

# Внедрение сбалансированной системы показателей

Horvath & Partners

# **ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**Horvath & Partners**

**BALANCED**

**SCORECARD**

**UMSETZEN**

**3, vollständig überarbeitete Auflage**

Schaeffer-Poeschel Verlag  
Stuttgart 2004

Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»

---

Horvath & Partners

# ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Перевод с немецкого



Москва  
2005



УДК 65.011  
ББК 65.290  
В60

Издано при содействии  
Академии контроллинга

Перевод В. Толкача, С. Данишевич, М. Гавриша

Научный редактор В. Толкач

Редактор В. Григорьева

Выпускающий редактор С. Турко

**В60 Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath & Partners; Пер. с нем.**  
— М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 478 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

ISBN 5-9614-0211-8

Данная книга — наиболее полное и подробное руководство по самостоятельному построению сбалансированной системы показателей в компании. Авторы — сотрудники известной немецкой консалтинговой фирмы Horvath & Partners детально описывают все этапы построения сбалансированной системы показателей: разработку и анализ стратегии компании, выбор целей, показателей, целевых значений, построение стратегической карты, каскадирование и интеграцию сбалансированной системы показателей с системами мотивации сотрудников, бюджетирования, отчетности и стоимостно-ориентированного управления.

Книга содержит большое число примеров внедрения этой передовой системы реализации стратегии в коммерческих компаниях и общественных организациях.

Издание адресовано топ-менеджерам компаний, руководителям и сотрудникам отделов контроллинга и планирования.

**УДК 65.011**  
**ББК 65.290**

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

ISBN 5-9614-0211-8 (рус.)  
ISBN 3-7910-2268-7 (нем.)

© Schaffer-Poeschel Verlag GmbH, 2004.

® Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2005

# Содержание

Вступительное слово	1
1	
Предисловие к русскому изданию	1
3	
Благодарность	1
4	
<b>ГЛАВА 1. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СИСТЕМА</b>	<b>17</b>
1.1. Сбалансированная система показателей	18
18	
1.1.1. Краткий обзор	18
18	
1.1.2. Эмпирическое исследование сбалансированной системы показателей	2
9	
1.1.2.1. Обзор эмпирического исследования	29
29	
1.1.3. Важнейшие причины разработки сбалансированной системы показателей	3
3	
1.2. Реализация стратегии с помощью сбалансированной системы показателей	5
5	
3	
1.2.1. Стратегия — это не только цели, касающиеся рентабельности и роста	53
53	
1.2.2. Фактор успеха — представление стратегии	58
58	
1.2.3. Перспективы сбалансированной системы показателей	59
59	
1.2.3.1. «Классические» перспективы	61
61	
1.2.3.2. Отражение принципиального понимания бизнеса в перспективах	6
6	
2	
1.2.3.3. Соотношение сбалансированной системы показателей и концепции заинтересованных сторон	6
6	
3	
1.2.4. Стратегические цели — «сердцевина» сбалансированной системы показателей	6
6	
4	
1.2.5. Стратегические карты: только взаимосвязи между целями полностью объясняют стратегию	7
7	
3	
1.2.6. Индикаторы: обеспечение применимости	78
78	

1.2.7. Целевые значения: уровень требовательности и управление конфликтами целей	8
5	
1.2.8. Стратегические мероприятия: «двигатели» процесса реализации стратегии	8
7	
1.2.9. Только в совокупности отдельных элементов возникает их настоящая сила	9
0	

**ГЛАВА 2. ОБЩИЙ ОБЗОР МОДЕЛИ КОМПАНИИ HORVATH & PARTNERS  
ПО ВНЕДРЕНИЮ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

	<b>95</b>
, 2.1. Этап 1: создание организационных условий для внедрения	97
2.2. Этап 2: проведение стратегического анализа	10
1	

2.3.	Этап 3: разработка сбалансированной системы показателей	102
2.4.	Этап 4: управление каскадированием	104
2.5.	Этап 5: обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей	104
<b>ГЛАВА 3. СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ</b>		<b>107</b>
3.1.	Постановка целей	108
3.2.	Определение архитектуры сбалансированной системы показателей	109
3.3.	Построение проектной организации	113
3.4.	Организация работ по выполнению проекта	116
3.5.	Проработка аспектов, связанных с информацией, коммуникацией и участием	120
3.6.	Стандартизация и информирование о методах и содержании системы	123
3.7.	Анализ критических факторов успеха	128
3.8.	Выводы	129
<b>ГЛАВА 4. ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА</b>		<b>131</b>
4.1.	Постановка целей	132
4.2.	Оценка стратегических предпосылок	133
4.2.1.	Стратегические концепции как исходный пункт анализа	135
4.2.2.	«Стратегическая анатомия»: арена конкуренции, стратегические рамки и система целей	135
4.2.3.	Информационные потребности в рамках стратегического анализа	138
4.3.	Проверка стратегии для определения базовой стратегической ориентации	139
4.3.1.	Логика оценки стратегии	139
4.3.2.	Оценка стратегии: шесть шагов	141
4.3.3.	Модель достижения удовлетворенности клиента в рамках стратегического анализа	144
4.3.4.	Виды исходных стратегических ситуаций после проведения оценки стратегии	150
4.4.	Интегрирование сбалансированной системы показателей в процесс разработки стратегии	151
4.4.1.	Единый процесс — от стратегического анализа через разработку стратегии к реализации стратегии	151
4.4.2.	Требования к разработке стратегии, соответствующей сбалансированной системе показателей	156
4.4.3.	Изменение стратегии в контексте построения сбалансированной системы показателей	157
4.4.4.	Новые стратегические концепции	159
4.5.	Выводы	161

4.6. Деловая ситуация «Проведение стратегического анализа»	161
4.6.1. Исходная ситуация	161
4.6.2. Предприятие Prints GmbH	162
4.6.3. Анализ стратегии компании Prints GmbH	165
4.6.4. Конкурентное окружение Prints GmbH	166
4.6.5. Взгляд со стороны клиентов	169
4.6.6. Анализ цепочки создания стоимости	170
4.6.7. Анализ настроения и способностей сотрудников	172
4.6.8. Определение базовой стратегической ориентации	172

<b>ГЛАВА 5. РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b>	<b>175</b>
5.1. Постановка целей	176
5.2. Определение стратегических целей	177
5.2.1. Разработка стратегических целей	178
5.2.2. Выбор стратегических целей	184
5.2.3. Документирование стратегических целей	199
5.2.4. Деловая ситуация «Определение стратегических целей»	200
5.3. Построение стратегической карты	207
5.3.1. Представление причинно-следственных связей	208
5.3.2. Концентрация на стратегически значимых взаимосвязях	212
5.3.3. Формулирование «истории стратегии»	216
5.3.4. Деловая ситуация «Определение причинно-следственных связей»	217
5.4. Выбор показателей	224
5.4.1. Разработка вариантов показателей	225
5.4.2. Выбор показателей и обеспечение использования выбранных показателей	227
5.4.3. Возможные проблемы	229
5.4.4. Деловая ситуация «Выбор показателей»	234
5.5. Определение целевых значений	236
5.5.1. Разработка основы для сравнения	236
5.5.2. Установление динамики целевых значений	239
5.5.3. Определение «пороговых» значений	241
5.5.4. Документирование целевых значений	241
5.5.5. Деловая ситуация «Определение целевых значений»	242
5.6. Разработка стратегических мероприятий	243
5.6.1. Разработка идей, касающихся стратегических мероприятий	244
5.6.2. Определение бюджетов для стратегических мероприятий и расстановка приоритетов	249
5.6.3. Детализация стратегических мероприятий	252

5.6.4. Деловая ситуация «Разработка стратегических мероприятий»	254
5.6.5. Типы сбалансированной системы показателей	256
5.7. Выводы	258
<b>ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ КАСКАДИРОВАНИЕМ</b>	<b>259</b>
6.1. Постановка целей	260
6.2. Внедрение сбалансированной системы показателей на предприятии	261
6.2.1. Определение структуры	263
6.2.2. Определение методов	264
6.2.3. Проведение каскадирования	272
6.2.4. Согласование сбалансированных систем показателей организационных подразделений	273
6.2.5. Обеспечение качества и документирование результатов	276
6.3. Деловая ситуация «Управление каскадированием»	277
6.3.1. Концепция каскадирования	277
6.3.2. Первый этап каскадирования: разработка сбалансированных систем показателей в центральных службах	281
6.3.3. Второй этап каскадирования: разработка сбалансированной системы показателей для децентрализованных отделов сбыта	283
6.3.4. Согласование и агрегирование совокупной сбалансированной системы показателей	285
6.3.5. Опыт проведения каскадирования	286
6.4. Степень проникновения сбалансированной системы показателей	289
6.5. Выводы	292
<b>ГЛАВА 7. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b>	<b>293</b>
7.1. Постановка целей	294
7.2. Интеграция сбалансированной системы показателей в управленческие системы. Краткий обзор	29
5	
7.3. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему планирования	30
4	
7.3.1. Соединение сбалансированной системы показателей со стратегическим планированием	30
5	
7.3.2. Соединение сбалансированной системы показателей с оперативным планированием	30
9	
7.3.3. Деловая ситуация «Интеграция сбалансированной системы показателей в систему планирования»	32
2	
7.4. Управление сотрудниками с помощью сбалансированной системы показателей	32
8	

7.4.1. Учет новых ожиданий сотрудников	328	
7.4.2. Содействие достижению целей с помощью системы мотивации, основанной на сбалансированной системе показателей		32
9		
7.4.2.1. <i>Базовая структура системы мотивации, основанной на сбалансированной системе показателей</i>		33
0		
7.4.2.2. <i>Система согласования целей в рамках системы мотивации</i>		33
2		
7.4.3. Система оплаты труда в рамках системы мотивации	334	
7.4.4. Процесс согласования целей и оплаты труда в рамках системы мотивации		33
6		
7.4.5. Стимулирование самоуправления сотрудников при помощи сбалансированной системы показателей		34
2		
7.4.6. Эмпирическое исследование: сбалансированная система показателей и согласование целей		34
4		
7.5. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему отчетности		34
7		
7.5.1. Учет критики существующего информационного обеспечения		34
7		
7.5.2. Формирование системы отчетности при помощи сбалансированной системы показателей		34
9		
7.5.3. Требования к системе отчетности, построенной на основе сбалансированной системы показателей		35
5		
7.5.4. Организационное оформление ответственности за составление отчетов		35
7		
7.5.5. Советы по внедрению системы отчетности на основе сбалансированной системы показателей		36
1		
7.6. Соединение сбалансированной системы показателей с концепцией стоимостно-ориентированного управления		362
7.6.1. Успешная реализация системы стоимостно-ориентированного управления		36

2		
7.6.2.	Управление стоимостью и сбалансированная система показателей как интегрированная концепция	37
0		
7.7.	Согласованное использование модели Европейского фонда управления качеством и сбалансированной системы показателей	380
7.8.	Соединение сбалансированной системы показателей с системой риск-менеджмента	38
7		
7.8.1.	Риск-менеджмент и корпоративное управление	387
7.8.2.	Связь сбалансированной системы показателей с системой управления возможностями и угрозами	39
0		
7.8.3.	Раннее распознавание возможностей и угроз в сбалансированной системе показателей	39
1		
7.9.	Поддержка сбалансированной системы показателей информационными технологиями	39
7		



7.1Q Проблемы применения сбалансированной системы показателей	40
6	
7.11. Выводы	40
7	

## **ГЛАВА 8. ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

<b>409</b>	
8.1. Решение управленческих проблем в общественной сфере	410
8.1.1. «Точки применения» сбалансированной системы показателей в общественной сфере	41
0	
8.1.2. Реализация миссии и видения	414
8.1.3. Управление продуктами и показателями	414
8.2. Построение сбалансированной системы показателей для сферы общественного управления	41
5	
8.2.1. Основные аспекты адаптации модели сбалансированной системы показателей к сфере общественного управления	415
8.2.1.1. <i>Значение стратегии для сферы общественного управления</i>	41
5	
8.2.1.2. <i>Определение объектов координации и содержания</i>	41
8	
8.2.2. Процесс построения сбалансированной системы показателей в общественной сфере	42
1	
8.2.2.1. <i>Этап 1: создание организационных рамок</i>	422
8.2.2.2. <i>Этап 2: проведение стратегического анализа</i>	425
8.2.2.3. <i>Этап 3: построение сбалансированной системы показателей</i>	43
1	
8.2.2.4. <i>Этап 4: организация каскадирования</i>	437
8.2.2.5. <i>Этап 5: как организовать последовательное внедрение сбалансированной системы показателей в организации?</i>	43
9	
8.3. Перспективы и факторы успеха	445

## **ГЛАВА 9. РАЗВИТИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ**

**ПОКАЗАТЕЛЕЙ****447**

Глоссарий	454
Об авторах	463
Библиография	466
Horvath & Partners Gruppe	476
Предметный указатель	477

## Вступительное слово

За последние два года на русском языке было опубликовано много литературы, посвященной системе Balanced Scorecard (BSC). Это книги «отцов» системы Роберта Каплана и Дэвида Нортон, книги их последователей, многочисленные статьи. Семинары, тренинги и конференции по этой теме побили все рекорды популярности. В русскоязычной литературе сегодня можно найти порядка 15 вариантов перевода термина на русский язык — сбалансированная система показателей, система сбалансированных показателей, система взаимосвязанных показателей, сбалансированная система оценочных индикаторов, карта балльных оценок и т. п. На мой взгляд, все это сродни попыткам перевести на русский язык термины marketing (маркетинг), controlling (контроллинг), outsourcing (аутсорсинг). Мы живем в эпоху глобализации, языком бизнеса стал английский язык, и, с моей точки зрения, следует примириться с тем, что не все англоязычные термины можно удачно перевести на немецкий, итальянский или русский язык. Термин Balanced Scorecard — типичный случай. Слово «Scorecard», как правило, связывают с игрой в гольф. У игрока в гольф есть небольшая карточка (card), на которой отражаются достигнутые им в ходе игры результаты — очки, пункты, баллы (score). Есть основания утверждать, что большинство менеджеров мечтают иметь под рукой такую небольшую «карту», на которой отражены ключевые показатели деятельности их компании (или какого-либо структурного подразделения). По Каплану и Нортону, эта «карта» должна быть «balanced» — сбалансированной. Это значит, что она должна включать как финансовые, так и нефинансовые показатели, а также отражать внутренний и внешний взгляды на работу компании. Именно так можно трактовать «сбалансированность».

Русскоязычный термин «сбалансированная система показателей» можно считать устоявшимся, хотя он и не отражает досконально сути этой управленческой системы. Логика Balanced Scorecard предполагает, что показатели, которые компания включает в такую систему, зависят от того, какие цели компания перед собой ставит. Следовательно, сердцевину системы Balanced Scorecard составляют не показатели, а цели. Кроме того, система BSC, как правило, содержит также мероприятия, необходимые для достижения целей. Поскольку эта система задумывалась авторами как инструмент реализации стратегии, то более или менее адекватным вариантом перевода термина на русский язык можно считать такой — «сбалансированная система стратегических целей, показателей и мероприятий».

С учетом того, что русскоязычное бизнес-пространство в последнее время наполнилось большим объемом информации об этой системе, мы задумались о целесообразности перевода на русский язык книги, написанной консалтинговой компанией Horvath & Partners. Внимательно ознакомившись с содер-

жанием книги, мы поняли, что 228 рисунков и схем, 39 практических примеров из разных отраслей (включая пример построения системы Balanced Scorecard в футбольном клубе VfB Stuttgart), комплексная деловая ситуация построения системы Balanced Scorecard, сбалансированное сочетание теории и практики, подробное описание связи системы Balanced Scorecard с системами управления персоналом, отчетности, стоимостно-ориентированного управления, управления качеством и риск-менеджмента, а также глава, посвященная внедрению системы Balanced Scorecard в некоммерческих организациях, являются достаточным основанием для издания книги на русском языке. Мы поняли, что эту книгу можно рассматривать как своего рода руководство по построению этой системы в компании собственными силами. Все страницы этой книги пронизаны нетипичным для консультантов желанием передать свой лучший опыт читателю и помочь ему самому построить и внедрить систему Balanced Scorecard, а также связать ее с другими действующими системами управления.

Академия контроллинга гордится доверием доктора Петера Хорвата — всемирно известного консультанта-практика и замечательного человека, давшего свое добро на перевод книги. Перевод и издание книги осуществлены при содействии программы правительства ФРГ «TRANSFORM». Мы рады возможности выступить участниками международного обмена опытом использования современных управленческих технологий. Мы стремились обеспечить максимально высокое качество перевода книги с немецкого языка на русский и надеемся, дорогие читатели, что реализация системы Balanced Scorecard поможет вам и вашим компаниям стать более эффективными.

С пожеланиями успехов,

*Владислав Толкач,*

*директор Академии контроллинга  
(www.controlling-akademie.ru)*

## Предисловие к русскому изданию

Мы с большой радостью наблюдаем, как возрастает роль компаний из русскоязычной бизнес-среды в международном контексте. С другой стороны, русскоязычная бизнес-среда становится все более привлекательной для создания международными компаниями представительств. Причиной и одновременно следствием таких тенденций является возросший уровень профессионализма менеджмента. Наш собственный опыт и многочисленные дискуссии позволяют утверждать, что концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) как важнейший элемент современной системы управления уже получила признание и активно используется компаниями русскоязычной бизнес-среды. Мы рады этому.

В представленной книге мы постарались изложить наш обширный опыт внедрения сбалансированной системы показателей в компаниях различных размеров, отраслей и стран. В каждое новое издание книги мы включали новые разработки, касающиеся этой концепции. В переведенное на русский язык третье издание вошли, в частности, аспекты, связанные со «стратегическими картами».

Каждая книга хороша настолько, насколько она способствует улучшению качества управленческой практики своего читателя. С нашей точки зрения, предпосылки для этого имеются, поскольку и актуальность проблемы реализации стратегии, и представленные в книге практические примеры могут быть полностью перенесены в русскоязычную бизнес-среду. Мы будем благодарны получить ваши отзывы и рекомендации на адрес [info@horvath-partners.com](mailto:info@horvath-partners.com). Разумеется, опыт использования сбалансированной системы показателей постоянно расширяется — в том числе и в нашей компании. Некоторые дополнения к этой книге доступны на нашей странице в Интернете [www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com).

В заключение мы хотели бы поблагодарить всех, кто участвовал в переводе и издании книги на русском языке, прежде всего Владислава Толкача как инициатора, основного переводчика и «двигателя» всего процесса.

Дорогие читатели, мы желаем вам новых идей и приятного чтения книги.

*Доктор Бернд Гайзер, председатель  
правления Horvdth AG*

*Доктор Оливер Грайнер,  
руководитель центра стратегического менеджмента и инноваций  
Horvdth & Partners GmbH*

## Благодарность

В тот момент, когда родилась идея изложения практического опыта построения сбалансированной системы показателей, накопленного консалтинговой компанией Horvath & Partners, в виде книги, инициаторы этого проекта испытали уйму положительных эмоций. Такие же эмоции мы испытали снова через полтора года — в день издания книги. В течение этих полутора лет нам довелось пережить разочарования, обучение и надежды. Клиенты, от которых поступали заказы на построение сбалансированной системы показателей, не позволяли нам тратить много времени на написание манускрипта (за что им следует сказать слова благодарности). Одновременно наши клиенты, для которых мы реализовывали консалтинговые проекты, внесли свой огромный вклад в написание этой книги. В процессе реализации консалтинговых проектов мы собирали необходимый опыт, без которого эта книга не достигла бы сегодня такой степени зрелости.

Мы высказываем слова благодарности прежде всего соинициаторам и главным авторам этой книги — Кармен Адреа Финк, Оливеру Грайнеру и доктору Георгу Краузе — за их участие в преобразовании накопленного практического опыта в методическое руководство по построению сбалансированной системы показателей.

Спасибо мы говорим и соавторам из консалтинговой компании Horvath & Partners, которые подготовили практические примеры и написали отдельные разделы этой книги, — Хольгеру Бухнеру, доктору Михаэлю Кинингеру, Сабине Коглер, доктору Уве Михелю, доктору Вернеру Зайденшварцу, доктору Дитмару Фоггенрайтеру, Томасу Вундеру.

Другие коллеги, работающие в компании Horvath & Partners, участвовавшие в подчас бурных дискуссиях и излагавшие свои критические взгляды на отдельные аспекты, также внесли свой вклад в написание этой книги.

Наши партнеры в компаниях, в которых мы реализовывали консалтинговые проекты, своей открытостью способствовали тому, чтобы книга была насыщена практическими примерами.

Борис Кюнле, рассматривая книгу с позиций строгого стилистического редактора и взыскательного читателя, способствовал значительному улучшению качества этой книги. Благодаря ему, профессиональный стиль, в котором изначально была написана эта книга, стал несколько более «жизненным» и веселым. Аня Фишер при поддержке коллег из офиса компании Horvath & Partners приняла активное участие в написании манускрипта и подготовке схем и рисунков.

Мы высказываем также слова благодарности Марите Молленхауэр из издательства Schaeffer-Poeschel за ее бесконечное терпение и за ее благожелательную настойчивость при издании этой книги.

