

ББК 65.291.212

*Н.А. Джумиго*

## **Концепция сбалансированной системы показателей как важнейший элемент управления**

*Ключевые слова:* сбалансированная система показателей, перевод стратегии в действия, стратегическая карта, нефинансовый учет, всеобщее управление качеством.

*Key words:* Balanced Scorecard (BSC), transaction strategy to action, strategy map, non financial accounting, Total Quality Management.

Ни одной из управленческих концепций в последние годы не уделялось столько внимания, как сбалансированной системе показателей (ССП). О широкой популярности СПП говорит тот факт, что сейчас большинство ведущих компаний мира уже реализовали или реализуют проекты с ее использованием [1–3]. Существует большой интерес к этой системе и в России: в заседаниях круглого стола по этой проблематике, проведенного 27 июля 2003 г. Экспертным советом по управленческому учету при Министерстве экономического развития и торговли РФ, приняли активное участие более 80 представителей крупнейших российских компаний, заинтересованных во внедрении СПП.

Концепция СПП была разработана в начале 90-х гг. XX в. командой Гарвардской бизнес-школы под управлением Роберта Каплана и директором Института Нолана Нортона Дейвидом Нортоном с целью устранить недостатки классических систем показателей [1].

Р. Каплан и Н. Нортон назвали свою разработку «Balanced Scorecard», чтобы подчеркнуть сбалансированность («Balanced») системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей («Scorecard»).

Каплан и Нортон провели среди крупных американских компаний исследование на тему «Измерение результативности» (Performance Measurement). Отправным пунктом исследования была неудовлетворенность руководства компаний классическими системами показателей, которые основаны на использовании исключительно финансовых данных, в то время как на стоимость бизнеса уже давно оказывают существенное влияние нематериальные активы: сильный брэнд, знания и опыт ключевых сотрудников, отношения с клиентами и партнерами, использование передовых технологий.

Другая важная проблема состояла в трудности осуществления контроля за выполнением стратегического плана. Отсутствие механизма, позволяющего отслеживать выполнение поставленных задач в долгосрочной перспективе, сводило на нет процесс планирования.

А ведь он занимает существенную часть времени руководителей высшего звена.

Идея Р. Каплана и Н. Нортона решает эти проблемы. Во-первых, концепция СПП рассматривает финансовые показатели компании лишь как одну из четырех равнозначных составляющих, отдавая должное другим рыночным факторам – человеческому потенциалу, операционной эффективности и взаимоотношениям с потребителями. Во-вторых, ключевое значение приобретают не столько значения отдельных показателей, сколько их взаимодействие и сбалансированность. Это позволяет оценивать темпы роста бизнеса и выявлять возможные отклонения от плана. Стратегия любой компании превращается, таким образом, в систематизированную, а главное, понятную всем последовательность шагов – микрозадач, выполнение которых контролируется на разных уровнях управления.

Следует подчеркнуть, что одна из самых сильных сторон СПП состоит в том, что она выступает в качестве платформы для интеграции самых разнообразных, зачастую уже используемых элементов управления. Однако, как в случае с хорошим блюдом, секрет заключается не в количестве компонентов, а в правильной их комбинации [3, с. 53].

Сбалансированная система показателей выступает важнейшим катализатором, обеспечивающим и ускоряющим реализацию процесса стратегического менеджмента. Это важнейший элемент организации, которая знает свои «потенциалы» успеха и рассчитывает их. Другими словами, СПП делает возможным построение организации, сфокусированной на стратегию.

Стратегические цели разрабатываются на основе имеющегося видения и стратегии и имеют статус решающих и ключевых (рис. 1). Сбалансированная система показателей эффективности предоставляет схему для перевода общей стратегии компании в термины операционного процесса [1, с. 13].

