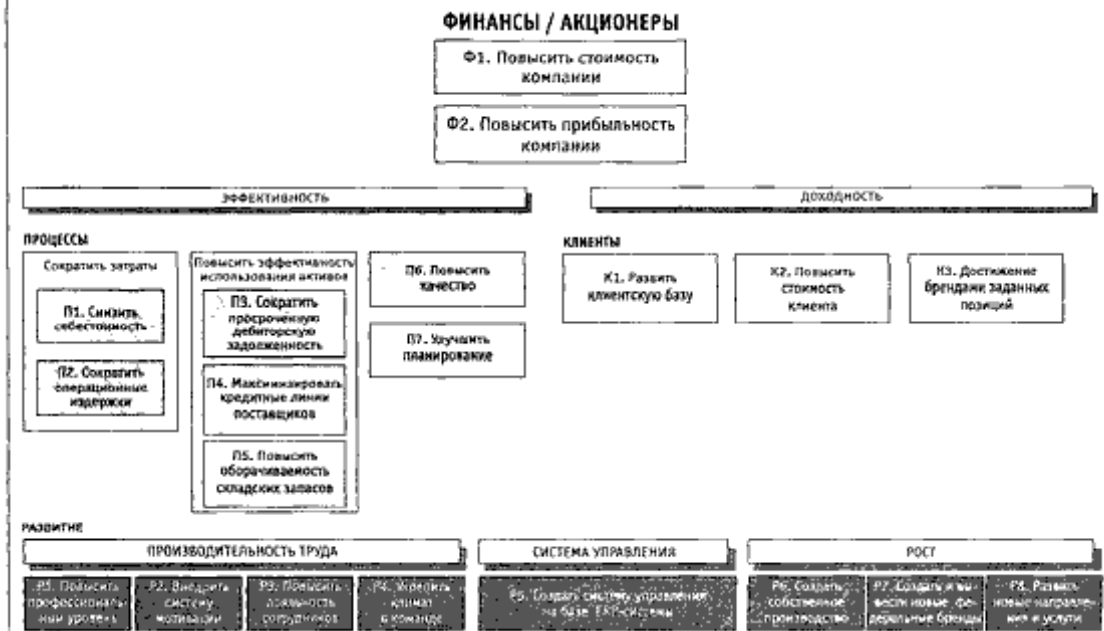
Благодаря внедрению ССП в компании «Альфа» повысились рентабельность продаж и узнаваемость марок продукции, уменьшились число и сумма рекламаций от клиентов, сократилось время погрузки/разгрузки товаров.

В процессе разработки ССП компания «МАГ КОНСАЛТИНГ» большое внимание уделила обучению сотрудников «Альфа». В частности, Ирина Абрамова, старший менеджер «МАГ КОНСАЛТИНГ», познакомила специалистов компании-клиента с основами стратегического управления.

От общего к частному

После того как стратегические цели преобразованы с помощью ССП в конкретный план действий, необходимо создать механизм получения информации для расчета показателей. Нередко сотрудники компании плохо представляют себе сущность деятельности коллег не только из соседнего отдела, но даже из своего собственного. Вследствие этого возникают несогласованность, сложности во взаимодействии структурных единиц и как результат — срыв сроков, невыполнение плана продаж, потеря клиентов... Выявить «тонкие места» помогает описание бизнес-процессов.

В компании «Альфа» для описания были выбраны 10 бизнес-процессов: в сфере планирования, закупок, производства, складирования,



продаж, платежей, поступлений и взаиморасчетов. В каждом из основных структурных подразделений компании создали документированную систему отчетности, на основании которой четко прослеживалась технология реализации процессов.

В большинстве случаев при описании каждый процесс разбивали на несколько подпроцессов. Так, «размещение заказов на производство» было поделено на подпроцессы, соответствующие разным этапам производства продукции; «продажи» — на подпроцессы «продажи оптовые» и «продажи через сеть магазинов».

Для описания бизнес-процессов эксперты из «МАГ КОНСАЛТИНГ» использовали следующую методику: прежде всего выделялись участники процесса и выполняемые ими операции. Для каждой операции вводились следующие показатели:

- ответственный исполнитель;
- периодичность выполнения;
- документ, на основании которого выполняется операция (входящий документ);
- документ о результатах выполнения операции (исходящий документ);
- получатель информации о выполненной операции и способ передачи этой информации.

В результате работы по описанию бизнес-процессов консультанты «МАГ КОНСАЛТИНГ» представили заказчику общее описание в виде текста; графическое изображение, иллюстрирующее распределение функций между исполнителями бизнес-процесса и число операций, выполняемых каждым участником; таблицы операций и документов.

Описание бизнес-процессов позволило выявить и устранить многие существовавшие в компании недочеты. Так, изучение процесса закупки сырья указало на несогласованность наличествующего на складе товара с данными отдела продаж, а в отделе приемки и отгрузки товара была выявлена необходимость внедрить систему штрих-кодирования.