Уважаемые читатели, авторы этой книги взяли на себя обязательство написать практическое руководство по внедрению сбалансированной системы показателей. Удалось ли нам это? Мы скажем слова благодарности также всем, кто поделится с нами своим опытом внедрения сбалансированной системы показателей и выскажет свои пожелания. Мы будем рады включиться в дискуссию.

*Доктор Бернд Гайзер*

page left blanc



## *Глава 1*

# **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СИСТЕМА**

# 1.1. Сбалансированная система показателей

## 1.1.1. Краткий обзор

Ни одной из управленческих концепций в последние годы не уделялось столь большого внимания, как сбалансированной системе показателей (Balanced Scorecard, BSC). Компании всего мира — всех размеров и отраслей — внедряют эту концепцию. По этой теме опубликовано огромное количество материалов, она активно обсуждается на многочисленных семинарах и конференциях.

Сбалансированная система показателей является одним из инструментов конкретизации, представления и реализации стратегии. Эта концепция способствует повышению вероятности реализации намеченной стратегии и адекватной оценке потенциала стоимости компании (*Gaiser/Greiner, 2002, s. 199*). Концепция Balanced Scorecard была разработана в начале 90-х годов XX в. командой исследователей Гарвардской бизнес-школы под управлением профессора Роберта Каплана. Каплан и его команда назвали свою разработку «Balanced Scorecard», чтобы подчеркнуть сбалансированность («Balanced») системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей («Scorecard») (*Kaplan/Norton, 1996*).

Исходным пунктом была критика ярко выраженной финансовой ориентации североамериканских управленческих систем — в частности, при планировании и составлении отчетности. Чтобы иметь возможность адекватно оценить стоимость компании, такой односторонний монетарный подход следует дополнить «сбалансированной» системой немонетарных показателей. В основу концепции заложена мысль о том, что при оценке результативности компании (Performance Measurement) следует учитывать различные аспекты бизнеса — например, финансы, клиентов или процессы (в их совокупности).

Однако вскоре выяснилось, что сбалансированная система показателей «умеет» гораздо больше — при соответствующем подборе целей и показателей она разъясняет базовую стратегическую ориентацию компании и представляет ее в измеримом виде. При этом сбалансированная система показателей делает свой вклад в улучшение системы мотивации, поскольку сформулированные для сотрудников цели влияют на их поведение. При правильном подборе и операционализации целей сотрудники начинают понимать свой вклад в достижение стратегических целей компании, тем самым повышается вероятность реализации разработанной стратегии.

Понимание того, что BSC может влиять на процесс реализации стратегии, способствовало смещению акцентов, изложенных в первоначальной

версии концепции: вместо структурированного списка показателей в центре внимания оказываются стратегические цели компании и их представление.

Стратегические цели разрабатываются на основе имеющегося видения и стратегии и имеют статус решающих и ключевых целей компании. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые и фактические значения. Достижение разработанных целей призвана обеспечить реализация стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, бюджет и четкая ответственность. Поскольку сбалансированная система показателей призвана обеспечить преобразование видения и стратегии в пакет конкретных стратегических мероприятий, Каплан и Нортон ввели понятие «перевода стратегии в действия» (Translating Strategy to Action!).

На основе обобщения эмпирического опыта разработчики сбалансированной системы показателей предложили сначала оперировать четырьмя основными перспективами — «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы» и «Обучение и рост». Однако этот базовый набор перспектив может быть адаптирован к специфике конкретной отрасли или предприятия. Компания Horvath & Partners, например, вместо термина «Обучение и рост» использует термин «Потенциал», поскольку в этой перспективе речь идет о потенциале будущего развития компании. Сбалансированное рассмотрение упомянутых перспектив при разработке стратегических целей компании позволяет получить сбалансированную систему целей (рис. 1.1).

**Рис. 1.1**

**Сбалансированная система показателей [Kaplan/Norton, 1997, s. 9]**



В этой книге подробно описано, как в сбалансированной системе показателей определяются стратегические цели, индикаторы, целевые значения индикаторов и стратегические мероприятия. Эти шаги необходимы для успешной реализации стратегии компании. При этом построение сбалансированной системы показателей будет поэтапно осуществляться на условном примере компании Prints GmbH (далее — Prints), которая разрабатывает, производит и продает копировальные аппараты. На рис. 1.2 представлены результаты этого процесса.

Стратегические цели, измеряющие их индикаторы, целевые значения индикаторов и стратегические мероприятия взаимосвязаны. В сбалансированной системе показателей стратегические цели увязываются между собой причинно-следственной цепочкой в форме так называемых «стратегических карт» (Strategy Maps). Термином «стратегическая карта» Каплан и Нортон предложили называть причинно-следственные связи между отдельными элементами стратегии организации {Kaplan/Norton, 2004}. Причинно-следственные цепочки графически отражают логику стратегии — как реализация одной стратегической цели будет способствовать достижению других стратегических целей в сбалансированной системе целей. Идентификация и отображение стратегических взаимосвязей между отдельными целями — важнейшие элементы сбалансированной системы показателей. Только наличие взаимосвязей между отдельными стратегическими целями позволяет полностью описать стратегию. На рис. 1.3 представлена стратегическая карта компании Prints.

В последних публикациях Каплан и Нортон описывают BSC только как систему показателей и их целевых значений. Авторы концептуально отличают показатели с целевыми значениями от вербально сформулированных стратегических целей, а также «стратегических карт» и стратегических мероприятий (рис. 1.4). С нашей точки зрения, такой подход означает усиление фокуса именно на системе показателей, за которой стоят система стратегических целей, включая связи между ними («стратегическая карта»), и система стратегических мероприятий, необходимых для реализации стратегии. При написании этой книги мы ориентировались на исходное понимание сути сбалансированной системы показателей как интегрированной системы стратегических целей, связей между ними (стратегическая карта), показателей, целевых значений, а также стратегических мероприятий.

Чтобы построение «организации, сфокусированной на стратегию», стало реальностью, сбалансированная система показателей должна стать основой современной системы стратегического менеджмента. Эта система позволяет предприятию и его отдельным организационным единицам следовать целостной стратегической ориентации.

При этом можно выделить четыре основных этапа. *Первый* этап — «перевод видения» — призван помочь менеджменту идентифицировать правильную стратегию и перевести эту стратегию в ту модель, которая позво-

**Рис. 1.2**  
**Результаты внедрения сбалансированной системы показателей**

Вырезка из сбалансированной системы показателей	Стратегические цели	Индикаторы	Целевые значения 2003 г.	Стратегические мероприятия
<b>Перспектива «Финансы»</b> Какие цели мы должны перед собой поставить исходя из финансовых ожиданий наших учредителей и инвесторов?	Существенно повысить значение CFROI	CFROI	18%	Определены в других перспективах
	Добиться конкурентоспособной структуры затрат	Совокупные затраты в процентах от выручки	80%	Определены в других перспективах
<b>Перспектива «Клиенты»</b> Какие цели относительно структуры и требований наших клиентов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение наших финансовых целей?	Продолжить рост продаж на международном уровне	Управленческие затраты и затраты на сбыт в процентах от выручки	7%	
	«Affordable but good»: позиционировать на рынке привлекательные простые приборы	Совокупная выручка	2 млрд DM	Исследование рынка «Центральная и Восточная Европа» Проект «Rasfibs»
	Достичь высшего качества продуктов в дорогом ценовом сегменте	Доля выручки, полученной не в ЕС и США	900 млн DM	Маркетинговые атаки Создание форума дилеров
	Повысить функциональную надежность аппаратов	Доля рынка в массовом сегменте	12%	
<b>Перспектива «Процессы»</b> Какие цели относительно наших процессов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение целей в перспективах «Финансы» и «Клиенты»?	Организовать активное обслуживание клиентов	Оценка дилеров (индекс)	75 индексных баллов	
	Стандартизировать продукты	Доля рынка в дорогом ценовом сегменте	16%	Исследование дизайна Переработка маркетинговых материалов
	Использовать эффект синергии	Качество имиджа (опрос целевых клиентов)	88 индексных баллов	Техническая перестройка RCP Проектная группа «No excuses»
	Адаптировать глубину производства к основной («ключевой») технологии	Число повторных продаж аппаратов	-45%	Key Account Management Проведение собраний по сбыту
<b>Перспектива «Потенциал»</b> Какие цели относительно нашего потенциала мы должны поставить, чтобы соответствовать сегодняшним и будущим требованиям?	Повысить внутреннюю ориентированность на клиента	Число повторных продаж Визиты/Целевые клиенты	75%	
	Увеличить компетенции в сфере разработки	Доля затрат на одинаковые детали в совокупных материальных затратах	2 раза в год	Бенчмаркинг по сравнению с Nyoto Анализ набора инструментов
	Использовать новые медиа средства	Затраты на персонал в процентах от выручки	65%	Разработка синергетического руководства Инициирование синергетического кружка
	Повысить мотивацию сотрудников	Отчет о синергетических эффектах	Нет целевого значения	Определение ключевых компетенций Адаптация производственной Схемы
		Доля основной («ключевой») технологии	80%	Инициирование синергетического кружка Внедрение процессного менеджмента
		Индекс опроса межфункциональных пересечений	75 индексных баллов	Рекрутинг кадров Партнерство с университетом Штутгарта
		Оценка компетенций (отдел конструкторских разработок, отдел сбыта, производственный отдел, менеджмент)	80 индексных баллов	Новый дизайн веб-сайта Активное представительство в Интернете
		Число заказов через Интернет	+125%	Проведение опроса сотрудников Переработка систем обратной связи
		Индекс опроса сотрудников (Key Employees)	3%	
		Индекс опроса сотрудников	85 индексных баллов	

Рис. 1.3  
Пример стратегической карты

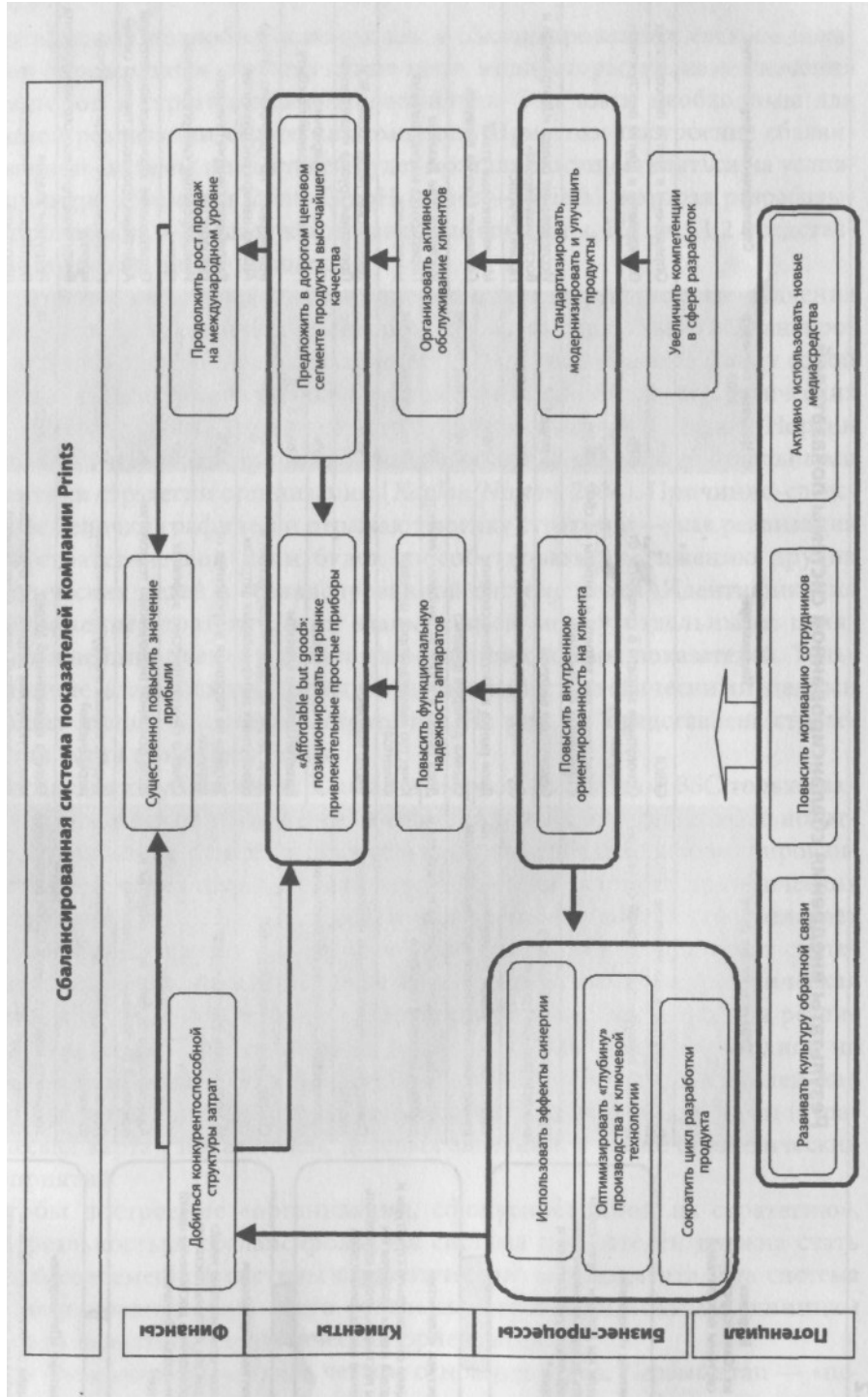


Рис. 1.4

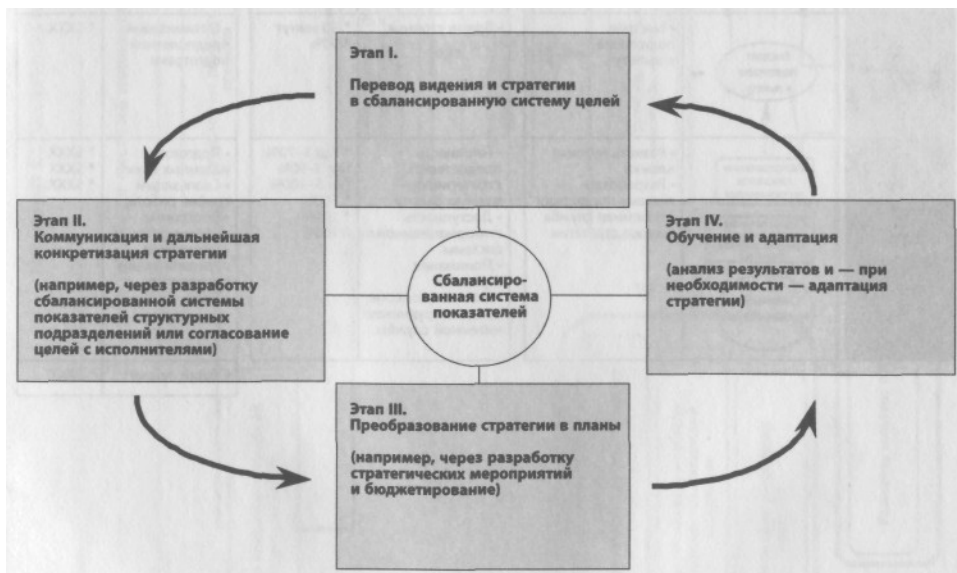
**Сбалансированная система показателей с показателями и целевыми значениями {Kaplan/Norton, 2004}**

Стратегическая карта		Сбалансированная система показателей i.e.S.		План действий	
Процесс: Операционный менеджмент Тема: Ground Turnaround		Показатель	Целевое значение	Инициатива	Бюджет
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прибыльность</li> <li>• Рост выручки</li> <li>• Меньше самолетов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рыночная стоимость</li> <li>• Выручка с посадочного места</li> <li>• Стоимость аренды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 30% CARG</li> <li>* 20% CARG</li> <li>* 5% CARG</li> </ul>		
Потребитель/рынок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечь и удержать больше пассажиров</li> <li>• Своевременный вылет</li> <li>• Самые низкие цены</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # повторных полетов пассажира</li> <li>• # пассажиров</li> <li>• рейтинг по своевременности прибытия FAA</li> <li>• Рейтинг потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 70%</li> <li>* Рост на 12% ежегодно.</li> <li>* # 1</li> <li>* # 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрить систему CRM</li> <li>• Менеджмент качества</li> <li>• Программа лояльности пассажиров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* \$XXX</li> <li>* \$XXX</li> <li>* \$XXX</li> </ul>
Внутренние процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Быстрая подготовка к вылету</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Время стоянки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 30 минут</li> <li>* 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизация предполетной подготовки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* \$XXX</li> </ul>
Потенциал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развить нужные навыки</li> <li>• Разработать систему поддержки</li> <li>• Наземная служба в курсе стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Готовность предоставить стратегически важную работу</li> <li>• Доступность информационной системы</li> <li>• Понимание стратегии</li> <li>• Доля акционеров среди сотрудников наземной службы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Год 1–70%</li> <li>Год 3–90%</li> <li>Год 5–100%</li> <li>* 100%</li> <li>* 100%</li> <li>* 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка наземных служб</li> <li>• Скользящий график работы</li> <li>• Программа информирования</li> <li>• Программа передачи акций сотрудникам</li> <li>• План</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* \$XXX</li> <li>* \$XXX</li> <li>* \$XXX</li> </ul>
				Общий бюджет	* \$XXX

ляет реализовать выбранную стратегию, т. е. в модель сбалансированной системы показателей. На *втором* этапе — «коммуникация и дальнейшая конкретизация стратегии» — стратегия передается на нижние уровни организационной иерархии, где подвергается дополнительному уточнению. При этом цели подразделений и цели сотрудников выводятся из разработанной стратегии. Крайне важно, чтобы понимание стратегии и своего вклада в ее реализацию было у каждого сотрудника, который участвует в достижении стратегических целей организации. На *третьем* этапе — «составление бизнес-планов» — с помощью сбалансированной системы показателей происходит распределение организационных ресурсов, с ориентацией на выработанную стратегию. *Четвертый* этап — «обучение и адаптация» — посвящен анализу и переосмыслению достигнутых результатов. Благодаря такому подходу становится возможным процесс стратегического обучения, выходящий за рамки рассмотрения только финансовых целей и показателей (рис. 1.5).

Рис. 1.5

**Система стратегического управления {Kaplan/Norton, 1997, s. 9}**





**ПРИМЕР***Сбалансированная система показателей страховой компании*

Описанные выше ключевые элементы сбалансированной системы показателей рассматриваются на примере отдела сервиса страховой компании с условным названием Insurance Europe.

Страховой бизнес в Европе в последнее время подвержен тенденциям концентрации и вынужден считаться с изменением поведения клиентов. Страховые компании реагируют на эти изменения расширением своих каналов сбыта. Важной задачей в современных условиях становятся оптимизация и перестройка процессов работы при страховом случае, выполнения заказа клиента и обслуживания клиента. Современные предприятия понимают сервис как часть общего продукта и важнейший фактор конкурентоспособности. Очевидны тенденции к разделению производственной и сбытовой систем, перенесению производственных подразделений в те географические регионы, где производство дешевле. В этих условиях страховые компании вынуждены максимально быстро создавать новые страховые продукты, причем в широком ассортименте. В финансовой сфере возникают разнообразные комбинации финансовых продуктов (услуг), клиентам предлагают высокорискованные продукты и интернет-продукты.

Компания Insurance Europe распознала эти тенденции и считает изменение своей традиционной стратегии и структуры жизненно необходимым. В этих условиях топ-менеджмент компании решил начать внедрение сбалансированной системы показателей. Этот проект касается в первую очередь отдела сервиса. Его работе в новых условиях придается особое значение, поскольку именно от него поступает информация о том, какие новые продукты и услуги будут востребованы клиентами. В настоящее время деятельность этого отдела связана со значительными сбытовыми затратами, при этом качество оказываемых клиентам услуг невысокое. Задачи отдела сервиса предельно ясны: существенное повышение уровня качества оказываемых услуг и постепенное превращение в консультанта по всем финансовым вопросам. При этом работа должна осуществляться с клиентами, нуждающимися в сервисных услугах и готовых платить за дополнительный сервис.

Аспекты, имеющие для компании Insurance Europe стратегическое значение, представлены на рис. 1.6.

В процессе работы над проектом для компании Insurance Europe были определены базовые стратегические направления, которые затем были конкретизированы сотрудниками отдела сервиса (рис. 1.7).

Существующий уровень качества консалтинга и обслуживания клиентов необходимо повысить. В настоящее время значительную часть клиентов обслуживает небольшое число избранных сотрудников. По-настоящему тесные отношения с клиентами построить нельзя из-за большого их числа в расчете на одного сотрудника. Поскольку возможности карьерного роста ограничены, в компании высокая текучесть кадров (более 40% в год). Кроме того, полноценных условий для реализации стратегии работы с постоянными клиентами в компании пока нет. В настоящее время сотрудники отдела сервиса работают с клиентами в соответствии с уровнем своего образования и личностными качествами.