На основе проведенных эмпирических исследований Р. Каплан и Н. Нортон доказали, что успешные компании в своих системах целей учитывают, как минимум, четыре перспективы: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы» и «Обучение и рост». В отличие от классических перспектив «Финансы», «Клиенты» и «Процессы», название четвертой перспективы может различаться. У других авторов встречаются термины «Сотрудники», «Знания», «Иннова-

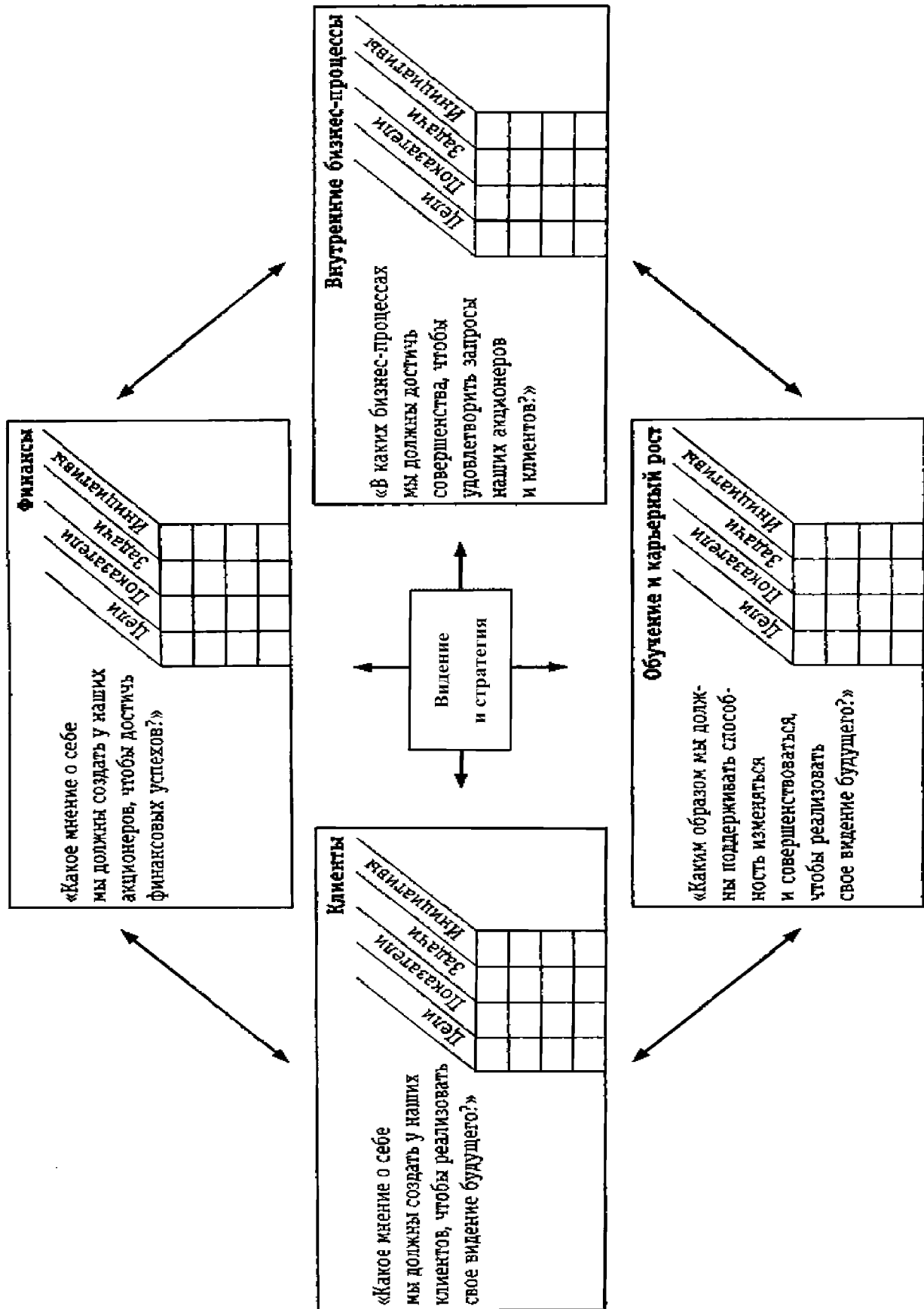


Рис. 1. Схема общей стратегии компании

ции» или «Будущее». Например, компания Horvath & Partners использует термин «Потенциал» по двум причинам. Первая – термин Р. Каплана и Н. Нортон «Обучение и рост» имеет отдаленное отношение к актуальной стратегии. Вторая: другие предлагаемые формулировки концентрируются исключительно на сотрудниках, инновациях и знаниях. Термин «Потенциал» позволяет включить в ССП как имеющийся, так и будущий потенциал компании [3, с. 62].