Полученная в ходе описания информация использовалась в дальнейшем для построения системы управленческого учета. В рамках проекта были созданы план счетов, журнал типовых хозяйственных операций и кодификатор. Проектная группа выделила центры финансовой ответственности, разработала методику распределения затрат по ним и по брендам компании.

Руководители подразделений получили право принимать часть решений без согласования с топ-менеджерами, что повысило оператив-

ность управления бизнесом и мотивацию персонала. Качество управленческих решений в результате не пострадало, так как по ряду вопросов менеджер подразделения владел большим объемом информации, чем руководитель компании.

Особенности человеческого капитала

На этапе описания существующей организационной структуры специалисты «МАГ КОНСАЛТИНГ»:

- определили дублирующиеся функции сотрудников и подразделений;
- установили функции, которые необходимо добавить;
- составили описание новой структуры с учетом реорганизации подразделений и направлений;
- подготовили необходимую регламентирующую документацию, отражающую функциональные обязанности сотрудников (положение об организационной структуре, положение о подразделениях, должностные инструкции руководителей подразделений и руководителей направлений).

До начала проекта многие должностные обязанности в компании были сформулированы только в виде «устных сообщений» и никак не закреплены на бумаге. В результате возникали сложности, связанные с определением ответственности, круга обязанностей каждого сотрудника, механизмами контроля и отчетности.

«Среди главных положительных результатов реорганизации, — говорит Ирина Абрамова, — можно назвать появление топ-менеджеров второго уровня (руководителей подразделений). До этого все вопросы сотрудникам приходилось решать непосредственно с генеральным директором, что только усложняло всем жизнь. Теперь у менеджеров каждого уровня сформировались свои, вполне определенные задачи».

В результате изменений сотрудники всех подразделений стали четко знать свои обязанности, определилась иерархия в принятии управленческих решений. Благодаря разработке матрицы взаимодействий каждый человек теперь понимал, по какому вопросу с каким отделом надо контактировать, от кого получать и кому передавать информацию при выполнении повседневных обязанностей. И самое главное — у каждого сотрудника теперь был только один начальник.

Помимо изменений в существующей организационной структуре было решено создать новые структурные подразделения. «Задачи новой системы управления, — вспоминает Олег Волков, — требовали из-

менений по многим направлениям. Активно шла работа с маркетинговой политикой: были созданы маркетинговый отдел, аналитическая группа, появилась новая должность — бренд-менеджер».

Большое внимание уделялось подбору кандидатов на новые должности. В одних случаях ими становились сотрудники компании, в других — назначались люди со стороны.

«В ходе проекта, — говорит Олег Волков, — мы были вынуждены признать, что профессиональные качества некоторых наших сотрудников не соответствуют уровню занимаемых ими должностей. Сбалансированная система показателей делает компанию прозрачной, но не для того чтобы руководитель, как надзиратель, следил за каждым шагом своих подчиненных. Прозрачность позволяет увидеть и оценить работу каждого в организации. А я думаю, любому человеку важно не просто выполнять свои обязанности, но и видеть результаты деятельности, осознавать свою значимость для компании».

Определенные сложности возникли при поиске специалиста на пост коммерческого директора. Руководитель такого уровня должен удовлетворять высоким квалификационным требованиям: во-первых, разбираться в продукте, который продает компания; во-вторых, быть харизматичной личностью и продавцом до мозга и костей; в-третьих, быть хорошим менеджером, умеющим строить взаимоотношения со своей командой.

Значительные структурные преобразования произошли в кадровой службе. Сначала все обязанности были возложены на одного человека, что создавало ряд сложностей, так как численность сотрудников в компании велика. В процессе реорганизации оргструктуры был создан отдел кадров, а затем — служба персонала во главе с HR-менеджером, подчиненным непосредственно генеральному директору.

Существенному изменению подверглась система мотивации персонала. У большей части сотрудников зарплата теперь состоит из двух частей: постоянной и переменной. Размер переменной части напрямую связан с достижением запланированных значений ключевых рабочих показателей. Таким образом, внимание акцентируется на конкретных шагах, ведущих к реализации стратегических целей.

«Насколько хорошо компания управляется, во многом зависит от персонала, и не только в плане квалификации, но и в плане корпоративной культуры. Очень важен моральный климат в компании. Иногда проблемы возникают из-за неправильной структуры и отсутствия корпоративного духа, а не из-за личных качеств каждого отдельного человека», — подчеркивает Ирина Абрамова.

Время пожинать плоды, или Первые результаты

На сегодняшний день компания «Альфа» осуществляет свою ежедневную деятельность в соответствии с новой системой управления. По оценкам руководства, достигнуты основные цели проекта: сотрудники лучше осведомлены о долгосрочных планах руководства; новые структурные изменения существенно упростили взаимоотношения внутри компании; повысилась прибыльность.