Рис. 1.6

## Изменения в Insurance Europe

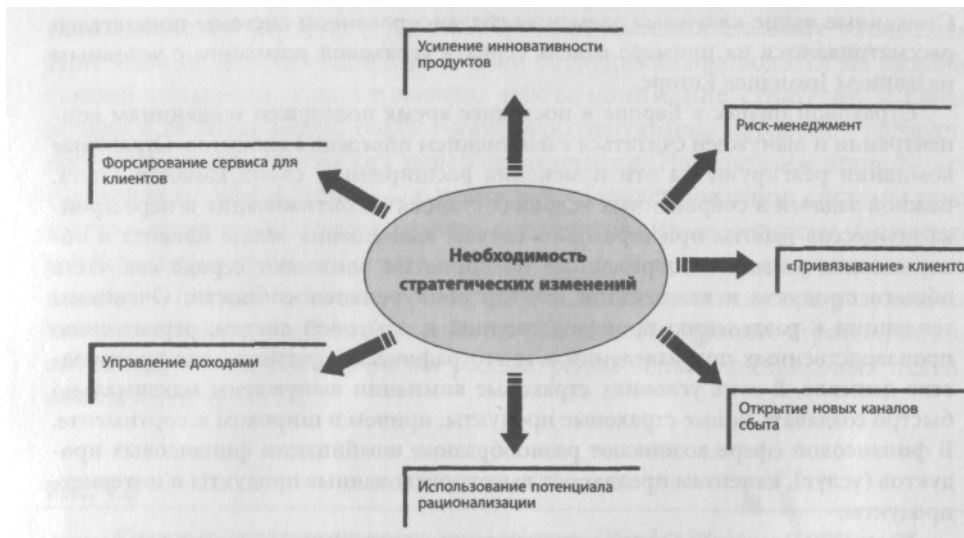


Рис. 1.7

## Стратегия компании Insurance Europe и определенные на ее основе базовые стратегические направления отдела сервиса

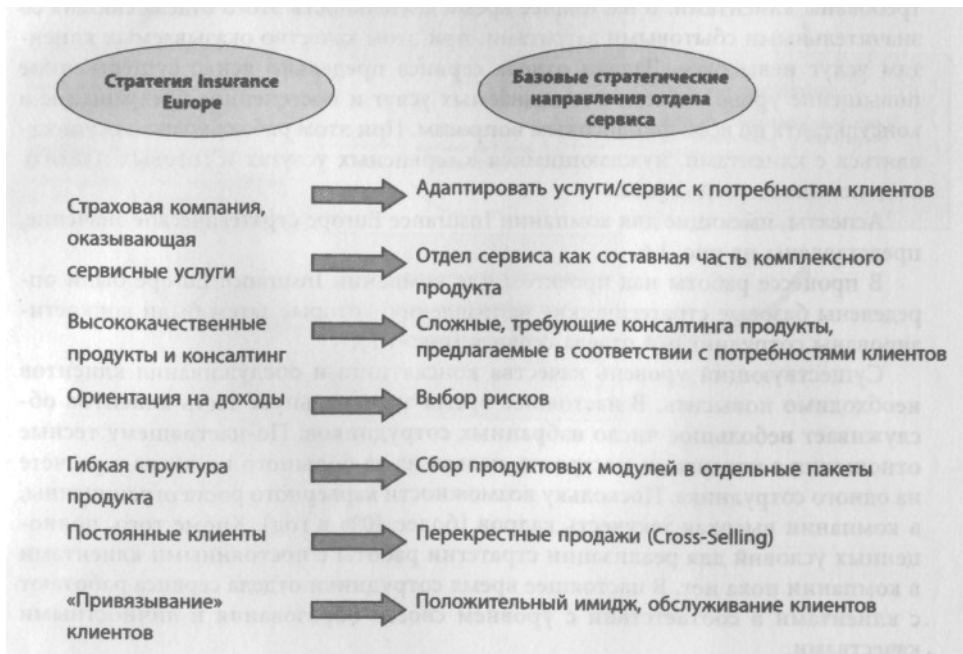
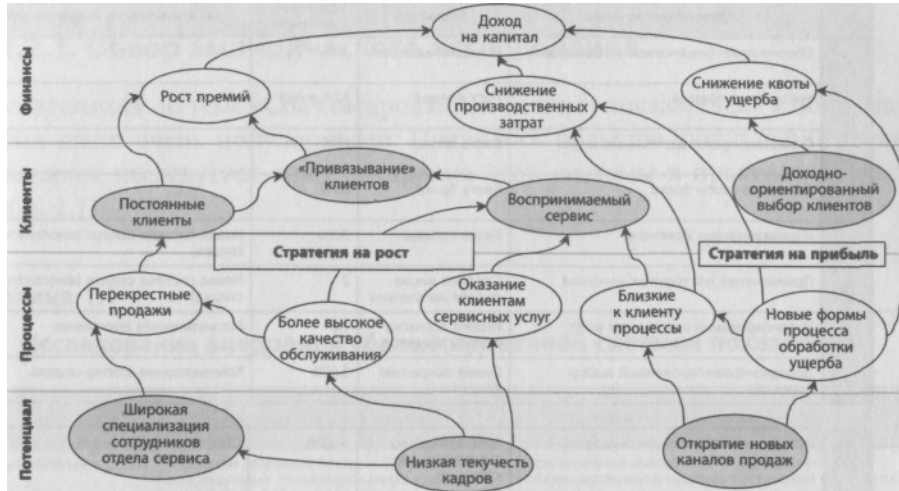


Рис. 1.8

Причинно-следственные связи в сбалансированной системе показателей компании Insurance Europe, отдел сервиса



На основе проведенного стратегического анализа и размышлений о стратегическом позиционировании для отдела сервиса была разработана сбалансированная система показателей. Причинно-следственные связи между целями отражают связи между отдельными элементами стратегии (рис. 1.8).

Отдел сервиса следует двум стратегическим направлениям. *Во-первых*, качественный рост за счет работы с постоянными клиентами и использования перекрестных продаж. При этом необходимо повысить качество работы отдела сервиса и расширить спектр предлагаемых услуг. Компания Insurance Europe стремится «привязать» к себе клиентов на долгосрочную перспективу и достичь прироста показателя рентабельности инвестиций за счет увеличения размера премий. *Во-вторых*, доходы должны возрасти благодаря использованию существующих отношений с клиентами, за счет открытия новых каналов продаж (например, Интернета), улучшения процесса обработки брака и развития процессов, содействующих приближению фирмы к клиенту. Кроме того, доходно-ориентированный выбор клиентов призван способствовать снижению доли ущерба (рис. 1.9).

По каждой определенной стратегической цели разрабатываются индикаторы, для которых устанавливаются целевые значения и разрабатываются стратегические мероприятия. Их реализация необходима для достижения целей.

Рис. 1.9

**Сбалансированная система показателей  
отдела сервиса компании Insurance  
Europe**

	Стратегические цели	Индикатор	Целевое значение	Стратегические мероприятия
<b>Финансы</b>	Обеспечение финансовой устойчивости	Доход на капитал	15%	
	Увеличение премии	Рост премий	12% в год	
	Снижение производственных затрат	Квота затрат	15%	
	Снижение квоты брака	Квота брака	60%	
<b>Клиенты</b>	«Привязывание» клиентов	Квота отказов	2,5%	Новая система скидок (многолетняя скидка)
	Привлечение постоянных клиентов	Среднее число рисков на клиента	2	Новая система скидок (многолетняя скидка)
	Интенсификация восприятия услуг	Индекс согласно опросу клиентов	1,2	Маркетинговая программа
	Доходно-ориентированный выбор клиентов	Сумма покрытия/Клиент	6000	Компьютерная scoring-модель
<b>Процессы</b>	Использование перекрестных продаж	Рост премий по существующим клиентам	+ 20%	Сбытовая конкуренция
	Более высокая интенсивность обслуживания	Визиты/Клиенты	2FKG 1 PKG	Сбытовая конкуренция
	Оказание клиентам сервисных услуг	Индекс по Mystery Shopping	1,8	Повышение квалификации персонала, занимающегося телефонными продажами и сервисом
	Построение близких к клиенту процессов	Решение проблем «сходу»/Число обращений	60%	Новое программное обеспечение для сервиса, внедрение Call Center
	Новые формы процесса обработки ущерба	Средняя продолжительность обработки брака	24 часа	Call Center, активная обработка ущерба, новые масс-медиа
	Широкая специализация сотрудников отдела сервиса	Сотрудники, получившие образование в главных дивизионах/Сотрудники Всего	70%	Образование сотрудников в главных дивизионах (сертификат об образовании)
	Снижение текучести кадров	Число увольнений/Сотрудники.Всего	3%	Целенаправленная программа развития персонала, создание самостоятельных организационных единиц
<b>Потенциал</b>	Открытие альтернативных каналов продаж	Использование альтернативных каналов продаж	30%	Использование новых массмедиа (например, Интернет), Call-Center, маркетинговая программа для новых каналов сбыта

## 1.1.2. Эмпирическое исследование сбалансированной системы показателей

### 1.1.2.1. Обзор эмпирического исследования

Исследования по теме «Сбалансированная система показателей» в последнее время стали очень популярными. Появилось большое число публикаций, в которых исследуется опыт внедрения этой системы в практику бизнеса (табл. 1.1).

**Таблица 1.1**

#### Исследование внедрения сбалансированной системы показателей

Автор (год)	Основная совокупность	Содержательные аспекты исследования
Horvith&Partners (2003)	Компании Германии, Австрии, Швейцарии, использующие сбалансированную систему показателей, ПО участников	Всесторонний анализ аспектов применения сбалансированной системы показателей в практике бизнеса
Bain&Comp.	Крупные международные компании, n=708 (2003)	Широта использования концепции, удовлетворенность пользователей различных управленческих концепций
Lawson, R., Stratton, W. (2002)	Компании из США, 150 участников	Польза от применения и основания для внедрения
BankBetriebs-Wirtschaft (2002)	163 немецких кредитных института	Действия по применению и планированию сбалансированной системы показателей
Deloitte&Touche(2001)	Интернациональный опрос 1000 крупных и средних компаний	Степень полезности и число компаний, использующих сбалансированную систему показателей
Horva"th&Partners(2001)	Компании Германии, Австрии, Швейцарии, использующие сбалансированную систему показателей, 103 участника	Всесторонний анализ аспектов применения сбалансированной системы показателей в практике бизнеса
IDC Scheer (2001)	2632 случайным образом отобранные компании, 159 участников, из них 22 — пользователи сбалансированной системы показателей	Исследование широты использования и аспектов практического применения сбалансированной системы показателей
PricewaterhouseCoopers (2001)	Топ 200 компаний Германии (по обороту 1998), 59 участников	Общее исследование опыта использования
Bischof, J. (2001)	DAX 100, 89 участников	Исследование широты использования и аспектов практического применения сбалансированной системы показателей
FH Trier (2001)	129 немецких предприятия с наибольшим оборотом	Общее исследование опыта использования
Guenther, T., Gruening, M (2000)	942 компании, 181 участник, 38 пользователей сбалансированной системы показателей	Системы измерения результативности — опыт практического использования, широта применения сбалансированной системы показателей
Speckbacher, G., Bischof, J (2000)	DAX 100, 93 участника	Исследование широты использования и аспектов практического применения сбалансированной системы показателей
FH Trier, IDC Scheer AG (2000)	159 компаний Германии, Австрии, Швейцарии	Действия по применению и планированию сбалансированной системы показателей
Speckbacher, G., Bischof, J (1999)	DAX 100,93 участника	Исследование широты использования и аспектов практического применения сбалансированной системы показателей
Towers Perrin (1996)	62 пользователя сбалансированной системы показателей	Опыт использования сбалансированной системы показателей

Следует отметить, что ряду этих исследований присущи некоторые недостатки. Область исследования, как правило, ограниченная. Большинство исследований базируется на данных небольшого числа компаний. Ни в одном из известных исследований нет данных о более чем 100 пользователях. Кроме того, исследования зачастую проводятся с академической точки зрения. В некоторых случаях поставленные вопросы провоцируют ответы, обратные действительности, либо практики отказываются давать ответы на сложные вопросы.

### **1.1.2.2. Исследование сбалансированной системы показателей компании Horvath & Partners**

#### **ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ**

С целью решения вышеописанных проблем компания Horvath & Partners приняла решение о регулярном анализе ситуации с использованием сбалансированной системы показателей в практике бизнеса. Цель — установить, насколько внедрение сбалансированной системы показателей способствует достижению успехов в бизнесе, какие параметры концепции наиболее важны с точки зрения практики ее использования.

После исследования «100 раз Balanced Scorecard», проведенного в 2001—2002 гг., в 2003 г. исследование было проведено вновь. Это исследование преследовало две цели: с одной стороны, отследить процесс развития концепции, а с другой — ответить на вопросы, которые в первом исследовании остались открытыми. Основные результаты исследования представлены в этой книге, более детальную информацию можно найти в Интернете по адресу [www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com).

#### **Участовавшие предприятия и партнеры**

Как и в первом исследовании, в этом приняли участие свыше 100 предприятий из Германии, Австрии и Швейцарии. Широкая отраслевая структура (рис. 1.10) позволяет утверждать, что интерес к сбалансированной системе показателей не зависит от отраслевой принадлежности компаний.

Это касается и размера предприятий — сбалансированная система показателей приносит пользу и мелким, и средним, и крупным компаниям. Почти в 1/3 компаний-участников опроса число сотрудников менее 500.

Более половины руководителей проектов по построению сбалансированной системы показателей работают в подразделениях контроллинга и финансов. Однако, как показывает рис. 1.11, этим не занимается только контроллинг. Активное участие в этом процессе принимают прежде всего отделы управления персоналом и организационного развития.

Удивление вызывает то, что участие отделов управления качеством в этом процессе крайне невелико. Очевидно, лишь немногие компании используют сбалансированную систему показателей как инструмент управления качеством. Это, скорее всего, связано с тем, что система является стратегически-ориенти-

Рис. 1.10

## Отраслевой охват исследования



Рис. 1.11

## Подразделения, несущие ответственность за построение сбалансированной системы показателей



рованным инструментом, в то время как вопросы управления качеством относятся больше к категории оперативных. Однако более тесная интеграция стратегической сбалансированной системы показателей и оперативного управления качеством может рассматриваться как одно из важнейших направлений дальнейшей эволюции сбалансированной системы показателей.

Многие из опрошенных компаний уже накопили значительный опыт применения сбалансированной системы показателей. Почти половина опрошенных компаний начали использовать эту систему в 2000 г. или раньше. После этого «пикового» года число внедрений начало снижаться. Такую тенденцию можно интерпретировать как снижение интереса к сбалансированной системе показателей. Однако, с нашей точки зрения, речь скорее идет о новом уровне использования этой системы. Многие компании уже прошли первые шаги использования этой системы, поэтому число компаний, которыми могут начать «вновь» использовать эту концепцию, снижается. При интерпретации данных за 2003 г. нужно учитывать, что опрос проводился весной 2003 г., поэтому в исследовании учитываются только те компании, которые начали внедрение сбалансированной системы показателей в первые месяцы 2003 г. (рис. 1.12).

В дальнейшем речь будет идти об «очень большом опыте использования сбалансированной системы показателей» в том случае, если рассматриваемая компания начала использовать эту концепцию до 2000 г. «Большой опыт использования сбалансированной системы показателей» означает начало работ в 2000 г., «небольшой опыт использования» — начало работ в 2001 г., «практически нет опыта использования» — начало работ в 2002 г.

Рис. 1.12





### 1.1.3. Важнейшие причины разработки сбалансированной системы показателей

В феврале 2001 г. журнал *CFO Magazine* спросил у доктора Каплана, профессора Гарвардского университета и создателя системы *Balanced Scorecard*, думал ли он на этапе разработки концепции в начале 90-х о том, насколько популярной станет его разработка. Ответ Каплана был очень честным и подчеркивал обе значительные цели, ради достижения разрабатывалась сбалансированная система показателей — (включающая не только финансовые аспекты) оценка результатов работы компании и содействие процессу реализации стратегии: «Я думаю, нет. Мы просто хотели решить одну из проблем измерения эффективности работы — почему использование только финансовых индикаторов не позволяет оценить вклад тех или иных процессов в максимизацию стоимости современной компании? Чего мы не ожидали, так это того, что система станет решением гораздо большей проблемы: неспособности организаций внедрять новые стратегии и двигаться в новых направлениях».

Ниже подробно описываются управленческие проблемы, ставшие причинами разработки сбалансированной системы показателей. Поскольку в каждой конкретной компании проблемы и состояние управленческих систем разные, значимость отдельных причин разработки сбалансированной системы показателей также различается. Компания *Horvath & Partners* идентифицировала в своих проектах ряд управленческих проблем, которые можно решить с помощью сбалансированной системы показателей

#### **Внедрение (реализация) стратегии**

Реальное внедрение разработанной стратегии стало основной причиной внедрения сбалансированной системы показателей. К примеру, топ-менеджмент компании или той или иной бизнес-единицы в составе крупной компании сформулировал новую стратегию. Теперь ему нужно подумать, как разработанная стратегия может быть реализована с необходимой скоростью и требуемым уровнем эффективности. Конечно, задача реализации стратегии актуальна с тех пор, как стали создаваться стратегии. Однако необходимость успешного решения этой задачи в последние десять лет стала особенно очевидной. Вследствие увеличения сложности и динамичности внешнего конкурентного окружения (сегодня говорят о нестабильности внешней среды) срок действия разрабатываемой стратегии существенно сокращается. К причинам сокращения жизненных циклов стратегий можно отнести слияния компаний-клиентов или конкурентов или возможности, появляющиеся вследствие возникновения новых информационных и коммуникационных технологий. Компании, работающие в отраслях с высокой скоростью изменений (например, индустрия полупроводников), занимаются структурированным стратегическим планированием дважды

в год. При коротком и постоянно сокращающемся жизненном цикле стратегии успех компании в значительной мере зависит от возможностей ее быстрой и действенной реализации. Традиционная точка зрения о том, что «не страшно, что нам с процессом реализации стратегии не удалось значительно продвинуться вперед, мы нагоним это в ближайшие годы», уже не оставляет шансов на успех.

Достаточная способность компании реализовывать 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 предприятием. Такой вывод позволяют сделать результаты проведенного эмпирического исследования, в ходе которого были проанализированы процессы создания и реализации стратегии в крупных немецких компаниях (*Al-Laham* 1997, s. 458). Первые опыты внедрения сбалансированной системы показателей на немецких предприятиях подтверждают наличие этой проблемы. К числу основных сложностей можно отнести:

- перевод туманно сформулированных стратегических высказываний в конкретные, измеримые формулировки целей и мероприятий;
- улучшение процесса коммуникации стратегии (только когда понятно, каким именно аспектам следует уделять особое внимание, можно предпринимать соответствующие действия);
- улучшение общего понимания стратегии — ведь услышать еще не значит понять. Координация действий компании в направлении выбранной стратегии может происходить только тогда, когда в компании существует единое понимание стратегии и путей ее реализации;
- интенсификация процессно-ориентированного мышления — успешная реализация стратегии предполагает объединение усилий разных подразделений. Если отдел логистики думает только о логистике, отдел сбыта — только о сбыте, отдел производства — только о производстве, то возникает много сложностей, ставящих под сомнение процесс реализации любой стратегии;
- организационное отделение стратегического штаба от контроллинга. В немецкоязычной бизнес-среде традиционно штабное подразделение, оказывающее содействие менеджменту при выработке стратегии, отделяется от отдела контроллинга, в функции которого входят реализация оперативного планирования, оперативной отчетности и построение системы внутреннего учета. Кроме того, зачастую стратегический штаб и отдел контроллинга подчинены различным руководителям. Из-за такого разделения возникают многочисленные межфункциональные проблемы, например неясные базовые условия для планирования, наличие противоречивой информации и несогласованные процессы планирования и контроля. Эти проблемы становятся причинами дискуссий о том, кто за что отвечает.

### **Устранение доминирования финансовых управленческих показателей**

Сбалансированная система показателей была разработана с целью устранить недостатки классических систем показателей. Каплан и Нортон в 1990 г. 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. «Финансовые показатели говорят о многом, но не обо всем из того, что было в прошлом, и они также не способны предоставлять адекватную информацию о том, какие действия нужно предпринять сегодня и завтра для создания будущей стоимости компании» (Kaplan/Norton, 1996, p. 24). В немецкоязычной бизнес-среде зачастую также доминируют финансовые показатели. Причины этого, с одной стороны, высокая развитость систем внутреннего учета, а с другой — недостаточная развитость (по сравнению с Северной Америкой) клиенто-ориентированного управления, основанного на использовании нефинансовых управленческих показателей. Поэтому построение системы управления, основанной на использовании нефинансовой информации, без использования сбалансированной системы показателей невозможно. Однако сбор информации для расчета значений дополнительных нефинансовых управленческих показателей требует дополнительных ресурсов. Но это компенсируется тем, что детализированная финансовая информация, не используемая при принятии решений, исключается из процесса сбора и обработки информации и не используется в системе учета. Система внутреннего учета становится более «стройной», а система управленческой информации обогащается использованием нефинансовых показателей.