Логика ССП предполагает, что показатели, которые компания включает в такую систему, зависят от того, какие стратегические цели компания перед собой ставит. Следовательно, сердцевину системы ССП составляют не показатели, а стратегические цели.

Следует учитывать, что стратегия содержит не все мыслимые и возможные цели, а только избранные, к которым относятся цели, позиционирующие компанию на рынке, но не те, которые необходимы ей для осуществления оперативной деятельности. Таким образом, ССП включает не все цели предприятия. **ССП – это модель стратегии, а не предприятия.**

Концентрация исключительно на стратегических целях сокращает число целей, включаемых в ССП. Компромисс между слишком малым и слишком большим числом стратегических целей может быть достигнут при следовании принципу «двадцать – достаточно» [3, с. 70]. Другими словами, в каждой из перспектив ССП формулируются в среднем пять целей.

С целью повышения управляемости компании в систему можно включать и большее число целей, но общее их число, как правило, не должно быть больше 25.

Кроме того, система ССП, как правило, содержит также мероприятия, реализация которых необходима для достижения целевых значений показателей.

Многие стратегические мероприятия способствуют достижению не одной, а нескольких стратегических целей. Возникает вопрос – существуют ли « типовые » модели ССП для отдельных отраслей? Поскольку система призвана представить стратегию той или иной компании (или структурного подразделения), то наличие типовой системы для той или иной отрасли означало бы, что в этой отрасли есть некая типовая стратегия. Если бы все компании, работающие в той или иной отрасли, использовали одну и ту же стратегию, то между отдельными компаниями не было бы дифференциации.

По сути, причинно-следственная цепочка целей – это метод описания стратегии. В связи с этим Р. Каплан и Н. Нортон используют понятие «стратегические карты». Правильно построенная причинно-следственная цепочка целей – это стратегия. На этот аспект Каплан и Нортон указывают четко: «Стратегия – это набор гипотез о причинах и эффектах...

Правильно сконструированная система ... должна информировать о стратегии той или иной бизнес-единицы в виде цепочки причинно-следственных отношений» [4, с. 25].

Причинно-следственные цепочки демонстрируют взаимозависимости между отдельными стратегическими целями и тем самым информируют о возникающих при достижении целей взаимных эффектах. Знание зависимостей между целями и значимости самих целей способствует формированию единого понимания стратегии и улучшает командную работу менеджмента.

При определении взаимосвязей система целей компании еще раз подвергается ревизии.

Некоторые цели, в свете выявленных взаимосвязей, могут потерять свое значение, в то время как значение других, наоборот, возрастает.

Графическое представление системы целей – важнейший идентификационный признак ССП. В результате разработанная стратегия становится наглядной.

Показатели конкретизируют содержание стратегических целей, причем зачастую только наличие показателя помогает до конца понять суть формулировки стратегической цели. В процессе подбора показателей «расплывчатые» формулировки приобретают более конкретное содержание. Тем самым устраняется возможность различной интерпретации формулировок.

Один из важных аспектов – возможный конфликт целей, представленных в некой сбалансированной системе.

Как правило, конфликты между отдельными целями компании связаны не с формулировками, а с целевыми значениями показателей. Другими словами, конфликт между целями – это конфликт между целевыми значениями показателей.

Итак, в данной статье нами подробно описано, как в ССП определяются стратегические цели, индикаторы (показатели), целевые значения индикаторов (показателей) и стратегические мероприятия. Эти шаги необходимы для успешной реализации стратегии компании. Далее, на примере ЗАО «Строительный концерн “Алтайпромстрой”» рассмотрено поэтапное построение ССП концерна (табл. 1) – это высокомобильная генподрядная организация, ее основным видом деятельности является строительство, реконструкция и реставрация жилья и объектов производственного, социально-бытового и культурного назначения.

Идентификация и отображение стратегических взаимосвязей между отдельными целями – важнейшие элементы ССП. Только наличие взаимосвязей между отдельными стратегическими целями позволяет полностью описать стратегию. На рисунке 2 представлена стратегическая карта ЗАО «Строительный концерн “Алтайпромстрой”».