«Альфа» движется в заданном направлении: в перспективных планах компании — продолжить работу по внедрению систем бюджетирования и автоматизации управленческого учета. «Назвать систему полностью сбалансированной я, конечно, не берусь, — подчеркивает Олег Волков. — Мы пока в начале пути, но появление инструмента, позволяющего получать конкретные результаты по достижению стратегических целей, видеть итоги работы компании, отслеживать динамику взаимосвязанной цепочки показателей в реальном времени — огромный и долгожданный для нас результат».

Семинар по разработке сбалансированной системы показателей*

Большинство проектов по построению сбалансированной системы показателей начинается с обучающих семинаров по теории и практическому использованию ССП, предназначенных для топ-менеджеров и ключевых сотрудников компании. Так, ОАО «Светпром» (название вымышленное), в котором работают около шести тысяч человек, обратилась в компанию «МАГ КОНСАЛТИНГ» с запросом на проведение двухдневного семинара по разработке сбалансированной системы показателей для менеджеров высшего и среднего звеньев (около 30 человек).

Предварительно проанализировав отраслевые и индивидуальные особенности компании «Светпром», специалисты «МАГ КОНСАЛТИНГ» разработали программу курса, в которую входили три блока: лекции, работа в команде и самостоятельное выполнение упражнений. Семинар был построен таким образом, что теоретическая часть чередовалась с тренингами по созданию стратегических карт и разработке системы показателей (см. табл. 17).

Сотрудники компании «Светпром» на момент начала обучения были уже немного знакомы с концепцией сбалансированной системы показателей (за несколько дней до семинара они получили лекционные мате-

* Материал подготовила М. Фурсеева, копирайтер «МАГ КОНСАЛТИНГ».

Таблица 17. Пример плана двухдневного семинара: «мозговой штурм»

Время	Формат работы	Тема
10-00	Лекция	Представление ведущих. Цели семинара. План работы
10-30	Лекция	Введение в тему стратегического управления. Повторение миссии, видения и ценностей компании. Что такое сбалансированная система показателей. Примеры проектов по ССП
12-00	Лекция	Стратегические карты. Постановка стратегических целей. Примеры стратегических карт
13-30	Работа в четырех группах. Каждая группа отвечает за свою составляющую (финансы, клиенты, процессы, развитие)	Определение основных целей по каждой составляющей ССП (работа в четырех группах) — на основании заранее проведенного SWOT-анализа
16-30	Общее собрание	Представление основных целей по составляющим ССП (руководители групп)
10-00	Лекция	Пример кейса по внедрению ССП
10-30	Работа в двух группах	Составление проекта стратегической карты
12-30	Общее собрание	Представление результатов работы рабочих групп
14-00	Общая работа	Создание единой карты
15-00	Лекция	Показатели, целевые значения, инициативы
15-30	Работа в четырех группах	Уточнение показателей для каждой цели (работа в четырех группах)
16-00	Общая работа	Формирование единой системы показателей, регистрация инициатив
17-00	Лекция	Как осуществляется проект по ССП (план проекта). Введение в управление изменениями
18-00	Упражнения	Проекция ССП на подразделения

риалы, в которых описывались основные понятия). Перед началом курса участникам было предложено ответить на вопросы SWOT-анализа, позволяющего оценить позиции компании на рынке, выявить и структуриро-

вать ее сильные и слабые стороны, а также сделать прогноз потенциальных возможностей и рисков. Результаты SWOT-анализа были сведены в единую таблицу и использовались для последующей работы.

Приоритеты в проекциях

Как известно, для построения системы стратегического управления ССП предлагает распределить стратегические цели компании по четырем ключевым составляющим (проекциям): финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие персонала. Для этой работы консультантам требуется детальная информация о всех аспектах деятельности компании. Эти сведения они могут получить в процессе анкетирования и интервьюирования менеджеров высшего и среднего звеньев.

Определение целей на семинаре осуществлялось следующим образом: участников делили на четыре группы, каждая из которых разрабатывала и анализировала цели только по одной из проекций. На этом этапе активно использовалась информация, полученная в процессе SWOT-анализа.

Формирование команд происходило по принципу «причастности» специалиста к той или иной составляющей. Так, в группу «клиенты» вошли руководители департамента маркетинга и отдела по работе с клиентами; «процессы» — руководители производственных подразделений; финансовую группу возглавлял генеральный директор. Каждая команда работала с разной динамикой. Наименьшее число разногласий возникло в финансовой группе: то ли сыграло роль присутствие генерального директора, то ли повлияла круглая форма стола, которая, как известно, снимает статусные различия и предполагает свободный обмен мнениями и взглядами.

По окончании работы в группах сотрудники снова собрались в одном зале, и цели, разработанные на предыдущем этапе, были структурированы специалистами «МАГ КОНСАЛТИНГ» в единый план (см. табл. 18).