Для построения системы, включающей нестоимостные показатели и используемой как для целей стратегического управления (сбалансированная система показателей), так и для целей оперативного планирования, мы используем термин «нефинансовый учет» (Non Financial Accounting).

### **Дополнение системы внутренней отчетности**

Менеджмент очень многих компаний крайне недоволен системой внутрифирменной отчетности. Как правило, управленческая информация предоставляется системой оперативного контроллинга. Такая информация должна поступать руководству в агрегированном виде и использоваться для принятия решений. Однако зачастую такая информация, поступающая из системы внутреннего учета, слишком обширна, нечитабельная и не привязана к конкретному управленческому решению. На ключевой вопрос менеджмента: «Насколько далеко мы продвинулись в процессе реализации нашей стратегии?» — система отчетности давала исключительно финансовые ответы — тенденции изменения рентабельности, выручки, затрат, рынка. О причинах таких тенденций и об их связи с процессом реализации стратегических целей система отчетности не информировала вообще или давала на эти вопросы крайне неяс-

ные ответы. Тем самым качество процесса «стратегического обучения», т. е. своевременной адаптации стратегии к реальностям рынка и ситуации в компании и избежания повторных ошибок, оставляет желать много лучшего.

#### **Улучшение системы внешней отчетности**

Дополнение системы внутренней отчетности может принести пользу и процессу улучшения системы внешней отчетности. В ходе эмпирического исследования (опрос «портфельных» менеджеров) было установлено, что примерно треть информации, используемой ими при принятии решений об инвестициях/деинвестициях, носит нефинансовый характер (Ernst & Young, 1997). Соответственно в процессе составления отчетов для учредителей и потенциальных инвесторов компании используют и нефинансовые индикаторы для подтверждения финансовой стабильности.

#### **Упрощение процесса планирования**

Актуальной проблемой для многих компаний являются ускорение и упрощение процесса планирования. Компании недовольны тем, что общая продолжительность процесса ежегодного стратегического и оперативного планирования может длиться до 11 месяцев, в таких условиях быстро реагировать на изменение ситуации в конкурентной внешней среде очень сложно; что объем используемых в процессе планирования ресурсов (в отделах планирования и в линейном менеджменте) значительно больше приносимой пользы; что разрабатываемые с приложением значительных усилий оперативные планы сотрудники и менеджеры среднего уровня рассматривают как досадную административную необходимость, но не как руководство к действию.

Внедрение сбалансированной системы показателей означает необходимость серьезных изменений в процессе планирования. Эта система как часть системы стратегического управления удлиняет этап стратегического планирования, но способна значительно сократить этап оперативного планирования. В итоге происходит сокращение общей продолжительности процесса планирования.

#### **Дальнейшее улучшение процесса согласования целей**

Эта проблема обсуждается во многих компаниях уже достаточно давно. Компании ищут формулу, которая позволила бы одновременно оценить как краткосрочные результаты, так и долгосрочный потенциал, которая соответствовала бы индивидуальным требованиям, но учитывала и результаты работы команды, которая была бы краткой, но не «поверхностной», и т. п. Сбалансированная система показателей предлагает ряд решений, вносящих свежую струю в процесс согласования целей с сотрудниками.

**Закон о контроле и прозрачности как стимул для внедрения.** Действующий в Германии Закон о контроле и прозрачности компаний (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz, KonTraG) вынуждает акционерные общества внедрять у

себя систему раннего распознавания и управления рисками. В большом числе случаев поводом к внедрению сбалансированной системы показателей была именно необходимость перестройки существующей системы управления рисками.

## ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Хотя причины построения сбалансированной системы показателей в компаниях различаются, данные эмпирического исследования о значении отдельных причин представляют большой интерес. Мы изучали эти причины как в ходе исследования опыта внедрения сбалансированной системы показателей в 2001-2002 гг., так и в ходе исследования 2003 г. (отдельные части этого исследования рассматриваются далее подробнее). Основные причины построения сбалансированной системы показателей сфокусированы на 11 темах и разделены на два раздела — «Руководство» и «Инструменты менеджмента» (рис. 1.13, 1.14). Ответы более 100 опрошенных компаний позволяют сделать следующие выводы.

- В первую очередь анализ полученных результатов позволяет утверждать, что важнейшей причиной внедрения сбалансированной системы показателей является улучшение процесса реализации стратегии. Это не удивляет, поскольку именно эта проблема послужила причиной разработки данной системы. Заметна также высокая степень согласия с такой причиной внедрения, как «достижение единого понимания стратегии». Степень согласия с этой причиной (68%) даже выше степени согласия с причиной «содействие успешной реализации стратегии» (59%). Очевидно, что единому пониманию стратегии всеми сотрудниками компании на практике придается очень высокое значение.

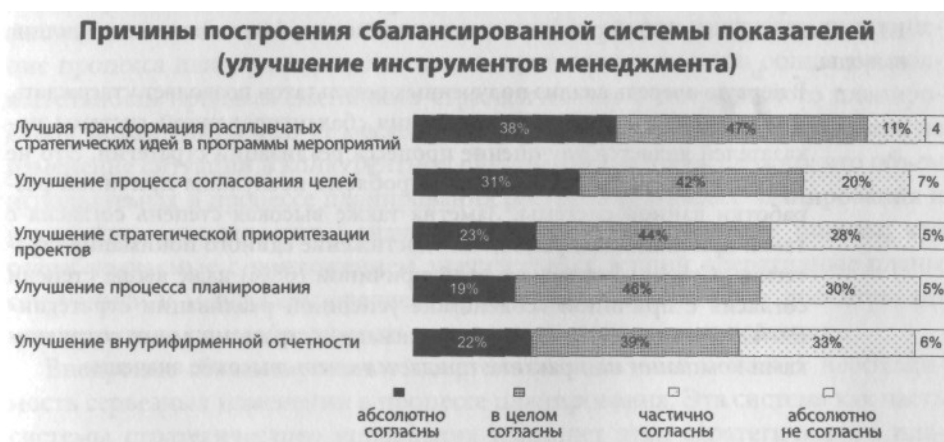
**Рис. 1.13**

### Причины построения сбалансированной системы показателей (улучшение процесса руководства компаний)



«Улучшение процесса стратегического обучения» — по сравнению с другими аспектами — играет второстепенную роль. Это очевидный факт, хотя одна из важнейших сильных сторон сбалансированной системы показателей состоит в ее способности последовательно отслеживать успешность процесса реализации стратегии. Основной причиной построения сбалансированной системы показателей в разделе проблем, связанных с необходимостью улучшения инструментов менеджмента, является трансформация «расплывчатых» стратегических идей в конкретные планы проектов. С другой стороны, неожиданно низкое количество баллов набрала такая причина, как «улучшение системы планирования и внутрифирменной отчетности». Большинство участников опроса по причинам «улучшение системы планирования» и «улучшение внутрифирменной отчетности» дали ответ «в целом согласны», но менее 1/4 опрошенных согласны с этим абсолютно.

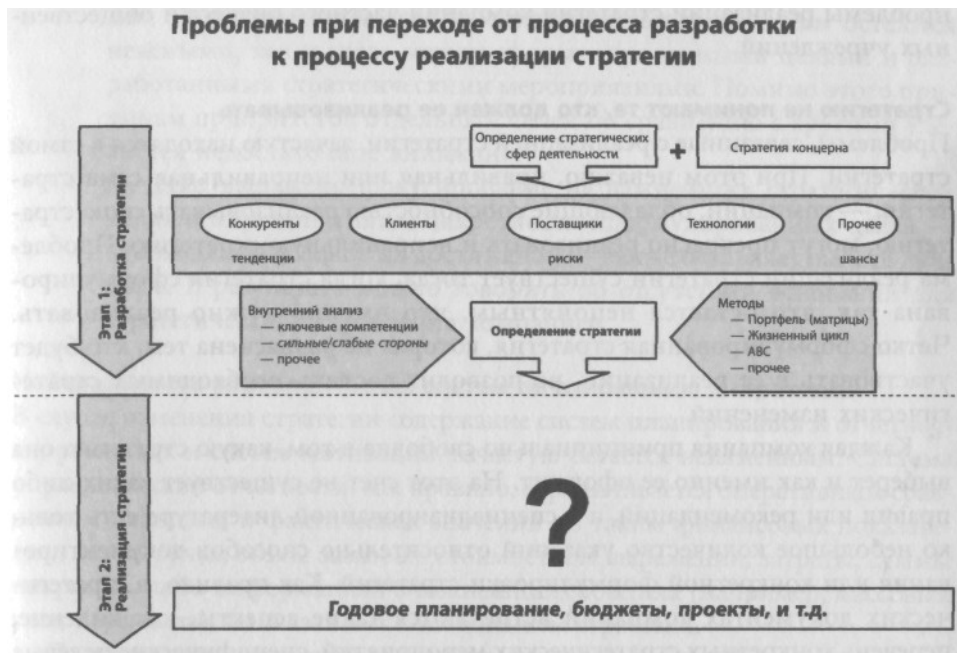
Рис. 1.14



### 1.1.4. Проблемы и значение реализации стратегии

Сквозной процесс стратегического управления упрощенно можно разделить на два этапа: разработка стратегии и реализация стратегии. Связь между этими этапами отражена на рис. 1.15. На этапе разработки стратегии компании в последние 20 лет использовали большое количество разнообразных вспомогательных инструментов. Многие из этих инструментов — например, портфельная техника (использование разнообразных матриц) — уже входят в стандартный набор. Для построения системы планирования и управления оперативной деятельностью компании также существует большое число вспомогательных инструментов и хорошо себя зарекомендовавших систем, например система бюджетирования. Неясна пока связь между процессом разработки стратегии и процессом ее реализации, т. е. как именно стратегия реализуется в оперативной деятельности. Это центральный аспект в процессе внедрения сбалансированной системы показателей.

Рис. 1.15



Способность компании быстро и эффективно реализовать свою стратегию в условиях частых изменений стратегии особенно важно. В тех отраслях, в которых рыночные условия для всех конкурирующих компаний настолько близки, что стратегии этих компаний становятся похожими друг на друга, критическое значение приобретает не сама стратегия, а ее реализация. Примером такой отрасли является банковский ритейлинг. Почти все компании этой отрасли стремятся к расширению каналов сбыта (в частности, к активному использованию Интернета) и снижению затрат при осуществлении оперативной хозяйственной деятельности.

Способность компании реализовать свою стратегию низкая в следующих случаях:

- менеджмент среднего уровня после объявления стратегии не понимает, какой конкретно вклад он может внести в реализацию стратегии и за какие аспекты реализации стратегии он несет ответственность;
- сотрудники компании не имеют представления о том, как именно компания собирается опережать конкурентов и какие факторы станут ключевыми для успеха в бизнесе;
- при модификации стратегии не происходит такого перераспределения ресурсов и оперативных планов, которое имело бы четкую привязку к стратегии компании.

С нашей точки зрения, центральными следует признать следующие проблемы реализации стратегий компаний частного бизнеса и общественных учреждений.

### **Стратегию не понимают те, кто должен ее реализовывать**

Проблемы, связанные с реализацией стратегии, зачастую находятся в самой стратегии. При этом неважно, правильная или неправильная сама стратегия, — компании, обладающие способностью реализовывать свою стратегию, могут прекрасно реализовать и неправильную стратегию. Проблема реализации стратегии существует тогда, когда стратегия сформулирована так, что остается непонятным, что именно нужно реализовать. Четко сформулированная стратегия, которая не разъяснена тем, кто будет участвовать в ее реализации, не позволит достичь необходимых стратегических изменений.

Каждая компания принципиально свободна в том, какую стратегию она выберет и как именно ее оформит. На этот счет не существует каких-либо правил или рекомендаций, а в специализированной литературе есть только небольшое количество указаний относительно способов документирования или конкретной формулировки стратегий. Как правило, в стратегических документах компаний встречаются такие аспекты, как видение, перечень конкретных стратегических мероприятий, специфические целевые значения (зачастую цели относительно рентабельности и доли рынка), информация о стоимости компании и т. п. Что касается временного горизонта, то, как правило, речь идет о 2-3 годах (например, конкретные цели по повышению квалификации персонала), все остальное относится к категории «принципиальных направлений действия» (например, значимость сотрудников для компании). Информация о заинтересованных лицах (клиентах, акционерах, сотрудниках), содержится только в том случае, если эти лица играют в стратегии важную роль.

Такие стратегические документы представляют собой, по сути, вербальное обобщение основных направлений развития, базовых пунктов, ценностей, культуры и управленческих основ деятельности компании. Подобные стратегические документы служат своеобразным «хранилищем» идей и представлений о стратегии компании. Кроме того, они могут способствовать достижению более высокой мотивации персонала и возникновению у сотрудников чувства сопричастности к чему-либо общему, объединяющему. Полезность этих стратегических документов, безусловно, имеет свои границы.

- Способность компании на практике реализовать сформулированные в стратегии основные задачи лишь в очень небольшом количестве случаев можно объективно оценить.
- Цели сформулированы недостаточно конкретно и непонятны сотрудникам и, таким образом, не могут последовательно направлять их поведение в нужное русло. Кроме того, зачастую сформулирован-



ная стратегия содержит в себе слишком большое количество целей. При этом взаимосвязи между отдельными целями остаются неясными, как и связь между сформулированными целями и разработанными стратегическими мероприятиями. Помимо этого причинам приоритетов отдельных целей по сравнению с другими уделяется недостаточное внимание.

- Нечетко выражено фокусирование на важнейших стратегических целях и мероприятиях. Конкретность сформулированных целей — необходимое условие их достижения — также оставляет желать лучшего. В результате можно говорить об отсутствии оснований для стратегического управления компанией.

#### **Нейтральность управленческих систем по отношению к стратегии**

В случае изменения стратегии содержание систем планирования и отчетности, равно как и систем мотивации, зачастую остается неизменным. Система управленческой отчетности, как правило, ограничивается оперативным сравнением плановых и фактических значений по таким финансовым показателям, как выручка, объем заказов в стоимостном выражении, затраты, суммы покрытия, либо информацией о важнейших событиях (например, массовый уход персонала), не связанных с изменением стратегии.

То же касается системы оперативного планирования. Взаимосвязь между стратегией и оперативным планированием на практике весьма редкое явление, особенно в тех случаях, когда стратегический и оперативный контроллинг разделены организационно (как уже было описано выше). Стратегия — если ее понимать правильно — требует значительного перераспределения ресурсов. Однако система ежегодного планирования (процесс, протекающий по принципу «снизу вверх» и основанный на данных прошлых периодов) зачастую ограничивается только последовательным улучшением достигнутых в прошлом результатов, возможным в рамках выделенного объема ресурсов. Одновременно функции отдельных организационных единиц, как правило, остаются неизменными.

#### **Оторванность индивидуальных целей сотрудников и системы мотивации персонала от общей стратегии**

В большинстве случаев индивидуальные цели связываются с системой премирования в виде бонусов. Компания должна сформулировать индивидуальные цели так, чтобы степень их достижения была объективно измеримой. Большинство экспертов считают, что финансовые индикаторы, рассчитанные на базе данных системы внутреннего учета, обеспечивают выполнение этого условия лучше всего. Следовательно, индивидуальные цели отдельных подразделений связываются с достижением определенных значений выручки, суммы покрытия или затрат (в краткосрочной перспективе). Однако эти индикаторы лишь отражают глубинные проблемы, решить которые призван процесс реализации стратегии.

### ■ ПИИИИИ

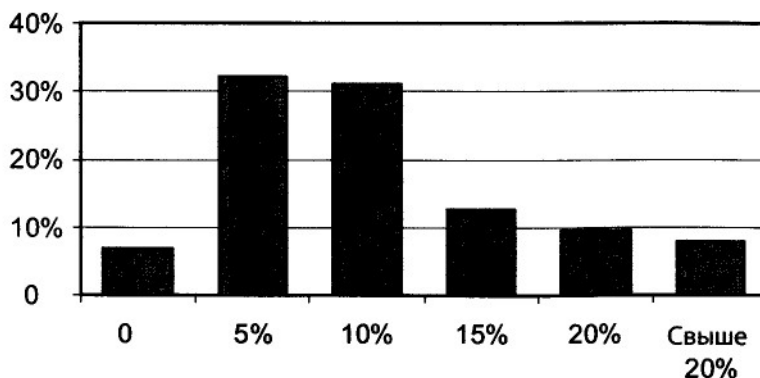
Одна электротехническая компания работала над внедрением новой технологии в течение определенного (среднесрочного) периода. Важной задачей, стоявшей перед компанией, была задача ускорения инновационного процесса. Однако система мотивации персонала была ориентирована на достижение финансовых результатов в краткосрочной перспективе. Очевидно, что стратегия и система мотивации были оторваны друг от друга. В ходе проекта существующая система мотивации была подвергнута ревизии и все цели проходили проверку на предмет того, насколько каждому сотруднику понятен его вклад в достижение стратегических целей компании.

### ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Значение способности компании реализовывать свою стратегию показывает график на рис. 1.16. Свыше трети опрошенных компаний считает, что оперативные результаты деятельности компании улучшатся на 15% и более при лучшей реализации намеченной стратегии. В основном это компании, использующие сбалансированную систему показателей. В то же время компании, не использующие эту систему, могут придерживаться иного мнения. Компания Mercuri International в 1998 г. провела опрос: как улучшится значение прибыли компании, если ей удастся успешно реализовать намеченную стратегию. В ходе исследования были обработаны ответы 692 менеджеров из 14 стран. При этом выяснилось, что 68% всех опрошенных считали, что прибыль компании может увеличиться на 20%, если ее стратегия будет реализована на 100% (Mercuri International, 1998, p. 6).

**Рис. 1.16**

**Резервы повышения результативности за счет успешной реализации стратегии (n=97)**



## 1.1.5. Эмпирические данные о пользе сбалансированной системы показателей

### 1.1.5.1. Экономический успех

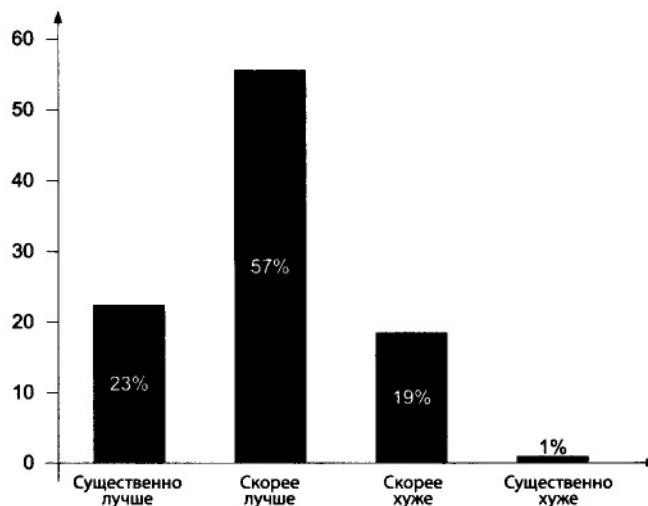
#### ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Положительный результат исследования 2001-2002 гг. подтвердился в ходе исследования 2003 г.: компании, использующие сбалансированную систему показателей, имеют большие значения показателей прибыли и роста выручки по сравнению со своими конкурентами. Следует отметить, что все представленные ниже графики касаются исключительно предприятий частного бизнеса (рис. 1.17-1.18. Данные за последние три года, исследование 2003 г.).