Сбалансированная система показателей с показателями и целевыми значениями  
 ЗАО «Строительный концерн «Алтайпромстрой»»

Перспективы из ССП	Стратегические цели	Индикаторы (показатели)	Целевые значения (2009 г.)	Стратегические мероприятия
<b>Перспектива «Финансы»</b> Какие цели мы должны поставить исходя из финансовых ожиданий наших учредителей и инвесторов?	1. Существенно повысить прибыль	Прибыль	на 10% в год	Определены в других перспективах
	2. Добиться конкурентоспособной структуры затрат	Совокупные затраты в процентах от выручки	85%	Определены в других перспективах
	3. Продолжить рост объектов строительства в Алтайском регионе	Совокупная выручка	100 млн руб.	Исследование рынка Алтайского региона
<b>Перспектива «Клиенты»</b> Какие цели относительно структуры и требований наших клиентов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение наших финансовых целей?	1. Расширить долю рынка за счет строительства объектов гражданского назначения	Доля рынка	6%	Разработка системы распространения оказываемых услуг по строительству объектов гражданского назначения
	2. Улучшить условия заключения договоров на осуществление строительно-монтажных работ (СМР)	Срок окончания СМР	Сокращение на 5%	Разработка мероприятий по досрочной сдаче объектов строительства заказчику
	3. Повысить функциональную надежность объектов строительства	Число повторных СМР объекта	Снизить на 2%	Мероприятия определены в перспективе «Процессы»
<b>Перспектива «Процессы»</b> Какие цели относительно наших процессов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение целей в перспективах «Финансы» и «Клиенты»?	1. Внедрить новые прогрессивные технологии в организации производства СМР	Конкурентный статус фирмы	0,9	Разработка целевых программ технического перевооружения и конструкции СМР
	2. Повысить эффективность использования действующих средств технологического оснащения (СТО)	Коэффициент использования СТО (при 2-сменной работе)	0,85	Мероприятия по поддержанию действующих СТО в исправном рабочем состоянии
	3. Совершенствовать систему управления организацией	Уровень развития менеджмента	4-й уровень	Методика самооценки по критериям функциональной модели оценки менеджмента (ФМОМ)
	4. Повысить внутреннюю ориентированность на клиента	Совокупные затраты на удовлетворение клиента	Снизить на 20%	Внедрение процессного менеджмента
	5. Стандартизировать услуги по СМР	Доля затрат на одинаковые детали, узлы в совокупности материальных затрат	70%	Изучение опыта управления у зарубежных и отечественных предприятий-лидеров (бенчмаркинг)
<b>Перспектива «Обучение и развитие»</b> Какие цели относительно нашего потенциала мы должны поставить, чтобы соответствовать сегодняшним и будущим требованиям?	1. Достичь оптимального соответствия структуры кадров изменяющимся потребностям организации	Стратегический потенциал фирмы	0,89	Разработка матрицы стратегических ресурсов и адаптация ее к условиям организации
	2. Достичь устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности труда	Степень удовлетворенности работников	5 баллов	Проведение опроса сотрудников
	3. Сохранить кадровый состав организации	Процент текучести кадров ключевого состава	3%	Долгосрочные инвестиции в развитие персонала

Достаточная способность компании реализовать свою стратегию – это единственно возможная реакция на актуальную проблему сокращения жизненных циклов стратегий. Однако процесс реализации стратегии на практике представляет собой одну из ключевых проблем стратегического управления организацией.

Первые опыты внедрения ССП на немецких [3; 5], американских [1; 2] и российских предприятиях [6; 7] и наш опыт подтверждают наличие этих проблем. К их числу можно отнести:

1. Проблемы, связанные с выбором стратегических целей:

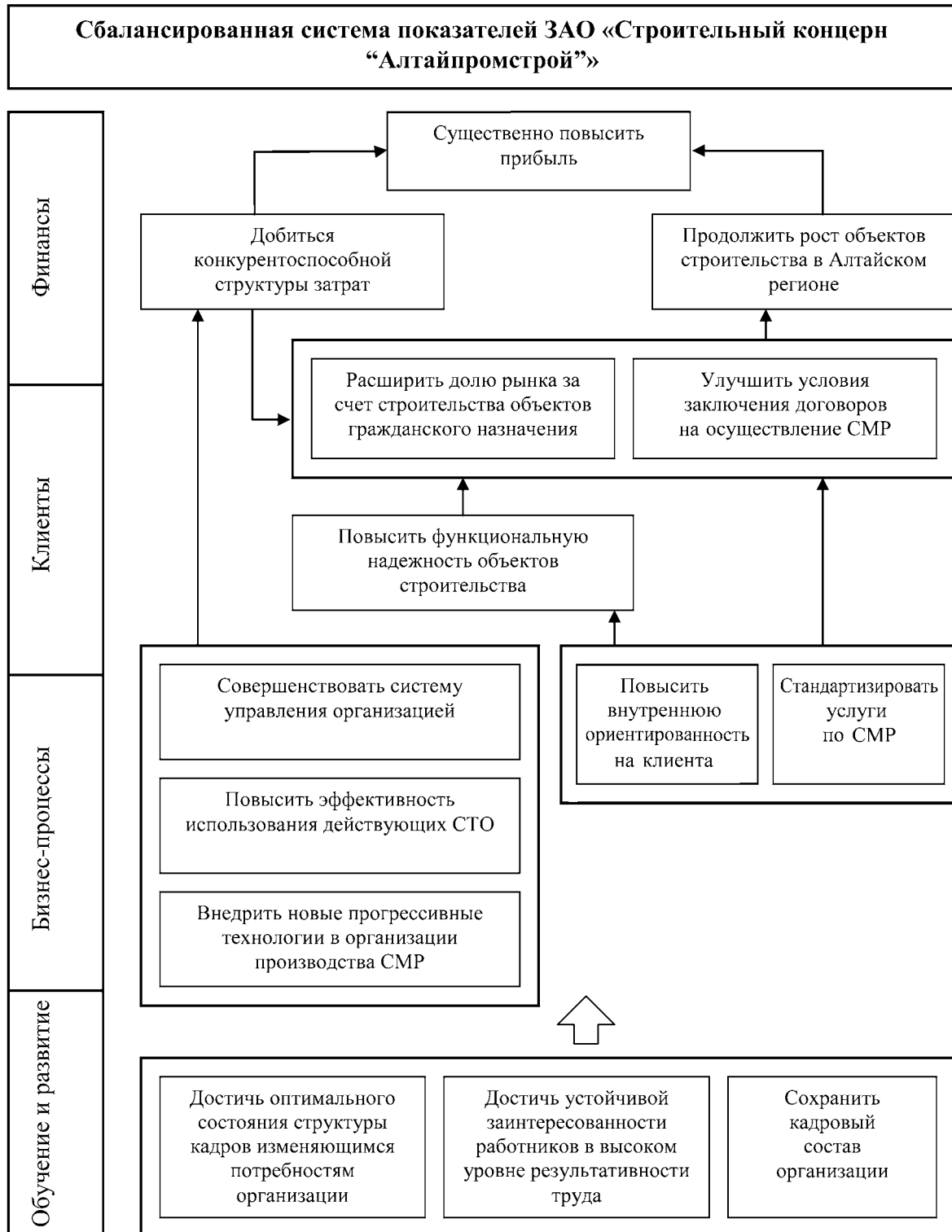


Рис. 2. Стратегическая карта

– определен неверный фокус, что создает ложное впечатление о результативности, которое не соответствует реальности;

– отсутствует понимание цели в перспективе, сделан фокус на краткосрочных показателях;

– приняты только финансовые цели и показатели.

2. Проблемы, связанные с выбором показателей:

– отсутствует связь показателя с целями компании;

– слишком много или слишком мало показателей;

– выбраны показатели, измерение которых дороже, чем последующий результат;

– показатели противоречивы.

3. Проблемы, связанные с человеческим фактором:

– при определении показателя не учитывается мнение исполнителя;

– при невыполнении плановых значений показателей менеджер ищет виновного, а не причину неудачи;

– показатели измеряются нерегулярно;

– собирается недостоверная или конфликтующая информация, позволяющая произвольные трактовки.

### Библиографический список

1. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М., 2005.

2. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М., 2005.

3. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; пер. с нем. – 2-е изд. – М., 2006.

4. Каплан, Р.С. Стратегические карты. Трансформация

нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М., 2005.

5. Фридаг, Х.Р. Сбалансированная система показателей : пер. с нем. / Х.Р. Фридаг, В. Шмидт. – М., 2006.

6. Никифорова, Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент / Е. Никифорова, Н. Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №3.

7. Парамонова, Л. Сбалансированная система показателей в управлении сервисными организациями / Л. Парамонова, Э. Низанова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №1.