Создание стратегической карты

Второй день начался с лекции, посвященной разбору реального проекта по внедрению ССП. Затем участники поделились на две группы, каждая из которых в процессе «мозгового штурма» создавала стратегическую карту для компании в целом. На этот раз команды формировались случайным образом, а работа проходила в разных аудиториях.

Распределение по группам на этом этапе производили с тем, чтобы, во-первых, каждый участник имел возможность внести свой вклад в создание карты (команда из 30 человек является слишком большой для

Таблица 18. Пример результата работы в группе по клиентской перспективе

КЛИЕНТЫ
• К1. Повысить лояльность клиентов
• К2. Увеличить число клиентов (в том числе за счет поставок оборудования за рубеж)
• К3. Поставлять комплексные решения
• К4. Снизить стоимость эксплуатации оборудования
• К5. Повысить надежность
• К6. Снизить время устранения поломок

«мозгового штурма»), а во-вторых, возник дух соревновательности между группами.

Следующим этапом стало сопоставление двух вариантов стратегических карт и создание на их основе единой карты. При сравнении выяснилось, что карты совпадают примерно на 70%. Некоторые цели требовали дальнейшей доработки, от каких-то целей пришлось полностью отказаться, у других менялись приоритеты. В результате была получена итоговая стратегическая карта, утвержденная всеми участниками команды (см. рис. 42).

От целей к показателям

Во второй половине дня сотрудники «Светпрома» продолжили «погружение» в сбалансированную систему показателей и от формализации стратегических целей перешли к разработке показателей, целевых значений и инициатив (см. табл. 19).

В завершение семинара каждый участник, основываясь на полученных знаниях, мог самостоятельно разработать ССП для своего подразделения (данная работа производилась на основе «шаблонов», созданных по методологии «МАГ КОНСАЛТИНГ»). На этом этапе руководитель получал представление о соответствии стратегических целей его департамента (или отдела) общим целям компании, о способах распределения показателей между подчиненными.

В результате двухдневного семинара у каждого участника появились структурированные знания о сбалансированной системе показателей, единое представление о миссии, видении и стратегии компании. И самое главное — каждый человек получил практический опыт использования показателей и представлял теперь собственные цели и задачи в рамках дальнейшего проекта по внедрению ССП.

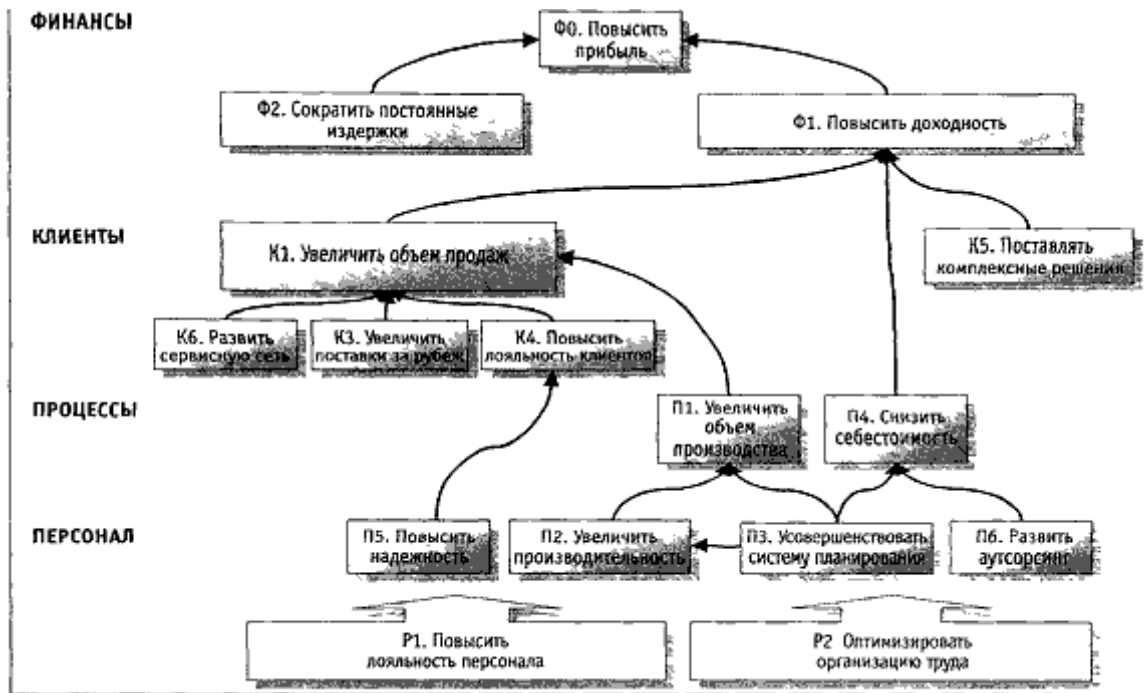


Рисунок 42. Стратегическая карта ОАО «Светпром»