Показатели прибыли за год и роста выручки могут использоваться для расчета индекса результативности. Компании, которые опережают своих конкурентов по показателю прибыли и показателю роста выручки, получают статус компаний с «высокими результатами». Компании, которые отказываются от достижения высокой рентабельности, отдавая предпочтение росту (или наоборот), получают статус компаний с «хорошими результатами» или статус компаний с «низкими результатами». Если компания и по показателю прибыли, и по показателю роста выручки отстает от конкурентов, она относится к категории

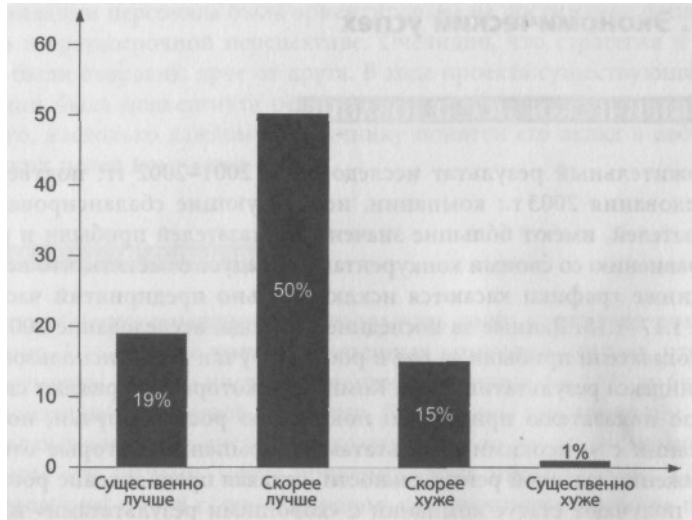
Рис. 1.17

Прибыль компаний, использующих сбалансированную систему показателей, по сравнению с конкурентами

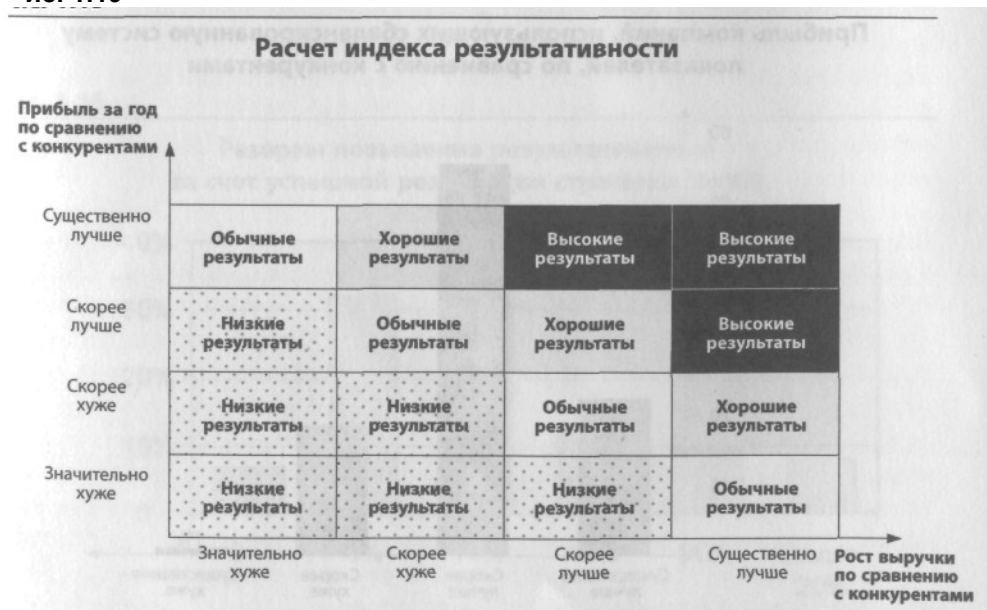


>ис. 1.18

**Рост выручки компаний, использующих сбалансированную систему показателей, по сравнению с конкурентами**



>ис. 1.19



компаний с «низкими результатами». На рис. 1.19 отражена логика этой классификации.

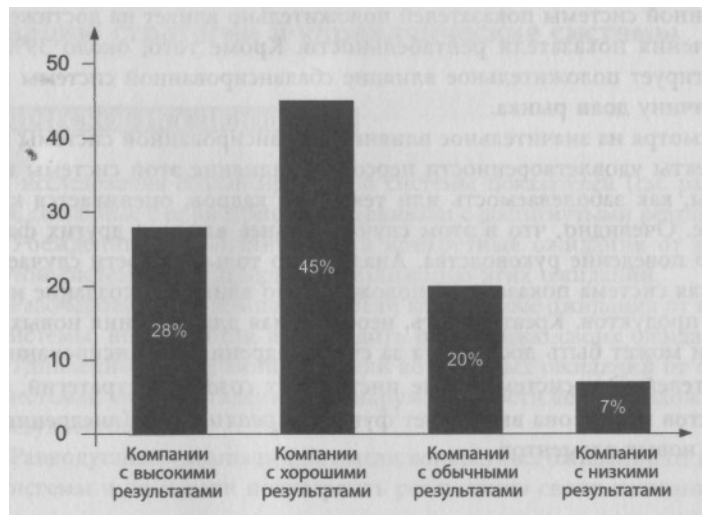
Распределение результативности опрошенных компаний видно на рис. 1.20. При анализе этого графика становится очевидным, что сбалансированная система показателей является инструментом успешных компаний. Вместе с тем около четверти опрошенных относится к категории компаний с «обычными» или «низкими» результатами. Можно предположить, что эти компании рассматривают сбалансированную систему показателей как инструмент, с помощью которого им удастся покинуть зону «аутсайдеров».

Разумеется, при интерпретации этих результатов приходится учитывать определенные ограничения. Прямое влияние факта использования компаниями сбалансированной системы показателей на значение прибыли установить нельзя, — компании могут достигать успехов и при внедрении этой системы, и без нее. Кроме того, следует учитывать тот факт, что в исследовании, как правило, принимали участие компании, которые гордятся своими успехами и раскрывают информацию о себе.

Однако тенденция в зависимости результатов достаточно однозначная. В пользу сбалансированной системы показателей свидетельствует тот факт, что именно успешные компании включают эту концепцию в свою систему управления. Кроме того, следует отметить, что с увеличением продолжительности периода использования этой системы доля компаний, достигших «высоких результатов», значительно увеличивается. Наоборот, с увеличением продолжительности периода использования сбалансированной системы показателей доля компаний с «обычными» и «низкими» результатами снижается.

Рис. 1.20

**Индекс результативности компаний,  
использующих сбалансированную систему показателей**



### 1.1.5.2. Успех при оценке нематериальных активов

#### ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Положительные экономические результаты достигаются, если факторы достижения этих результатов характеризуются положительными значениями. К таким факторам, к примеру, можно отнести качество, удовлетворенность клиентов, уровень затрат и т.д.

С целью оценки влияния факта внедрения сбалансированной системы показателей на прибыль и рост выручки компании — участники опроса высказывали свое мнение о том, на значение каких показателей положительно влияет использование этой концепции. Представленные ниже данные относятся к компаниям частного бизнеса.

Очевидно, что наибольшая степень согласия наблюдается по критерию «качество». Можно сделать вывод, что сбалансированная система показателей способствует усилению ориентации сотрудников компании на достижение целевых параметров качества.

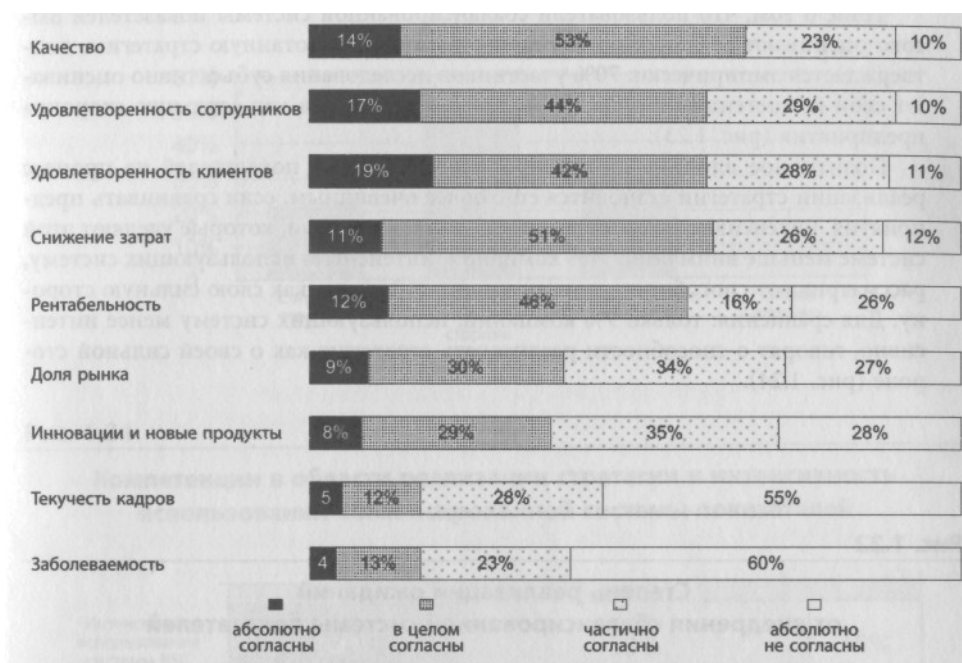
Также следует отметить положительное влияние использования сбалансированной системы показателей на снижение затрат. Четко сформулированные стратегические цели снижения затрат (включая типичную для сбалансированной системы показателей операционализацию целей путем определения показателей, установления их целевых значений и разработки мероприятий) очень ценят практики. То же касается аспектов удовлетворенности сотрудников и клиентов, которые набрали большое число баллов по формулировке «абсолютно согласны». Таким образом, осознанное формулирование стратегических целей, подбор показателей и разработка мероприятий в перспективах «Клиенты» и «Потенциал» приносят компании ощутимую пользу.

Около 58% опрошенных предприятий считает, что использование сбалансированной системы показателей положительно влияет на достижение целевого значения показатели рентабельности. Кроме того, около 39% компаний констатирует положительное влияние сбалансированной системы показателей на величину доли рынка.

Несмотря на значительное влияние сбалансированной системы показателей на аспекты удовлетворенности персонала, влияние этой системы на такие величины, как заболеваемость или текучесть кадров, оценивается как незначительное. Очевидно, что в этом случае сильнее влияние других факторов, например поведение руководства. Аналогично только в трети случаев сбалансированная система показателей положительно влияет на создание инноваций и новых продуктов. Креативность, необходимая для создания новых продуктов, вряд ли может быть достигнута за счет внедрения сбалансированной системы показателей. Эта система — не инструмент *создания* стратегий, инноваций, продуктов и т. п., она выполняет функцию *реализации* (внедрения, использования) новых элементов.

Рис. 1.21

**Положительное влияние сбалансированной системы показателей на основные показатели**



### 1.1.5.3. Влияние сбалансированной системы показателей на реализацию стратегии и управленческие системы

#### ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

В рамках исследования сбалансированной системы показателей (см. раздел 1.2.2) ожидания, связанные с ее внедрением, сравнивали с достигнутыми результатами.

- «Убежденные» компании имели конкретные ожидания от внедрения этой системы и подтвердили реализацию этих ожиданий.
- «Разочарованные» компании имели конкретные ожидания от внедрения системы, но не смогли подтвердить реализацию своих ожиданий.
- «Удивленные» компании не имели конкретных ожиданий от внедрения системы, но с удивлением обнаружили достижение положительных результатов.
- «Равнодушные» компании не имели конкретных ожиданий от внедрения системы и не смогли подтвердить реализацию своих ожиданий.

По основной цели построения сбалансированной системы показателей складывается следующая ситуация: 70% опрошенных предприятий подтвердили,

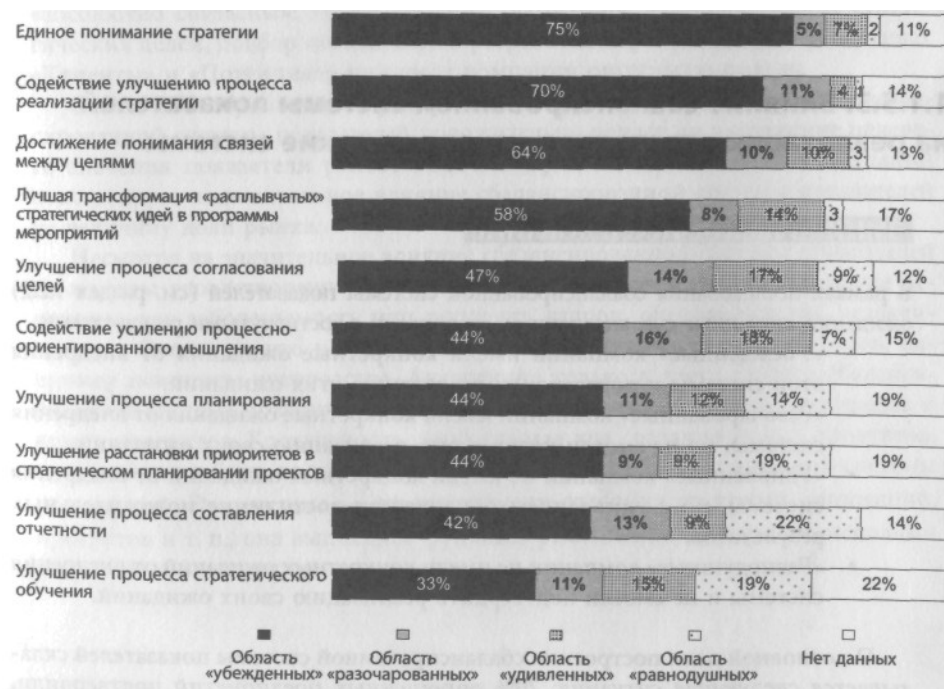
что эта система позволяет успешно реализовать стратегию, 11% отрицают это (рис. 1.22). Эти значения лучше данных 2001-2002 гг. (тогда 62% компаний подтвердили положительное влияние системы на процесс реализации стратегии, а 21% оказались разочарованными).

Тезис о том, что пользователи сбалансированной системы показателей высоко оценивают ее способность реализовывать разработанную стратегию, подтверждается эмпирически: 70% участников исследования субъективно оценивают свои компетенции в области реализации стратегии как «сильную сторону» предприятия (рис. 1.23).

Позитивное влияние сбалансированной системы показателей на процесс реализации стратегии становится еще более очевидным, если сравнивать предприятия, интенсивно использующие эту систему, с теми, которые уделяют этой системе меньше внимания: 34% компаний, интенсивно использующих систему, рассматривают способность реализовывать стратегию как свою сильную сторону. Для сравнения: только 9% компаний, использующих систему менее интенсивно, говорят о способности реализовать стратегию как о своей сильной стороне (рис. 1.24).

Рис. 1.22

### Степень реализации ожиданий от внедрения сбалансированной системы показателей



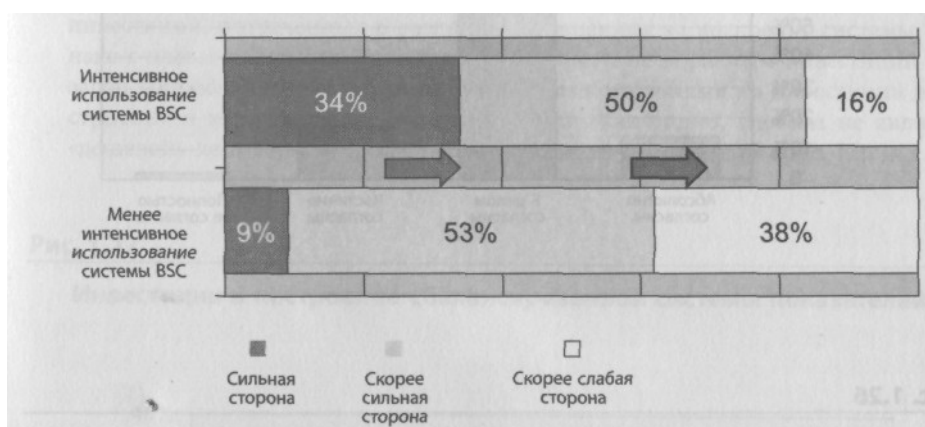


**Рис. 1.23**

**Компетенции в области реализации стратегии и продолжительность использования сбалансированной системы показателей**

**Рис. 1.24**

**Компетенции в области реализации стратегии и интенсивность использования сбалансированной системы показателей**



#### 1.1.5.4. Удовлетворенность пользователей и распространенность системы на практике

##### ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Участникам опроса был задан вопрос: довольны ли они результатами использования сбалансированной системы показателей. Ответ — положительный. Даже если учитывать определенные искажения (ответы давали только пользователи системы, но не компании, которые отказались от использования этой концепции), общая тенденция очевидна (рис. 1.25).

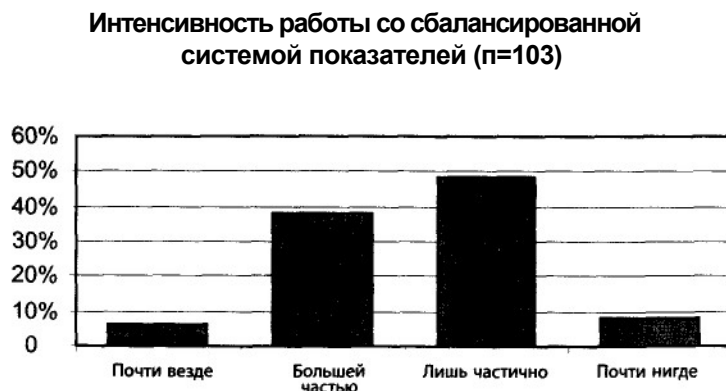
Общая очень высокая удовлетворенность пользователей не означает, что у компаний — участников опроса нет проблем с внедрением системы. Это выражается в степени интенсивности использования этой концепции в различных компаниях: половина опрошенных компаний считает, что высокая интенсивность внедрения реализована лишь частично либо не реализована вовсе (рис. 1.26).

Различия в степени интенсивности использования системы возникают в силу действия разных причин — например, продолжительность использования (у многих компаний, недавно внедривших систему, степень интенсивности использования не может быть столь же высокой, как у опытных пользователей) или число подразделений в компании, для которых построена система.

Рис 1.25



Рис. 1.26



### 1.1.5.5. Инвестиции и окупаемость

#### ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

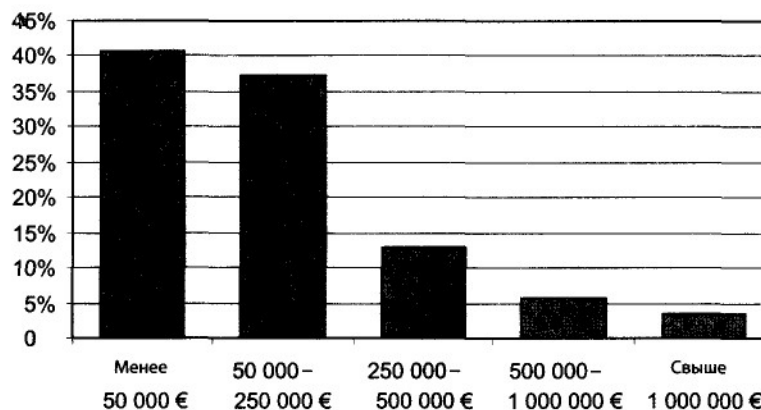
Построение сбалансированной системы показателей предполагает определенные первоначальные инвестиции. Поскольку сначала сотрудники организации должны ознакомиться с этой системой, целесообразно привлечь для этого специалистов. Можно использовать подготовленных сотрудников самой компании или привлеченных консультантов. Разъяснение концепции будущим пользователям (руководству и сотрудникам) также требует дополнительных ресурсов. Кроме того, возникают затраты на возможную ИТ-поддержку, на разработку руководства по пользованию и т.п.

При оценке финансовых ресурсов не следует забывать, что большая часть работы по внедрению сбалансированной системы показателей касается тех процессов, которые в солидных компаниях протекают с использованием или без использования этой концепции, — определение стратегии и стратегических целей, выбор значимых показателей, установление плановых значений, разработка мероприятий и расстановка приоритетов выполнения разработанных мероприятий. Было бы неправильно полностью переносить связанные с этими действиями ресурсы на сбалансированную систему показателей.

В рамках представленного исследования не учитывались различия в суммах инвестиций, потраченных в различных компаниях на внедрение системы. Однако с целью получения представлений о примерном размере инвестиций был задан вопрос: какие суммы были потрачены компаниями на инвестиции в построение и использование этой концепции. Как видно, система не является «дешевой» концепцией, но размер инвестиций «обозримый» (рис. 1.27).

РИС. 1.27

#### Инвестиции в построение сбалансированной системы показателей



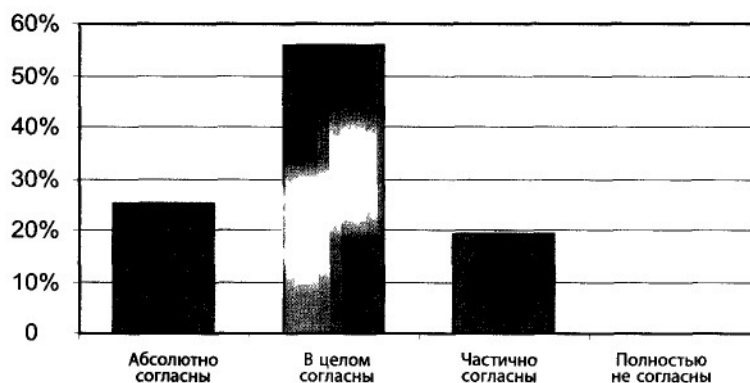
Важнейшим фактором размера осуществленных инвестиций является число подразделений в компании, для которых построена сбалансированная система показателей. Так, 80% компаний, построивших систему для 1-5 подразделений, не потратили на это более 250 тыс. евро. Напротив, свыше 40% компаний, построивших систему для более чем 20 структурных подразделений, превысили этот уровень.

К другим факторам, влияющим на размер инвестиций, относятся продолжительность использования и тип системы (полная или неполная модель). Кроме того, размер инвестиций зависит от интенсивности использования.

Окупаются ли инвестиции, потраченные на внедрение системы? Участники опроса считают, что внедрение системы окупается! Даже если учитывать определенные искажения (ответы давали только пользователи системы, но не компании, которые отказались от этой концепции), общая тенденция очевидна: 82% опрошенных считают, что эта система себя окупает, и нет ни одной компании, отрицающей это (рис. 1.28).

Рис. 1.28

Оценка окупаемости сбалансированной системы показателей



## **1.2. Реализация стратегии с помощью сбалансированной системы показателей**

Концепция сбалансированной системы показателей комбинирует многочисленные известные элементы системы управления компанией — например, цели, показатели или планы мероприятий — с новыми концепциями представления стратегии, управленческого мышления «через перспективы» и отличия стратегических целей от оперативных. Далее элементы концепции и их полезность для стратегического управления компанией рассматриваются более подробно. В начале этой книги в качестве введения рассматривается основополагающее понятие — «стратегия». Следует подчеркнуть, что одна из самых сильных сторон сбалансированной системы показателей состоит в том, что она выступает в качестве платформы для интеграции самых разнообразных — зачастую уже используемых — элементов управления. Однако, как и в случае с хорошим блюдом, секрет заключается не в количестве компонентов, а в правильной их комбинации!

### **1.2.1. Стратегия — это не только цели, касающиеся рентабельности и роста**

Есть ли у вас стратегия? Конечно, есть. Ни один из руководителей не скажет «нет». Отсутствие стратегии сразу вызывает ассоциации с отсутствием целей и планов, непрофессионализмом.

Однако что значит иметь стратегию? Ни одно другое понятие в менеджменте не вызывает такого восторга и в то же время такого многочисленного количества трактовок, как стратегия. Если спросить у руководителей о стратегии, то многие в ответ излагают свое видение и миссию, которые по формулировкам часто оказываются очень похожи.

Например: «Мы хотим стать компанией №1 на наших рынках. При этом на первом месте находится удовлетворенность наших клиентов. Мы предлагаем своим клиентам продукты и услуги с высочайшим соотношением цены и качества. Качество для нас — это больше, чем просто слова. Это позволяет нам использовать предоставленный капитал с наибольшей эффективностью в отрасли и достигать наивысшего роста стоимости компании». Такие высказывания важны, но звучат слишком общо. Операционализация подобных высказываний зачастую предполагает определение нескольких ключевых цифр в процессе стратегического планирования — целевых значений рентабельности и роста, дополненных плановым балансом и плановым отчетом о прибылях и убытках.

В самом деле, определение целей, связанных с рентабельностью и ростом (по компании в целом и по отдельным сегментам — продуктам, клиентам или регионам), один из важнейших стратегических результатов работы менеджмента. Однако определение целей, касающихся рентабельности и роста компании, не единственная задача стратегического менеджмента. Цели, касающиеся рентабельности и роста, — это не полноценная стратегия! Стратегия должна создавать ясность в отношении путей достижения этих целей. Какие продукты для этого необходимы? какой канал сбыта будет выбран? достаточны ли навыки сотрудников? правильно ли сформирован портфель клиентов?

Разумеется, ответы на эти вопросы могут быть даны только с учетом сложившейся конкурентной ситуации. В основу этой книги — без углубления в теоретические дискуссии — положено конкурентно-ориентированное понимание стратегии. Если исходить из того, что организационные единицы (предприятия, дивизионы, функциональные подразделения) ориентированы на существование в долгосрочной перспективе, то такая цель в условиях свободной рыночной экономики может быть достигнута только в том случае, если компании удастся продать свой продукт (услугу) достаточному количеству потребителей по ценам выше затрат. Если компания конкурирует с другими компаниями за ограниченный ресурс — клиентов, то ей нужно располагать определенными специфическими преимуществами по сравнению с конкурентами. Эти преимущества должны побуждать клиентов покупать продукт (услугу) именно у этой компании.

Б. Хендерсон понимает это так: «Конкуренты, действующие похожим образом, совместно существовать не могут — в экономике или природе. Каждый должен иметь достаточное количество отличий, чтобы располагать собственным специфическим конкурентным преимуществом. ...Если у компании нет какого-либо особого преимущества по сравнению с конкурентами, то у нее нет шансов на выживание. К сожалению, многие компании конкурируют в тех важных областях, в которых им присущи недостатки — зачастую с высокими издержками и до тех пор, пока их окончательно и неизбежно не вытеснят с рынка» (*Henderson, 1996, p. 5*). Стратегической максимой по Хендерсону является разрушение существующей системы конкуренции и изменение ее в пользу собственной компании. Это означает вытеснение конкурентов и завоевание доли рынка. Тем самым стратегия постоянно связана с активным конкурентованием.

Непохожесть обеспечивает выживание. В создании такой непохожести многие авторы видят ядро стратегии: «Суть стратегии бизнеса — создание чего-либо отличного» (*Simons R., 1998, p. 25*); «чтобы компания могла быть успешной, должна существовать уникальная ценность для клиента, которую только эта компания предлагает на том или ином рынке» (*Treacy/Wieresma, 1995*).

В экономике существует много возможностей быть непохожим на других. «Отличия экономических конкурентов друг от друга могут заклю-

чаться в цене, в методе продаж, в возможностях поставки... или географической близости... Речь может просто идти об имидже продукта или его производителя... Поскольку компании могут комбинировать эти факторы различным образом, то возникает огромное число возможностей для каждой из них расширить свое конкурентное преимущество за счет специфических отличий компании от конкурентов» (*Henderson, 1996, p. 6*).

Организации не могут использовать все возможности для дифференциации одновременно. Тот факт, что «невозможно занимать лидирующую позицию во всех продуктовых категориях», установили М. Трейси и Ф. Вир-сема (*Treacy/Wieresma, 1995, p. 30*) в ходе трехлетнего опроса 80 компаний более чем из 30 стран. Назывались следующие причины:

- возможности дифференциации могут конкурировать друг с другом. «Если действия в цепи создания стоимости несовместимые, компания должна пойти на компромисс. Он необходим, если выполнение одного действия происходит в ущерб другому» (*Porter, 1996, p. 68*). Это может касаться технических вопросов, а также вопросов имиджа;
- конкурент достиг по тому или иному признаку такой выдающейся позиции, что попытка выиграть у него по этому признаку потребует слишком больших ресурсов;
- следование некоему алгоритму, не предполагающему расстановку приоритетов (по принципу «все сразу»), может «перегрузить» членов организации. «Если компания все свои активы и энергию, а также свое внимание концентрирует на одной продуктовой категории, то ей почти всегда удастся достичь в этой категории лучших результатов по сравнению с теми конкурентами, которые распыляют свои ресурсы между многими дисциплинами. Лидеры рынка понимают это как... признак нового конкурентного поля» (*Treacy/Wieresma, 1995, p. 34*);
- существует опасность, что при предложении слишком большого числа дифференцирующих признаков компания утратит собственный профиль. Тот, кто пытается стать всем для каждого, превратится в ничто для никого: «Компании, которые пытаются быть всем для всех клиентов, рискуют, что их сотрудники при выполнении каждодневных операций принимают решения без ориентации на общую схему работы компании» (*Porter, 1996, p. 69*).

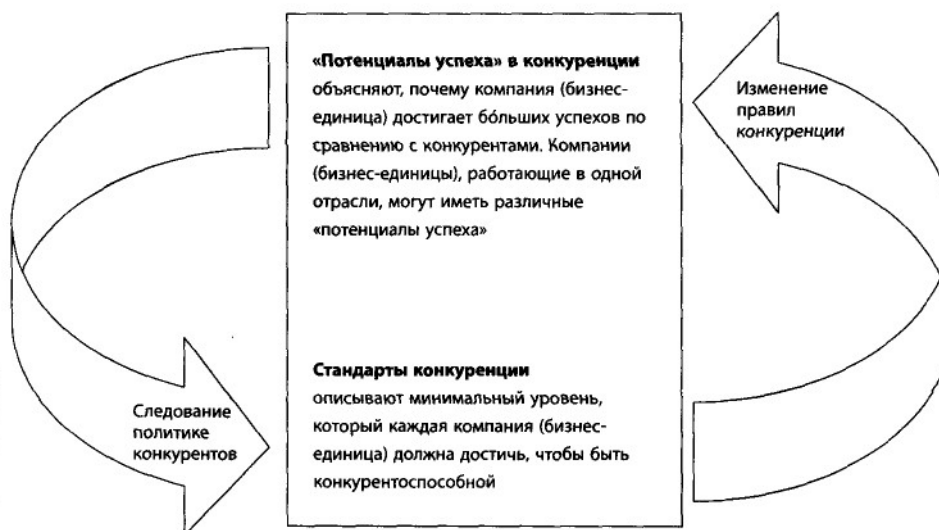
Выбор элементов дифференциации определяется наличием стратегии. Известный профессор Гарвардской бизнес-школы и эксперт в области стратегии описывает стратегию как «создание уникальной и создающей стоимость рыночной позиции за счет действия целой серии дифференцированных видов деятельности» (*Porter, 1997, p. 48*). При этом он различает понятия «стратегия» и «операционная эффективность». Последнее означает, что компания способна выполнять свои процессы лучше, чем конкуренты. Постоянное повышение операционной эффективности необходимо,

если компания стремится получить большую, чем в среднем по отрасли, рентабельность. Однако этого недостаточно. Лишь небольшому числу компаний удалось успешно противостоять конкурентам в долгосрочной перспективе, основываясь на достигнутом высоком уровне своей операционной эффективности. Причина этого очевидна: лучшие методы быстро воспроизводятся и повторяются другими. Конкуренты могут быстро скопировать методы менеджмента, новые технологии или выдающиеся формы удовлетворения потребностей клиентов. «Двустороннее копирование путей улучшения качества продукта, повторяющиеся процессы или партнерства с поставщиками — все это ведет к тому, что стратегии разных компаний становятся очень похожими друг на друга. Конкуренция превращается в игру, в которую игроки играют одинаковыми методами, и которую никто не может выиграть. ...Операционная эффективность компаний в последние годы резко выросла, но многие компании страдают от снижения своих доходов» (Porter, 1997, p. 42).

Ядро стратегии составляет определение такого образа действий (Mintzberg, 1999, s. 23), который — по Портеру — позволяет достичь уникальной и создающей стоимость рыночной позиции. Для этого в рамках стратегического управления определяются факторы успеха, при помощи которых компания (или бизнес-единица в составе компании) собирается противостоять своим конкурентам. В связи с этим мы говорим о создании и развитии «потенциалов успеха» или ключевых факторов успеха в конкуренции (рис. 1.29). «По-

Рис. 1.29

### «Потенциалы успеха» и стандарты конкуренции





тенциалы успеха» возникают, если компания использует ресурсы, которые в такой же форме не могут быть использованы конкурентами (ресурсно-ориентированное понимание стратегии), либо если компания работает на рынке такими методами, которыми конкуренты не оперируют (рыночно-ориентированное понимание стратегии) (*Eschenbach/Kunesch, 1996, s. 6*).

Стандарты конкуренции создают своеобразный противовес «потенциалам успеха» в конкуренции. Такие стандарты представляют собой базовые факторы, которые должна принимать во внимание компания, желающая участвовать в конкурентной борьбе. «Потенциалы успеха» могут становиться стандартами, если конкуренты, работающие в этой отрасли, осваивают подобные компетенции. Дифференциация в этом случае больше не возможна. Эксперты Курфесс и Топфер анализируют этот трансформационный процесс в индустриальном секторе. «Во многих секторах промышленности еще до недавнего времени операционное качество — достигнутое в соответствии с требованиями системы всеобщего управления качеством (Total Quality Management) — было тем элементом, который четко выделял компанию. Однако в последнее время благодаря субстанциональным улучшениям большинство компаний стало соответствовать единому отраслевому стандарту. Сегодня, например, в электронной промышленности почти у всех компаний примерно 97% продукции с первого раза проходит проверку качества. В машиностроительной отрасли доля затрат на исправление брака, превышающая 1,5% выручки, считается экстремально высокой. У поставщиков, обслуживающих автомобилестроительную промышленность, средняя доля рекламаций составляет не более 500 на 1 млн поставленных деталей, и превышение этой доли — редкое исключение. Средний размер доли отказов еще пять лет назад составлял 1200 ppm (part per million, дефектов на миллион). Но сегодня автомобилестроительные компании даже не рассматривают предложения поставщиков, показатель доли отказов которых превышает 1000 ppm» (*Kurfess/Toepfer, 1999, p. 22*).

Примеры из практики позволяют сделать вывод, что только четкое разграничение стандартных требований и «потенциалов успеха» позволяет реализовать в компании успешный стратегический менеджмент. Если разграничения провести не удастся, то компания сталкивается с опасностью. Немецкая машиностроительная промышленность — наглядный тому пример. В начале 90-х предприятия слишком поздно распознали переход важнейшего фактора успеха «высокий стандарт качества» («Made in Germany») из категории потенциалов успеха в категорию стандартных требований. В последние годы зарубежные, в частности азиатские конкуренты, добились в этой сфере значительных успехов. Конкуренты достигли достаточного с точки зрения клиентов уровня качества. Тем самым бывший «потенциал успеха» превратился в стандарт, следование которому уже не позволяет дифференцироваться от конкурентов. Однако зарубежные конкуренты не просто догнали немецкие предприятия в области качества, они располагают своими «потенциалами успеха»: более простые условия поставок, ярко

выраженная ориентация на потребности клиента, а не на технические возможности. Немецкая машиностроительная промышленность, не имея стратегически дифференцированных «потенциалов успеха», впала в глубокий кризис, многие компании обанкротились.

Обобщим сказанное. Под стратегией мы понимаем целенаправленно создаваемый образ действий компании и ее структурных подразделений, позволяющий ей отличаться от конкурентов и достигать долгосрочных целей. Стратегия содержит формулировки, касающиеся сферы деятельности, ресурсов, конкурентных преимуществ и структуры предприятия с учетом взаимосвязанности элементов или синергии (*Welge/Al-Laham, 1992*). Согласно такому пониманию, наличие конкуренции — ключевой составной элемент стратегии. Если бы не было конкуренции, не нужна была бы стратегия. Стратегический образ действий представляет собой специфическую комбинацию возможных характеристик предприятия. Организационная единица, располагающая четкой стратегией, знает, чем она отличается от конкурентов и каких стандартов должна придерживаться, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе.

### **1.2.2. Фактор успеха — представление стратегии**

Мы знаем теперь, что такое стратегия и какой она должна быть. Но как выглядит стратегия? Практический опыт показывает, что формальные представления компаний о стратегии различаются. Варианты представлений колеблются от одного слайда с пятью ключевыми словами, толстых папок, содержащих фактические и целевые портфели продуктов, до внушительного документа, полного разнообразных таблиц и озаглавленного «Долгосрочное планирование».

В отличие от ситуации с представлением финансовых данных, в вопросе представления стратегии не существует стандартов. Мы все знакомы с балансом, отчетом о прибылях и убытках или бюджетами. Но в каком виде могут быть представлены стратегии? Зачастую используются краткие вопросы, предполагающие развернутые ответы в различных областях: фокусируется ли представление стратегии на важнейших темах? ясен ли путь в будущее или есть риск заблудиться в красиво звучащих, но непонятных концепциях? насколько форма представления стратегии понятна или сопоставима для различных функциональных подразделений? не перегружен ли избранный вариант представления цифрами или текстом? речь идет преимущественно о планах в отношении затрат и выручки или затрагиваются также темы, связанные с клиентами, процессами и сотрудниками? ясно ли с точки зрения ориентированности на конкретные действия, что именно и как будет сделано в дальнейшем?

Сбалансированная система показателей позволяет представить процесс реализации стратегии в понимаемой форме. До сих пор считалось, что ключевую роль играет именно содержание стратегии, а форма представле-

ния стратегии второстепенна. Постепенно менеджеры отказываются от этой точки зрения, поскольку понимают, что стратегии могут быть успешно реализованы только тогда, когда их понимают сотрудники компании, и эти стратегии могут быть «операционализованы». «Формулирование стратегии — это искусство, и это всегда будет так. Однако описание стратегии не должно быть искусством. Если мы описываем стратегию в более или менее упорядоченной форме, мы повышаем тем самым вероятность ее успешной реализации» (*Kaplan/Norton, 2000*).

Не следует забывать, что вариант представления стратегии при помощи логики сбалансированной системы показателей задает очень высокие требования. Важно не только наполнить информацией предложенные «перспективы», идентифицировать и сформулировать цели, показатели, целевые значения и мероприятия, но нужно дать четкие ответы на ключевые вопросы:

- Какие цели стратегически релевантны?
- Какие показатели могут быть использованы?
- Какие целевые значения приемлемы?
- Каким мероприятиям следует отдать предпочтение?
- Как компания будет планировать, реализовывать и контролировать содержание системы?

Наличие ответов на эти вопросы означает наличие стратегического менеджмента. Сбалансированная система показателей выступает важнейшим катализатором, обеспечивающим и ускоряющим реализацию процесса стратегического менеджмента. Это важнейший элемент организации, которая знает свои «потенциалы» успеха и расширяет их. Другими словами, сбалансированная система показателей делает возможным построение организации, сфокусированной на стратегию!

### **1.2.3. Перспективы сбалансированной системы показателей**

Та или иная модель разработки стратегии может претендовать на полноту только в том случае, если в ней содержатся ответы на вопросы, касающиеся разных сфер деятельности компании. Постановки лишь финансовых целей недостаточно, если не ясно, как будут достигаться эти цели. Точно так же не совсем верной будет постановка изолированных друг от друга целей. В этом случае незатронутыми остаются взаимосвязи между отдельными целями и их влияние друг на друга. Из этого вытекает необходимость учета всех важных (релевантных) аспектов деятельности предприятия.

«Перспективы» сбалансированной системы показателей — еще до процесса поиска стратегии — призваны сформировать такую модель мышления, которая обеспечит сбалансированное рассмотрение всех существенных аспектов бизнеса. Перспективы представляют собой тематические разделы стратегии компании. Как правило, используют 4-5 перспектив. Число и

содержание перспектив, как правило, стандартны для всех структурных элементов организации. Рассмотрение различных перспектив при формировании и реализации стратегии является характерной чертой концепции сбалансированной системы показателей и ее ключевым элементом. Формулирование стратегических целей, подбор показателей и разработка стратегических мероприятий по нескольким перспективам призваны обеспечить всестороннее рассмотрение деятельности компании.

Компании, формулирующие свою стратегию слишком односторонне, необязательно делают крен в сторону финансов. Встречаются компании, которые можно охарактеризовать как «слишком клиенто-ориентированные» и забывающие о своих финансовых целях. Некоторые компании могут быть чрезмерно «зациклены» на своих процессах и не обращают внимание на рыночные аспекты. Равноправное рассмотрение четырех перспектив позволяет избежать такой несбалансированности. От опытных менеджеров часто можно услышать такое мнение: «В рамках своей управленческой деятельности я всегда учитывал аспекты, касающиеся финансов, клиентов, процессов и сотрудников. А сбалансированная система показателей выдает такой подход за уникальное и значительное инновационное достижение». Безусловно — с концепцией сбалансированной системы показателей или без нее — менеджмент всегда должен думать в нескольких измерениях и учитывать взаимное влияние друг на друга принимаемых управленческих решений. Однако такую критику следует признать не совсем обоснованной. Речь идет не о том, учитывают ли менеджеры различные «перспективы», а о том, как именно они их учитывают. Руководителям (компании или структурного подразделения), как правило, свойственно присваивать отдельным перспективам различные веса и, соответственно, одной перспективе уделять больше внимания, чем другой. Это связано с опасностью «закрепления» отдельных перспектив за отдельными руководителями. Например, руководитель отдела сбыта концентрируется на перспективе «Клиенты», финансовый директор визирует перспективу «Финансы», а менеджер по персоналу отвечает за перспективу «Потенциал». Налицо отсутствие целостного подхода к рассмотрению деятельности компании, важной предпосылки эффективного процесса разработки и реализации стратегии.

Сбалансированная система показателей нацелена на избежание изолированного рассмотрения отдельных перспектив и предполагает реализацию сбалансированного подхода. Такой подход требует от руководителя не только интуитивного, но и логического понимания многомерности бизнеса. Одновременное рассмотрение бизнес-перспектив помогает при разработке целостной системы целей компании. Сбалансированная система показателей обеспечивает руководителя логичным и интуитивно понятным инструментарием.

### 1.2.3.1. «Классические» перспективы

На основе проведенных эмпирических исследований Каплан и Нортон доказали, что успешные компании в своих системах целей учитывают минимум четыре перспективы: Финансы, Клиенты, Процессы и Потенциал (*Kaplan/Norton, 1996*). Эти четыре проекции, названные перспективами, должны давать ответы на разные вопросы.

#### **Перспектива «Финансы»**

Вопрос этой перспективы звучит так: «Какие цели компания должна перед собой поставить, исходя из финансовых ожиданий своих учредителей?»

Эта перспектива позволяет, по крайней мере в компаниях, ориентированных на прибыль, измерять успешность или неуспешность стратегии. Перспектива содержит цели и показатели, которые отражают финансовый результат реализации стратегии компании. Перспектива «Финансы» дает ответ на вопрос, достигается ли конечная цель ведения бизнеса — полученные прибыли в долгосрочной перспективе.

#### **Перспектива «Клиенты»**

Вопрос этой перспективы звучит так: «Какие цели относительно структуры и требований наших клиентов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение наших финансовых целей?»

В рамках этой перспективы речь, с одной стороны, идет о том, как компания позиционирует себя на рынке, а с другой — о том, как воспринимают клиенты товары/услуги компании.

#### **Перспектива «Процессы»**

Вопрос этой перспективы звучит так: «Какие цели относительно наших процессов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение целей в перспективах «Финансы» и «Клиенты?»»