Таблица 19. Пример системы показателей, разработанной на семинаре

КЛИЕНТЫ	
К1. Увеличить объем продаж	К1-1 Объем продаж (шт., руб.) К1-2 Число клиентов К1-3. Доля рынка
К2. Увеличить поставки за рубеж	К2-1. Объем поставок на зарубежные рынки (шт., руб.)
К3. Повысить лояльность клиентов	К3-1. Объем повторных закупок оборудования существующими клиентами (шт., руб.) К3-2. Число клиентов, отказавшихся от закупок (человек) К3-3. Степень удовлетворенности потребителей по результатам анкетирования (баллы)
К4. Повысить надежность оборудования	К4-1 Количество рекламаций

Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей

Внедрение сбалансированной системы показателей есть стратегический проект, поэтому полный эффект можно получить через полгода-год после начала проекта. Однако первые результаты проект по внедрению ССП может принести еще раньше. Среди них:

- проработка и формализация стратегии предприятия, которая производится в начале проекта, часто помогают решить проблему непонимания стратегии сотрудниками предприятия;
- обсуждение стратегических показателей может также привести к выявлению эффективных показателей, удобных для оперативного управления;
- знания, полученные в результате разработки ССП, могут стать основой других проектов по реорганизации предприятия, таких как постановка управленческого учета, системы бюджетирования, системы мотивации и внедрения ERP-системы;
- в процессе формирования стратегии и составления стратегических карт зачастую находят решения многих оперативных задач.

Сегодня высокая конкуренция на рынке и снижение нормы прибыли делают необходимым решение не только оперативных, но и стратегических задач силами каждого отдельного сотрудника компании.

Анкета для составления сбалансированной системы показателей

Цели анкеты

- Узнать, как понимают стратегию компании руководители и сотрудники.
- Определить параметры стратегии.
- Определить ключевые факторы успеха.
- Определить параметры создания ССП.

Целевая аудитория

Анкета заполняется сотрудниками высшего и среднего звеньев.

Условия заполнения анкеты

Анкета заполняется **САМОСТОЯТЕЛЬНО** — очень важно, чтобы в анкете было ваше мнение.

Анкета разделена на три части:

- Общие вопросы
- Вопросы по стратегии
- Вопросы по ССП

Часть вопросов по стратегии должна быть заполнена только руководством компании — это вопросы, касающиеся разделов «Параметры рынка» и «Географическое распределение валового дохода». *Все остальные вопросы должны быть заполнены по мере их понимания и восприятия всеми людьми, получившими эту анкету.*

Вопросы по стратегии и ССП основаны на конкретном разделе «Стратегическая бизнес-единица». Заполните анкету на **каждую** стратегическую бизнес-единицу в компании отдельно.

В вопросах по конкурентам указываются **самые опасные конкуренты**.

Общие положения анкеты

Ответы на вопросы в анкете являются собственностью компании.

Общие вопросы

Фамилия	
Имя, отчество	
Должность	
Отдел	

ВОПРОСЫ по СТРАТЕГИИ конкретной стратегической бизнес-единицы

Опишите, какую стратегическую бизнес-единицу вы рассматриваете	
Какой процент от вашего общего времени занимает работа в этой стратегической бизнес-единице?	

Какую стратегию ваша компания **сейчас** преследует?

- *Лидер по себестоимости.* Если выбираете эту стратегию, то в какой области?
- *Дифференциация.* Если данную стратегию, то на каком основании?
- *Концентрация.* Если стратегию концентрации, то в какой области промышленности?

Какую стратегию вашей компании **следует** преследовать?

		Сегодня	Через год	Через три года
Лидер по себестоимости	В какой товарной группе (носители, расходные материалы, аксессуары) или канале сбыта			
	Почему?			
Дифференциация	В какой товарной группе или канале сбыта			
	Почему?			
Концентрация	В какой товарной группе или канале сбыта			
	Почему?			

Анализ рынка

Пять конкурентных сил в отрасли:

1. Конкуренция на рынке — параметры рынка

Параметр	Компания			Конкурент 1			Конкурент 2		
	Год 1	Год 2	Год 3	Год 1	Год 2	Год 3	Год 1	Год 2	Год 3
Валовой доход (руб.)									
Доля рынка (%)									
Темпы роста рынка (%)									

Распределение валового дохода по каналам сбыта (% от всего валового дохода компании в руб.)

Канал сбыта	Компания			Конкурент 1			Конкурент 2		
	Год 1	Год 2	Год 3	Год 1	Год 2	Год 3	Год 1	Год 2	Год 3
Розничные сети									
Корпоративные клиенты									
Дистрибьюторы									
Субдистрибьюторы									
Представительства									

**Распределение валового дохода по товарным группам
(% от всего валового дохода компании в руб.)**

Товарная группа	Компания			Конкурент 1			Конкурент 2		
	Год 1	Год 2	Год 3	Год 1	Год 2	Год 3	Год 1	Год 2	Год 3
Носители информации									
Расходные материалы									
Аксессуары									

Ключевые стратегические конкурентные преимущества

Перечень конкурентных преимуществ	Компания	Конкурент 1	Конкурент 2
1.			
2.			
3.			