Перспектива «Процессы» определяет, что и по каким процессам необходимо достигнуть, чтобы обеспечить достижение целей, сформулированных в перспективах «Финансы» и «Клиенты». При этом речь идет не о перечислении всех процессов компании, а о фокусировании на процессах, критически важных для успешной реализации стратегии.

#### **Перспектива «Потенциал»**

Вопрос этой перспективы звучит так: «Какие цели относительно нашего потенциала мы должны поставить, чтобы соответствовать сегодняшним и будущим требованиям?»

Цели перспективы «Потенциал» касаются разработки стратегически необходимой инфраструктуры. Ресурсы этой перспективы — сотрудники, знания, инновации, инновационность и креативность, технологии, информация и информационные системы. Эти факторы потенциала организации служат не только реализации существующей стратегии, но и

создают предпосылки для будущих изменений и адаптации. В отличие от классических перспектив «Финансы», «Клиенты» и «Процессы», название четвертой перспективы может различаться. Каплан и Нортон называют эту перспективу «Обучение и рост» (Learning and Growth), у других авторов встречаются термины «Сотрудники», «Знания», «Инновации» или «Будущее».

Компания Horvath & Partners использует термин «Потенциал» по двум причинам. Первая: термин Каплана и Нортон «обучение и рост» имеет отдаленное отношение к актуальной стратегии. Вторая: другие предлагаемые формулировки концентрируются исключительно на сотрудниках, инновациях или знаниях. Термин «Потенциал» позволяет включить в сбалансированную систему показателей как имеющийся, так и будущий потенциал компании.

### **1.2.3.2. Отражение принципиального понимания бизнеса в перспективах**

Четыре стандартные перспективы сбалансированной системы показателей не случайны и не оторваны друг от друга. Напротив — а это в дискуссиях о сбалансированной системе показателей недооценивается — эти четыре перспективы отражают принципиальную логику ведения бизнеса компанией в целом или ее отдельной структурной единицей. Логика традиционного подхода к управлению компанией заключается в том, что компания имеет долг перед учредителями, предоставившими свой капитал на нужды компании. Соответственно, в первую очередь компания должна удовлетворить интересы своих учредителей. А это, как правило, не что иное, как цели рентабельности и роста бизнеса.

Это утверждение можно рассматривать как само собой разумеющееся. Финансовые цели для компании, работающей в условиях свободной рыночной экономики, всегда были конечным мерилем ее успехов. Но сразу возникает вопрос, как эти цели будут достигаться. Поскольку деньги компания получает от клиентов, покупающих ее продукты, очевидно, что очень важно понимать, что побуждает клиента делать покупку. Финансовые цели и цели, касающиеся клиентов, в свою очередь определяют алгоритм работы компании. И наконец, нужно обращать внимание на то, чтобы потенциал компании — ее сотрудники, инновационность и инфраструктура — обеспечивал не только достижение актуальных целей, но и позволял компании гибко реагировать на требования времени.

Такое принципиальное понимание бизнеса универсально для любой компании. Предложенные перспективы «Финансы», «Клиенты», «Процессы» и «Потенциал» — составляющие хорошо себя зарекомендовавшего подхода, который следует понимать именно как подход, а не как догму. Компания, выпускающая автомобили, 80% частей которых покупается у сторонних поставщиков, вполне логично может учитывать отношения с поставщика-

ми в рамках отдельной перспективы. В автомобилестроении интенсивное сотрудничество с поставщиками — один из базовых элементов принципиального понимания бизнеса. Финансовая перспектива также не всегда должна служить отправной точкой, особенно в организациях, занятых в сфере государственного управления. В некоммерческих организациях речь идет не о максимизации прибыли, а о максимизации определенного результата в рамках выделенного бюджета.

### **1.2.3.3. Соотношение сбалансированной системы показателей и концепции заинтересованных сторон**

Зачастую концепция использования нескольких бизнес-перспектив сравнивается с концепцией заинтересованных сторон (stakeholders). Суть последней заключается в учете интересов различных заинтересованных групп — клиентов, поставщиков, учредителей, общественности, профсоюзов и т.д. При использовании этой управленческой концепции документируются требования каждой заинтересованной группы, формулируемые независимо от требований других групп. Задача компании состоит в удовлетворении по возможности интересов разных групп (иногда противоречащих друг другу).

Можно говорить, что перспективы сбалансированной системы показателей представляют интересы важнейших заинтересованных сторон (например, учредителей, клиентов, сотрудников). Однако используемые в сбалансированной системе показателей перспективы базируются на принципиально иной логике: сначала определяется исходная перспектива (в коммерческих организациях, как правило, «Финансы»), а потом идентифицируются перспективы, необходимые для достижения целей, поставленных в исходной перспективе. Важнейшими составными элементами такой системы целей могут быть аспекты, связанные с внутренними процессами, сотрудниками или инновациями.

В отличие от концепции заинтересованных сторон, перспективы сбалансированной системы показателей увязываются между собой логичной причинно-следственной цепочкой целей и находятся в определенном иерархическом подчинении друг другу. Это означает, в том числе, возникновение перспектив, не имеющих прямой привязки к тем или иным группам сотрудников (например, перспективы «Процессы», «Инновации» или «Качество»). Таким образом, сбалансированная система показателей и концепция заинтересованных сторон имеют разную управленческую логику.

### **1.2.4. Стратегические цели — «сердцевина» сбалансированной системы показателей**

Это тривиально: тот, кто стремится управлять достижением целей, должен сначала их разработать. В общем виде под целью понимается описание желаемого состояния чего-либо в будущем. Это состояние можно выразить словами («поставлять клиентам нашу продукцию в течение короткого периода времени») или конкретизировать формулировку с помощью показателей и их целевых значений («время поставки менее 36 часов»). Определение и постановка целей — это ключевая задача менеджмента. Цели, как для руководителей, так и для подчиненных, своеобразная направляющая сила. Соответственно, понятие «целеориентированное управление» является одним из самых распространенных в литературе по менеджменту. Целеориентированное управление предполагает планирование и координацию деятельности предприятия и способствует тем самым росту результативности и эффективности бизнеса.

Стремление руководителей управлять компанией, ориентируясь на цели, велико, но реализовать такой подход на практике непросто. С какой степенью детализации следует определять цели? Как увязывать цели друг с другом? С чего начинать постановку целей? Понятие «цель» эксперты интерпретируют по-разному. Формулировка «повысить удовлетворенность клиентов» точно так же понимается как цель, как и формулировки «увеличить рентабельность капитала на 20%», «сократить сроки поставок на два дня» или «внедрить систему согласования целей с сотрудниками». Первая формулировка представляет собой некую «принципиальную ориентацию», вторая и третья включают показатель и его целевое значение, а четвертая под целью понимает реализацию конкретного мероприятия.

#### **Перевести стратегические размышления в ясные цели!**

На практике зачастую возникают сложности при определении стратегических целей на основе стратегических инициатив. Стратегии, как правило, сформулированы неясно, состоят из огромного количества мнений, изолированных концепций, обширных аналитических разработок, красиво звучащих видений и многого другого. Процесс построения сбалансированной системы показателей позволяет конкретизировать цели на основе обработки так называемого «стратегического банка данных», ответив на вопросы четырех перспектив. На основе этих ответов определяются стратегические цели (рис. 1.30).

#### **Мыслить стратегически при разработке целей!**

Сбалансированная система показателей отражает стратегию компании или ее структурного подразделения. При этом речь идет о документировании ключевых факторов успеха, необходимых для дальнейшего развития компании (структурного подразделения) и противостояния конкурентам. Успех



Рис Л.30

**Рассмотрение различных перспектив позволяет перевести стратегию в сбалансированную систему целей**



в конкурентной борьбе зависит, во-первых, от того, сможет ли компания освоить определенные отраслевые стандарты, а во-вторых, от того, сможет ли компания развить «потенциалы успеха», отличающие ее от конкурентов. Рассмотрим это на примере.

**ПРИМЕР**

Руководство компании, работающей в сфере розничной торговли, в процессе пересмотра своей стратегии решило проанализировать собственную конкурентную позицию. В ходе дискуссии обсуждались факторы успеха, имеющие значение в этой отрасли.

Как и следовало ожидать, важнейшим фактором успеха была признана высокая удовлетворенность клиентов. Поскольку этот вывод не помог руководству компании выбрать правильную стратегию, было решено перечислить факторы, от которых зависит удовлетворенность клиентов. Было выявлено порядка 30 факторов, в том числе конкурентоспособные цены, правильная планировка торгового зала, дружелюбный персонал, чистота, широкий ассортимент, высокая компетентность в отношении консалтинга, услужливость.

Сначала всех охватила паника: что делать с этим списком? Было принято решение еще раз, шаг за шагом пройти по перечню выявленных факторов, чтобы понять, по каким именно пунктам компания хотела бы отличаться от

своих конкурентов. По первому пункту — конкурентоспособные цены — все были единогласны. Безусловно, клиент всегда сравнивает цены в разных магазинах. Однако — и это в компании обсуждается очень часто — клиент не должен приходить в магазин, если он хочет здесь купить дешевле: «Мы себя не позиционируем как самый дешевый магазин», — подчеркнул председатель правления. «В то же время мы не должны быть значительно дороже наших конкурентов», — отметил руководитель отдела сбыта. Коллеги закивали в знак согласия. «По этому пункту мы будем соперничать с конкурентами, но дифференцироваться по цене не будем», — подвел итог дискуссии председатель правления.

Бурные дискуссии развернулись вокруг пункта «дружелюбный персонал». «Это же крайне важно, что клиент получает у нас высококлассное обслуживание. Столкнувшись однажды с плохим отношением, он больше не придет. И его знакомые, скорее всего, тоже не придут», — подчеркнул руководитель одного из филиалов. «Безусловно, это важно, — сказал в ответ на это контроллер, — но разве наш персонал менее дружелюбен по сравнению с персоналом конкурентов?» «Так говорить нельзя, — ответил руководитель филиала, — это зависит от отдельных личностей». «Позвольте поставить вопрос несколько иначе, — подал голос председатель правления, — считаем ли мы, что значительные инвестиции в улучшение дружелюбности нашего персонала приведут к существенному увеличению выручки? Значит ли это, что клиент придет к нам, а не к конкурентам?» — «Безусловно, инвестиции в улучшение дружелюбности персонала будут целесообразны, — ответил после короткой паузы руководитель филиала, — но в принципе по этому фактору мы находимся примерно на одном — и очень высоком — уровне с нашими конкурентами. Это показывают все опросы, которые мы проводили на протяжении последних трех лет. Значительно отличаться от конкурентов по этому аспекту нашей деятельности будет очень сложно».

«А по какому фактору мы можем существенно отличаться от наших конкурентов?» — спросил председатель правления. Руководитель филиала снова посмотрел на список факторов успеха. «Мы должны усилить свой имидж компании, предлагающей широкий и привлекательный ассортимент товаров для домашнего хозяйства. Наш ассортимент ассоциируется с такими понятиями, как «молодость», «спортивность», «свободное время». Домохозяйка, которая среди недели желает приобрести пару полотенец или скатерть на стол, пойдет к нашим конкурентам. Поэтому загрузка наших мощностей в течение недели нельзя назвать наилучшей. Я уверен, что если она однажды зайдет к нам, она купит еще книги для своих детей и другие аксессуары для своей квартиры».

Этот тезис вызвал бурную дискуссию. Но к концу совещания рабочая группа пришла к единому мнению: из 30 пунктов после обсуждения осталось 26, по которым компания намеревается соперничать с конкурентами. Кроме того, было достигнуто согласие по четырем ключевым пунктам, в которые предполагается направить значительные инвестиции, необходимые для достижения конкурентных преимуществ и высокой удовлетворенности клиентов: степень покрытия площадей (возможность быстрого поиска товара), элегантная выкладка товара и подсветка, высокая компетентность в обслуживании, широкий ассортимент («у нас вы найдете то, что ищете»).

Этот пример показывает, что существуют такие факторы успеха, достижения по которым компания устраивают (в сравнении с успехами конкурентов) и по которым компания не собирается предпринимать значительных изменений до тех пор, пока они не попадают в стратегический фокус. Некоторые факторы успеха подлежат регулярному мониторингу и предполагают постоянное сравнение собственных достижений с достижениями конкурентов. Но в сбалансированную систему показателей в качестве целей эти факторы не включаются. Этот аспект становится очевидным, если еще раз вспомнить разницу между «потенциалами успеха» и базовыми требованиями. Базовые требования — это базовые предпосылки успешности бизнеса (например, чистота помещений или составление корректного годового отчета). Если стандарты конкурентов и относящиеся к ним базовые цели уже достигнуты, дальнейшие инвестиции в улучшение этих аспектов вряд ли целесообразны. Достижение базовых целей необходимо для поддержки текущей деятельности предприятия, но не делает возможным некое позиционирование в конкурентной среде. Базовые цели не включаются в сбалансированную систему показателей, но компания должна поддерживать достижения по этим аспектам на уровне, который позволяет противостоять конкурентам. Базовые цели измеряются так называемыми «диагностическими показателями», которые позволяют отслеживать текущее состояние дел в бизнесе и сигнализируют о неожиданных событиях, требующих немедленного вмешательства» {Kaplan/Norton, 1996, p. 163}.

Другие факторы, напротив, стратегически значимы и позиционируют компанию на рынке. К ним, например, относятся новое содержательное позиционирование, изменение структуры целевых групп клиентов, формирование новых компетенций, а также активная защита достигнутых конкурентных преимуществ. Такие факторы называются «потенциалами успеха», а связанные с ними цели — стратегическими (см. раздел 1.2.1). Эти цели включаются в сбалансированную систему показателей. В ходе построения этой системы проводится уточнение важнейших стратегических аспектов, формирующих отличие компании от конкурентов. Как уже было отмечено, успешный стратегический менеджмент базируется на понимании различий между стандартными требованиями и «потенциалами успеха».

Одна и та же цель в зависимости от стратегии и ситуации в компании может быть как базовой, так и стратегической. Другими словами, существуют факторы успеха, важные для компании и входящие в ее сбалансированную систему показателей. В другой компании эти факторы успеха не будут входить в сбалансированную систему показателей. Рассмотрим этот аспект на примере.

Цель «удержать сотрудников в компании», измеряемая показателем текучести кадров, безусловно, будет иметь значение для любой компании, которая не собирается сокращать численности своего персонала. Однако значит ли это то, что такая цель и соответствующий ей показатель (текучесть кадров) всегда будут присутствовать в сбалансированной системе показателей?

Если текучесть кадров в компании на протяжении последних лет находилась на приемлемом уровне, степень достижения этой цели следует признать удовлетворительной. Улучшения в этой области не требуются, равно как не нужны и ухудшения. В этом случае мы имеем типичный пример базовой цели. Будет ли цель «удержать сотрудников в компании» достигаться и в будущем, зависит от службы управления персоналом. Стратегический импульс, побуждающий компанию удерживать своих сотрудников, в данном случае не требуется, а значит, такая формулировка не включается в сбалансированную систему показателей.

Для другой компании, которая столкнулась с проблемой массового ухода сотрудников, формулировка «удержать сотрудников» имеет принципиально иное значение. Эта проблема обязательно должна быть учтена при разработке стратегии, следует предусмотреть мероприятия, реализация которых будет способствовать достижению этой цели. В сбалансированной системе показателей такой компании цель «удержать сотрудников в компании» занимает важное место.

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 компании для осуществления оперативной деятельности. Таким образом, сбалансированная система показателей включает не все цели предприятия. Сбалансированная система показателей — это модель стратегии, а не предприятия!

Такое фокусирование желательно, поскольку в результате возникает практическое руководство для повседневного принятия решений. Однако желающие построить модель работы компании могут дополнить сбалансированную систему показателей другими факторами внешнего и внутреннего характера. Система умышленно избегает математической сложности моделирования. В этой системе речь идет об определении и информировании о приоритетах, а не о расчете плановых значений!

#### **Использовать силу слов и ясность цифр!**

Зачастую цели формулируются либо только вербально («удовлетворенность наших клиентов»), либо как комбинация показателей и их целевых значений («ROI +20%», «время поставки — 6 дней»). У каждого подхода, как обычно, есть свои преимущества и недостатки. Если цели задаются только вербально, многое остается неясным (например, что значит «повысить удовлетворенность клиентов» или «почему мы должны внедрять систему согласования целей с сотрудниками?»). Если цели определяются только как комбинация показателей и их целевых значений, то существует опасность, что вопрос «почему» останется без внятного ответа. Почему значение показателя рентабельности инвестированного капитала должно быть увеличено на 20%? Чтобы спасти предприятие? чтобы удовлетворить учредителей? чтобы сохранить позиции на рынке? А почему время поставок должно быть сокращено с 9 дней до 2? Чтобы сэкономить на затратах? Чтобы выиграть

в конкурентной борьбе? Потому что этого требует клиент? А почему вместо этого мы не занимаемся дальнейшим повышением качества или расширением сети сбыта?

Концепция сбалансированной системы показателей представляет собой методику, способную устранить вышеприведенные неясности. Сначала следует сформулировать цели вербально. Далее для каждой сформулированной цели определяются показатели (индикаторы), которым присваиваются целевые значения. По каждой цели определяются стратегические мероприятия, реализация которых необходима для достижения целевых значений показателей. Особенность заключается в том, что эти мероприятия непосредственно выводятся из разработанной стратегии.

### **Комбинировать принципиальную ориентацию на достижение целей с непосредственной ориентацией на реализацию мероприятий!**

Зачастую это отличие недооценивается, но ориентация на достижение целей и ориентация на реализацию мероприятий — две разные «темы». Результат может быть достигнут только при их совместном рассмотрении. *Ориентация на достижение целей* — это ориентация на достижение будущего состояния какого-либо аспекта в результате выполнения определенных действий. *Ориентация на реализацию мероприятий*, напротив, предполагает концентрацию на отдельных действиях, вне зависимости от целей, для достижения которых эти мероприятия запланированы. Такие типичные с точки зрения практики высказывания, как «у нас всегда любят громкие лозунги, однако ничего не происходит» или «из-за огромного перечня мероприятий мы потеряли свои цели», разъясняют проблему изолированной ориентации только на достижение целей или только на реализацию мероприятий.

Сбалансированная система показателей предполагает реализацию принципа последовательной связи цели и мероприятий. Насколько важно четко понимать цель и относящиеся к ней мероприятия, настолько сложно реализовать эту задачу на практике. Например, два руководителя ожесточенно спорили, является ли монтаж новой производственной линии стратегической целью или стратегическим мероприятием. Далее различия между долгосрочными целями и краткосрочно ориентированными мероприятиями будут рассмотрены более подробно.

### **Искусство фокусирования: «двадцать — достаточно»**

Концентрация исключительно на стратегических целях сокращает число целей, включаемых в сбалансированную систему показателей. Однако сколько целей на самом деле может быть включено в нее? Один из менеджеров сказал: «Тот, кто преследует больше пяти целей, может заблудиться». Слишком большое число целей приводит к ощущению скорее растерянности, чем ясности. Слишком малое число целей, как правило, означает излишнее агрегирование и концентрацию на финансовых аспектах.

Компромисс между слишком малым и слишком большим числом стратегических целей может быть достигнут при следовании принципу «двадцать — достаточно» (Twenty is Plenty!). Другими словами, в каждой из перспектив сбалансированной системы показателей 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.

Следует учесть, что в данном случае речь идет об одной сбалансированной системе показателей — для верхнего уровня. На практике система создается также для структурных подразделений компании. В одной авиакомпания система построена для восьми структурных подразделений (первый и второй уровень иерархии управления) и содержит свыше 100 отдельных целей. Но поскольку логика построения системы для всех структурных подразделений одна, управление этой системой целей относительно несложно.

## ПРИМЕРЫ ЦЕЛЕЙ ДЛЯ ОТДЕЛЬНЫХ ПЕРСПЕКТИВ

Примеры стратегических целей для отдельных перспектив без знания стратегии, для которой они были определены, зачастую сложны в понимании. Несмотря на это, можно привести некоторые примеры таких целей, чтобы получить первое представление о том, какие именно цели включаются в сбалансированную систему показателей.

### **Стратегические цели перспективы «Финансы»**

Учредители и инвесторы могут требовать от компании постановки следующих целей: увеличение рентабельности, увеличение выручки в два раза, достижение высокого значения операционной прибыли, привлечение прибыльных заказов, достижение высокого значения рентабельности капитала, достижение низкого значения рентабельности капитала, достижение низкого значения величины связанного капитала, снижение доли заемного капитала, увеличение денежного потока, увеличение стоимости бизнеса и др. Как правило, в этой перспективе представлены цели, касающиеся рентабельности, ситуации с затратами и роста компании (или ее структурного подразделения).

Может быть и так, что при построении BSC компания отказывается от постановки целей, связанных с рентабельностью и ростом. Например, одна из лизинговых компаний, желающая стать лидером на своем рынке, отказалась от цели, связанной с ростом доходов, в пользу цели, связанной с ростом. Цель, касающаяся роста доходов, в сбалансированной системе показателей не представлена, а поддержание существующей ситуации с доходами отслеживается в системе оперативной отчетности (exception reporting). Цель, связанная с ростом компании, напротив, в сбалансированной системе показателей представлена и является приоритетом для всех сотрудников.