2. Влияние клиентов в отрасли

Концентрация клиентов для	Всего количество клиентов	Розничные сети	Корпоративные клиенты	Дистрибьюторы	Субдистрибьюторы
Компании					
Конкурента 1					
Конкурента 2					

3. Новые «игроки» в отрасли

Вопрос	Ответ
Какие существуют барьеры для входа в отрасль? Насколько существенны эти барьеры?	
Список потенциально новых игроков	

4. Заменители товара/услуги

Вопрос	Носители информации	Расходные материалы	Аксессуары
Есть ли заменители продукции?			
Как легко их использовать?			
Создаются ли новые заменители в ближайшем будущем, которые изменят спрос на вашу продукцию?			

SWOT-анализ

Канал	Компания	Конкурент 1	Конкурент 2
Сильные стороны	• • • •	• • • •	• • • •
Слабые стороны	• • • •	• • • •	• • • •
Возможности	• • • •	• • • •	• • • •
Угрозы, риски	• • • •	• • • •	• • • •

Вопросы по сбалансированной системе показателей

Финансы

Вопрос	Ответ
Какие финансовые ресурсы нужны для развития и роста бизнеса?	
Является ли финансирование критическим условием для удержания бизнеса? Насколько это важно?	
Является ли финансирование критическим условием для получения нового бизнеса? Насколько это важно?	
Как ваша работа влияет на финансовые результаты компании?	
Какие финансовые показатели измеряют финансовый результат ваших действий?	

Клиенты

Вопрос	Розничные сети	Корпоративные клиенты	Дистрибьюторы	Субдистрибьюторы
Почему клиенты работают с вашей компанией?				
Что заставит ваших клиентов работать с вашими конкурентами?				
Как ваша компания может привлекать больше клиентов?				
Каковы ключевые факторы успеха в привлечении и удержании клиентов?				
Как клиент видит/ощущает ваш вклад в организацию? Как ваша работа влияет на клиента?				
Какие измерения являются лучшими показателями удовлетворения клиента?				
Какие измерения показывают влияние вашей деятельности на клиента?				

Бизнес-процессы

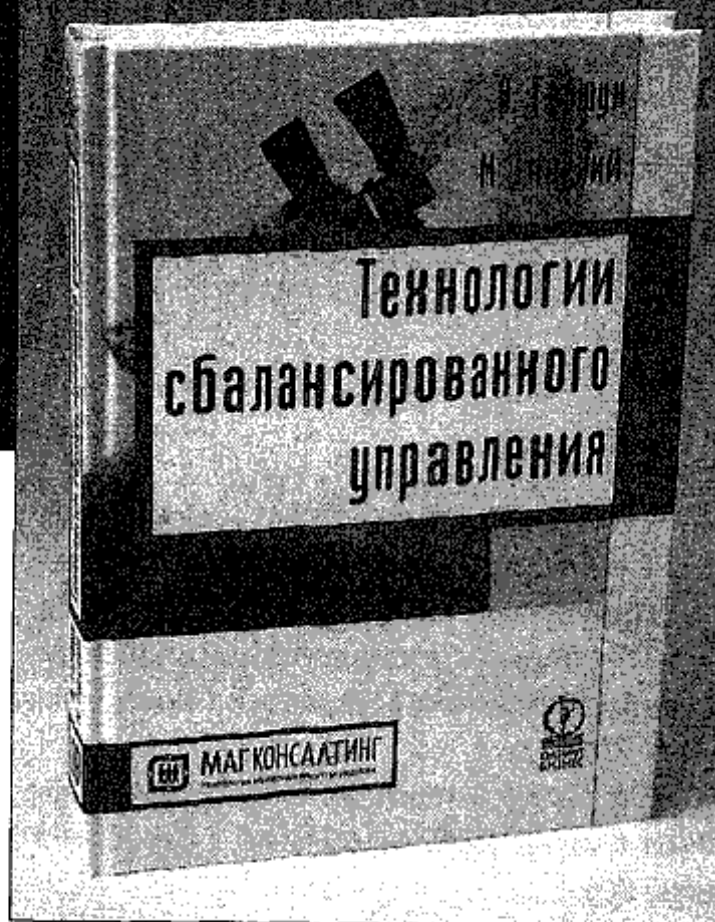
Вопрос	Ответ
Какие аспекты вашей работы наиболее существенны для ее выполнения?	
Как рабочие процессы в компании могут быть улучшены?	
Как ваша работа может быть сделана более производительной?	
Как ваша работа может быть сделана более эффективной?	
Какие показатели лучше всего измеряют процессы, которые вы выполняете?	
Какие измерения показывают вашу эффективность/производительность исполнения процессов?	

Обучение и рост

Вопрос	Ответ
Что вы должны знать для того, чтобы выполнять вашу работу?	
Какие навыки вам необходимы для выполнения вашей работы?	
Что компания может сделать для того, чтобы ваша работа была более производительной и эффективной?	
Какое обучение поможет вам выполнять вашу работу лучше?	
Как это дополнительное обучение улучшит вашу результативность?	
Какие измерения показывают ваши познания и развитие?	

Библиография

1. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: «Олимп—Бизнес», 2003.
2. *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: «Олимп—Бизнес», 2004.
3. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. М.: «Олимп—Бизнес», 2005.
4. *Вебер Ю., Шэффер У.* На пути к активному управлению с помощью показателей // Проблемы теории и практики управления, 2000, № 5, с. 107–111.
5. *Коробков А.* The Balanced Scorecard— новые возможности для эффективного управления // Экономические стратегии, 2001, № 3, с. 50–59.
6. *Степанов Д.* Интеллектуальный капитал, сбалансированная система показателей и экономическая добавленная стоимость в системе управления, нацеленной на создание стоимости // Современные аспекты экономики, 2002, № 5 (18), с. 61–66.
7. *Ханжина В., Попов Е.* Структура рыночного потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления, 2001, № 6, с. 118–122.
8. *Хорват П.* Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления, 2000, № 4, с. 108–113.



Книга одобрена
Экспертно-
консультативным
советом
по вопросам
управленческого
учета при
Министерстве
экономического
развития
и торговли РФ

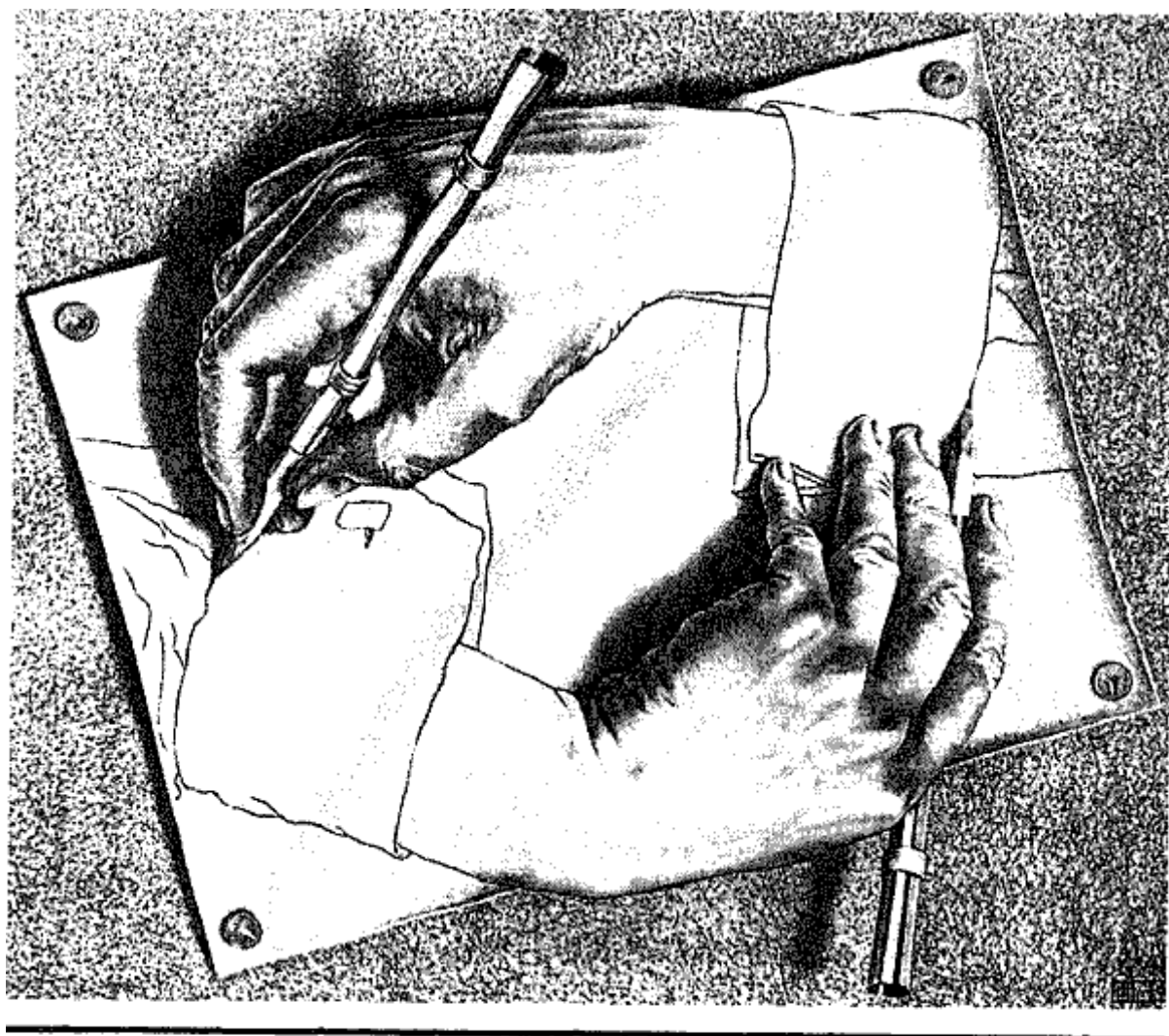
А. Гершун, М. Горский
«Технологии сбалансированного управления»
Издательство «Олимп—Бизнес»

Книга состоит из 5 разделов:

- Управление стратегией
- Управление по показателям деятельности
- Управление стоимостью компании
- Управление ресурсами компании
- Управление людьми

В книге объемом 415 страниц приведены развернутые примеры из деятельности более двадцати российских и зарубежных компаний. Книга снабжена большим числом иллюстраций и таблиц.

Сайт книги <http://technologies.scorecard.ru>



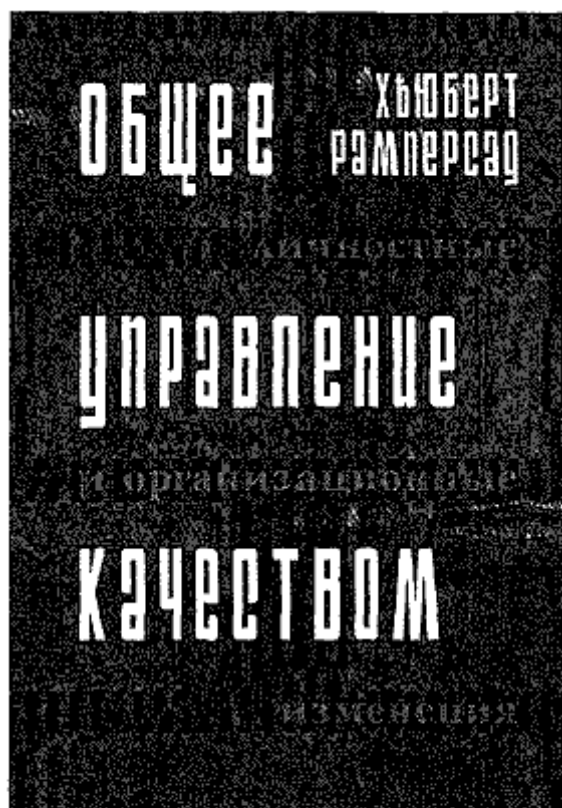
Будущее вашего бизнеса –
это стратегия, которая
есть в вашем воображении,
и инструмент ее воплощения,
который у вас в руках.



▶ Тел.: (095) **232 3624**
▶ E-mail: info@mag-consulting.ru
▶ Web: www.mag-consulting.ru



МАГ КОНСАЛТИНГ
технологии сбалансированного управления



Хьюберт К. Рамперсад

Общее управление качеством:
личностные и организационные
изменения

М., 2005, 256 с.: ил.

70×100 1/16. Переплет

ISBN 5-9693-0039-X

Перевод с английского:

Hubert K. Rampersad.

*Managing Personal and Organizational
Change with Total Quality Management.*

Общее управление качеством (TQM), основой которого является непрерывный процесс совершенствования, уже доказало свою эффективность как метод улучшения работы организаций. Хьюберт Рамперсад расширяет рамки TQM за счет анализа проблем личного совершенствования всех сотрудников организации. Прочитав эту книгу, вы сможете лучше узнать себя, поймете, какие условия вам нужны для наиболее эффективной работы, научитесь работать в команде, справляться с сопротивлением людей переменам и сумеете придать процессу улучшения упорядоченный и комплексный характер.

Издательство «Олимп—Бизнес»
119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж
Тел./факс: (095) 411-90-14 (многоканальный),
795-39-96
Интернет-магазин: <http://www.olbuss.ru>
e-mail: sales@olbuss.ru

Наши книги можно приобрести в издательстве
«Олимп—Бизнес», в центральных и специализированных
книжных магазинах г. Москвы

По всем вопросам оптовой и розничной торговли
нашей продукцией обращайтесь
в отдел распространения издательства

РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО С ПРИМЕРАМИ

Под редакцией А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой

Корректор *Н. Шерстенникова*
Компьютерная верстка *А. Куцын*
Художник *В. Коршунов*
Иллюстрации: *дизайн-студия «Догма»*

Сдано в набор 15.04.2005. Подписано в печать 05.05.2005.
Формат 70 × 100 $\frac{1}{16}$. Бумага офсетная № 1.
Гарнитура «OfficinaSanсS». Печать офсетная.
Печ. л. 8. Уч.-изд. л. 6,0. Заказ № 1576
Издательство «Олимп—Бизнес».
119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж.
Отпечатано в ОАО «Типография „Новости“».
105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46.