Другой пример. Страховая компания — лидер насыщенного рынка, но ситуация с доходами у нее неудовлетворительная: включила в свою сбалансированную систему показателей цель, связанную с ростом доходов. Увеличению доходов в этой компании однозначно отдается предпочтение перед целью расширения доли рынка (роста компании), причем с отказом от создания нового бизнеса. Такая расстановка приоритетов на практике должна сопровождаться определением конкретных мероприятий, необходимых для достижения поставленных целей. Так, рассматриваемая в примере страховая компания однажды отказалась от предложения со стороны крупной компании, занимающейся импортом автомобилей, суть которого заключалась в страховой поддержке всегерманской акции по продаже спортивных автомобилей абитуриентам. Участие в этой акции принесло бы компании дополнительную выручку, но вряд ли принесло бы дополнительную прибыль, поскольку работа именно с этой целевой группой клиентов связана с огромными рисками (часто случаются аварии автомобилей).

#### **Стратегические цели перспективы «Клиенты»**

В перспективе «Клиенты» распространены следующие цели: расширить рыночные позиции, построить имидж компании-партнера для своих клиентов, повысить удовлетворенность клиентов по ключевым процессам, увеличить степень узнаваемости компании, увеличить объем повторных продаж, создать имидж инновационного лидера, построить имидж компании, с которой легко иметь дело, новое стратегическое позиционирование — от клиентского сегмента А к клиентскому сегменту В, предложить клиентам активное обслуживание, увеличить долю крупных заказчиков, увеличить степень привязанности клиентов и др. Перспектива «Клиенты» содействует рыночной ориентации разрабатываемой стратегии. В этой перспективе принципиально различаются два взгляда: *со стороны клиента*, т. е. как клиент должен воспринимать компанию (в отличие от конкурентов) — меньше время поставок, удобство пользования продуктом, имидж, соотношение цена/качество; *со стороны предприятия*, т. е. каких клиентов хотела бы получить компания (целевых, региональные растущие рынки и т. д.).

Достижение целей, поставленных в этой перспективе, покажет, могут ли быть достигнуты цели, сформулированные в перспективе «Финансы». Например, недостижение цели «получить постоянных клиентов», измеряемой показателем объема повторных продаж, говорит о том, что усилия компании не находят желаемого отклика у клиентов. Соответственно, запланированное в рамках перспективы «Финансы» увеличение выручки в течение долгосрочного периода вряд ли реализуемо (без реализации каких-либо корректирующих мероприятий).

#### **Стратегические цели перспективы «Процессы»**

Стратегические цели перспективы «Процессы» определяют, какие процессы должны приносить какие результаты, чтобы компания достигла целей, по-

ставленных в перспективах «Финансы» и «Клиенты». Если компания выбрала стратегию снижения затрат, то типичными целями перспективы «Процессы» будут формулировки «развивать стандартизацию» или «существенно снизить ущерб от конфликтов». Если недавно произошло слияние двух компаний, то типичной целью перспективы «Процессы» может быть «использовать эффект синергии». Если компания стремится предлагать своим клиентам индивидуально настраиваемые продукты, то центральной целью перспективы «Процессы» может быть «увеличение гибкости производства».

Стратегические цели перспективы «Процессы» могут звучать так: повысить эффективность процесса освоения рынка, реализовать принципы процессно-ориентированного менеджмента, упразднить систему овер-инжиниринга (overengineering), повысить гибкость процессов, сократить время разработки продуктов, быстрее выставлять предложения клиентам, улучшить процесс кооперации с поставщиками, увеличить степень использования мощностей, снизить косвенные затраты, построить сеть стратегического партнерства и др.

#### **Стратегические цели перспективы «Потенциал»**

Стратегические цели перспективы «Потенциал» используются при разработке стратегически необходимой инфраструктуры. Соответствующими ресурсами являются сотрудники, знания, инновации, инновационность и креативность, технология, информация и информационные системы. Элементы потенциала служат не только задачам реализации существующей стратегии, но и создают предпосылки для способности организации к изменениям.

При разработке целей перспектив «Клиенты» и «Процессы» рекомендуется постоянно проверять, есть ли у компании возможности и ресурсы для достижения поставленных целей. Если этого у компании нет, то формирование необходимых возможностей и способностей организации должно быть заложено в перспективу «Потенциал». Для компании, реализующей стратегию глобализации, примером цели в перспективе «Потенциал» может быть формулировка «повысить уровень знания сотрудниками иностранных языков». Другими примерами целей в перспективе «Потенциал» могут быть: привлечь молодых специалистов, увеличить долю высококвалифицированных сотрудников, уменьшить число проблем при работе с масс-медиа, разработать и внедрить приемлемые для сотрудников модели мотивации, завоевать рынок при помощи новых продуктов, сделать знания доступными, обеспечить наличие компетенций, позволяющих адаптировать продукты к индивидуальным требованиям клиента, сформировать компетенции, необходимые для завоевания японского рынка, реализовать идею интернационализации сотрудников и др.

#### **Существуют ли « типовые » модели сбалансированной системы показателей для отдельных отраслей?**

Предыдущий пример показывает, что вряд ли можно говорить о существовании неких « типовых » вариантов системы 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, исповедовали одну и ту же стратегию, то между отдельными компаниями не было бы дифференциации.

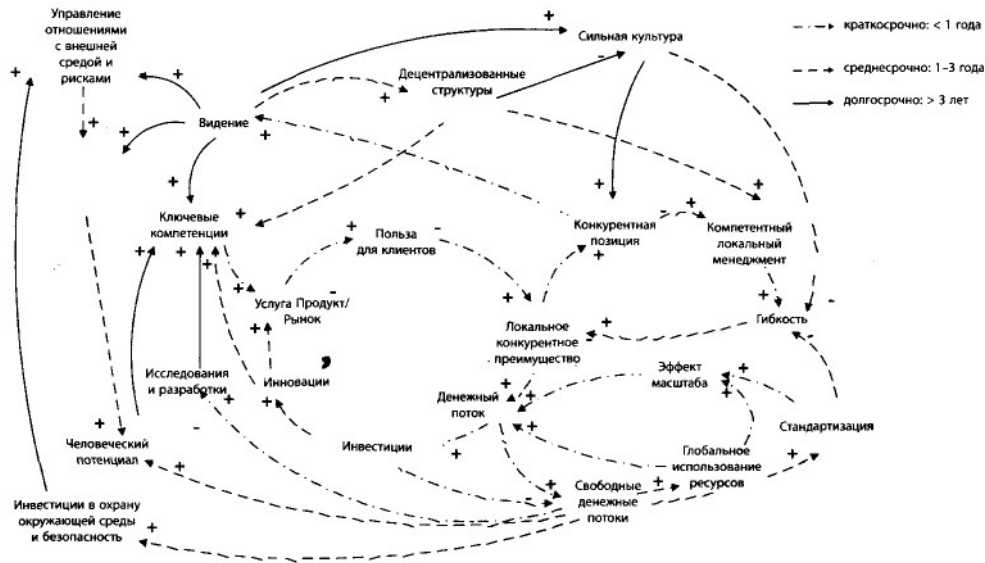
«Типовые» варианты сбалансированной системы показателей означают, что все предприятия той или иной отрасли концентрируются на одних и тех же аспектах, касающихся перспектив «Процессы» и «Потенциал». Это допущение ни имеет ничего общего с реальной действительностью, поскольку предполагает, что у всех компаний одинаковые проблемы, одинаковые управленческие культуры и одинаковая инфраструктура.

### 1.2.5. Стратегические карты: только взаимосвязи между целями полностью объясняют стратегию

Вряд ли существуют цели, достижение которых никак не влияет на другие цели. Такие понятия, как комплиментарность целей, нейтральность целей и конфликты между целями, относятся к основным в экономическом

Рис. 1.31

Сетевая причинно-следственная модель {*Probst/Gomez, 1999, p. 107*}



словаре. Рассмотрение причинно-следственных зависимостей и взаимосвязей между отдельными целями всегда было актуальным с точки зрения практики менеджмента. Эксперты Пробст и Гомес указывают на необходимость рассматривать происходящее в компании и в ее окружении не изолированно, а во всех взаимосвязях (*Probst/Gomez, 1997, p. 13*). Только так в компании можно наладить эффективное предпринимательское управление.

Сетевая модель системы целей, представленная на рис. 1.31, демонстрирует как позитивное, так и негативное влияние отдельных факторов друг на друга и измеряет силу их действия. При помощи такой модели — по мнению авторов теории — можно выявить ключевые факторы успеха (которые имеют значительное влияние, но сами подвержены незначительному влиянию). Однако на практике использование такой модели может оказаться чрезвычайно затратным. Она слишком сложна, чтобы использоваться в качестве прагматического управленческого инструмента.

### **Отражать не сложный мир в целом, а желаемый алгоритм действий!**

Сбалансированная система показателей основана на использовании причинно-следственных связей между целями, но по ряду важных пунктов принципиально отличается от так называемой санкт-галленской (*St. Gallen*) модели Пробста/Гомеса.

Факторы внешней среды в причинно-следственных связях сбалансированной системы показателей напрямую не представлены, однако косвенным образом затрагиваются. Если внешнее окружение меняется, то, как правило, происходит изменение стратегии и, соответственно, изменение сбалансированной системы показателей компании. Тем самым в системе учитывается влияние внешней среды на цели компании. Чтобы анализировать и оценивать изменения во внешней среде, необходимы специальные системы раннего распознавания. Эти системы могут быть привязаны к сбалансированной системе показателей.

В сбалансированной системе показателей отражаются только некоторые из ключевых факторов успеха компании, а именно только те, которые делают возможным определенное позиционирование компании на рынке. Поскольку в сбалансированной системе показателей не отражаются базовые цели компании, эта система описывает происходящее в отдельных функциональных подразделениях только фрагментарно. Это ограничение является существенным элементом концепции сбалансированной системы показателей, но не ее недостатком, поскольку, как уже было отмечено ранее, это модель не предприятия, а стратегии. Разумеется, базовые цели также должны подвергаться постоянной проверке на предмет их достижимости. Но это позволяют реализовать системы оперативного контроллинга, а не сбалансированная система показателей.

Другое важное отличие заключается в логике представления взаимосвязей. В стратегической модели нецелесообразно отражать все возможные связи между отдельными элементами той или иной системы и оценивать их силу. Речь идет о том, чтобы разъяснить сотрудникам, почему должны быть достигнуты те или иные цели. Вопрос не звучит «на какие цели влияет рассматриваемая цель X?», вопрос звучит «почему должна быть достигнута цель X?». Например, по цели «сократить время поставок клиентам» причинно-следственная цепочка сбалансированной системы показателей должна давать ответ не на вопрос «на какие другие цели влияет сокращение времени поставок?», а на вопрос «почему именно нам нужно сократить время поставок?». Это, на первый взгляд незначительное, отличие существенно влияет на понимание причинно-следственной цепочки целей.

### **Стратегию можно объяснять при помощи причинно-следственной цепочки**

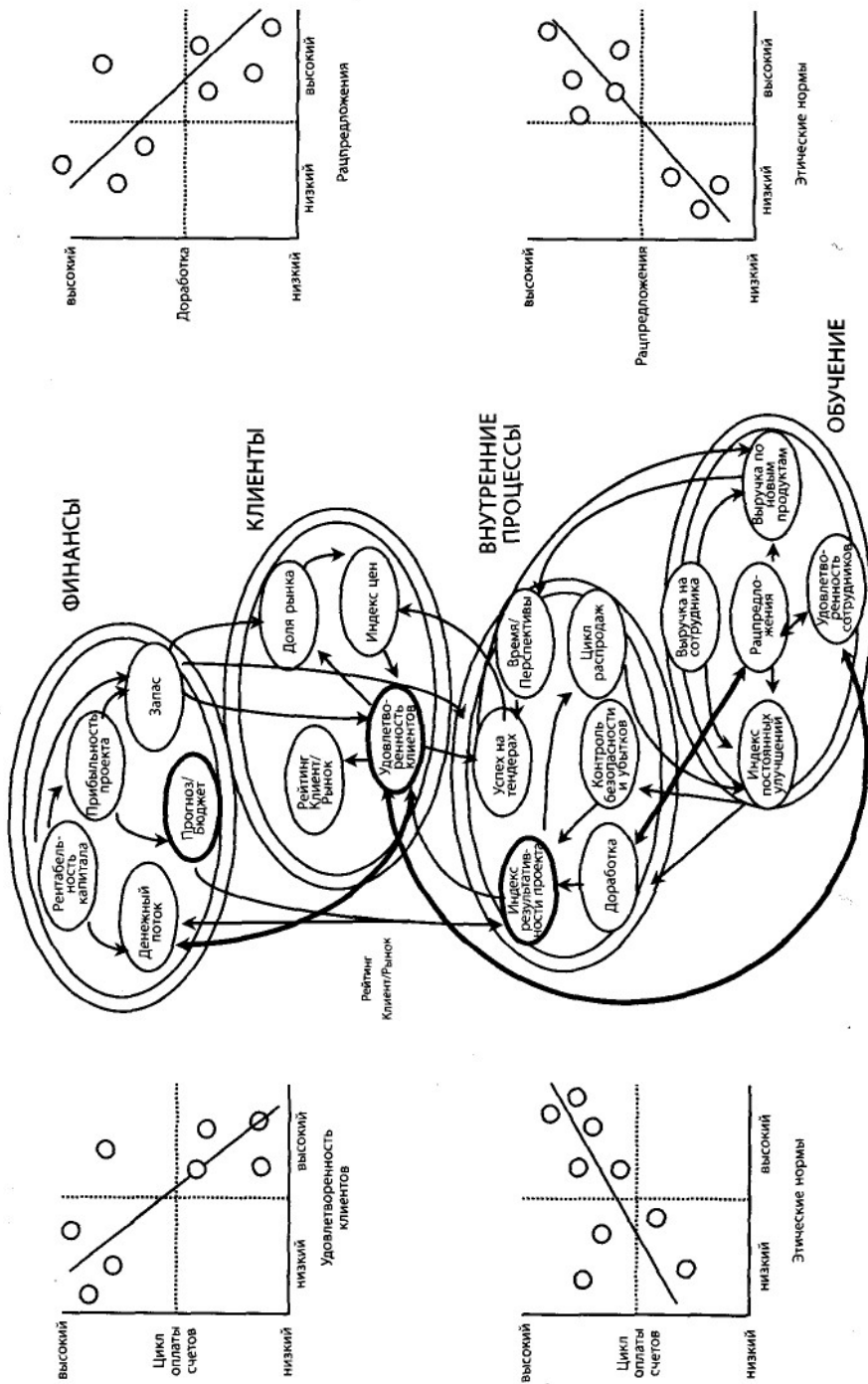
По сути, причинно-следственная цепочка целей — это метод описания стратегии. Для этого аспекта сбалансированной системы показателей Кап-лан использует понятие «стратегическая карта». Если логику причинно-следственной цепочки описывать в виде текста, то описание стратегии будет занимать минимум 2-3 страницы. Правильно построенная причинно-следственная цепочка целей — это стратегия! На этот аспект Кап-лан 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» (*Kaplan/Norton, 1996, p. 149*).

### **Представлять связи в понятном виде!**

Наряду с визуализацией стратегии причинно-следственная цепочка целей сбалансированной системы показателей предлагает целый ряд других выгод. Причинно-следственные цепочки демонстрируют взаимозависимости между отдельными стратегическими целями и тем самым информируют о возникающих при достижении целей взаимных эффектах. Понимание 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.

Кап-лан в своей книге указывает, что между отдельными целями, связанными между собой причинно-следственной цепочкой, должна существовать определенная корреляция. Наличие этой корреляции позволяет проверить, насколько правильна стратегия, описанная в виде причинно-следственных связей (рис. 1.32).

**Рис. 1.32**  
**Определение и управление причинно-следственными связями**  
 (Kaplan, 1997)



В некоторых публикациях высказывается мнение, что отображение взаимосвязей между отдельными стратегическими целями позволяет установить определенные закономерности.

### ПРИМЕР

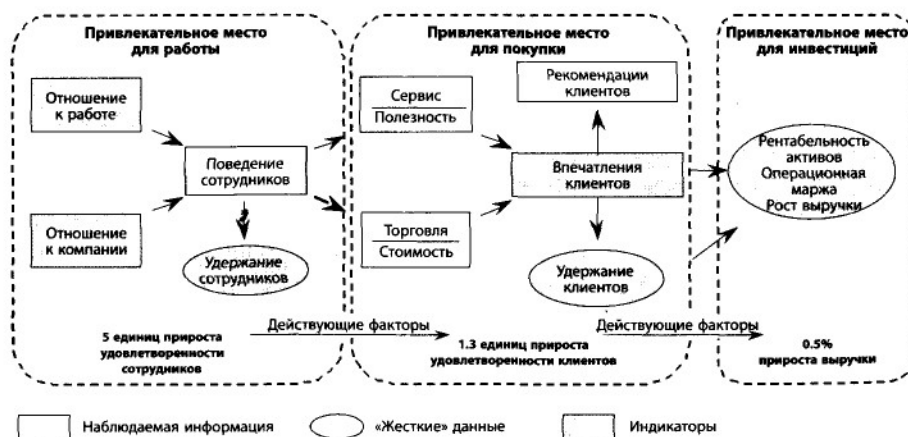
Большое значение причинно-следственным цепочкам целей придается в торговой компании Sears (США). Благодаря правильному стратегическому позиционированию в последние годы компании удалось совершить существенный рывок. В этом есть и заслуга сбалансированной системы показателей (Rucci, 1998, p. 89).

Компания Sears исследовала информацию в сбалансированных системах показателей почти 800 своих филиалов на предмет корреляции отдельных целей. Отслеживание корреляции между отдельными целями в системах по филиалам помогло руководству определить важнейшие взаимосвязи. Увеличение мотивации персонала на 5 единиц привело к увеличению удовлетворенности клиентов на 1,3 пункта, что послужило причиной увеличения выручки на 0,5% (рис. 1.33).

Идея построения стратегии на основе отслеживания корреляции между стратегическими целями интересна. Однако следует иметь в виду, что причинно-следственные цепочки сбалансированной системы показателей не отражают математическую логику (как в случае с известной системой показателей ROI). В сбалансированной системе показатели связаны между собой логически-каузально, но не математически-каузально. Если изменяется целевое значение того или иного показателя, то конкретное изменение значения другого показателя в системе целей предсказать, как правило,

Рис. 1.33

### Цепочка «сотрудники—клиенты—прибыль» {Rucci, 1998, p. 91}



сложно. Это связано с самой логикой системы, которая в причинно-следственной цепочке целей учитывает не все факторы, которые влияют на ту или иную цель. Так, в классической модели сбалансированной системы показателей не отражены ни факторы внешней среды, ни изменение базовых целей компании.

Несмотря на эти ограничения, как на практике, так и в академических кругах предпринимаются активные попытки разработать систему, которая позволяла бы определять аналитические взаимосвязи между целями в концепции сбалансированной системы показателей. Такие усилия помогают реализовать идею сбалансированности при определении целевых значений показателей. Многообещающей концепцией, связанной со сбалансированной системой показателей, является концепция управления акционерной стоимостью.

Однако полноценные аналитические модели, которые позволят предсказывать будущее, в ближайшее время вряд ли появятся. Установление целевых значений в сбалансированной системе показателей будет связано с такими понятиями стратегического управления, как видение, интуиция, опыт и здравый смысл. Утверждая это, мы ни в коей мере не стремимся оспорить возможности статистической проверки и обоснования стратегических целей и целевых значений показателей. Такой анализ может быть использован, если это возможно. Однако отсутствие полного перечня факторов влияния делает использование такого метода проблематичным. В подобных случаях следует отказываться от использования корреляционного анализа в пользу более простых методов.

#### **«Стратегические карты»: моменты идентификации для стратегии**

Эмоциональное действие причинно-следственной цепочки также играет свою роль. Графическое представление системы целей — важнейший идентификационный признак сбалансированной системы показателей. Модели, построенные по принципу «причина—следствие», часто висят на стенах офисов, играя роль своеобразной «Моны Лизы» разработанной стратегии. В результате разработанная стратегия становится наглядной.

### **1.2.6. Индикаторы: обеспечение применимости**

В концепции BSC показатели играют ключевую роль. Их значение базируется на ярко выраженной англосаксонской философии менеджмента, согласно которой без наличия показателей успешный менеджмент невозможен. Показатели влияют на поведение сотрудников на всех уровнях организационной иерархии. Тому, что можно измерить, уделяется основное внимание. Если результаты работы отдельных сотрудников, отделов или предприятия в целом измеряются в виде показателей, то поведение бизнес-

единиц направлено на достижение целевых значений разработанных показателей.

Такая система имеет ряд позитивных эффектов — механизм работает на достижение согласованных целей. Частые дискуссии о показателе рентабельности инвестиций (Return on Investment, ROI) свидетельствуют, что неправильно подобранные или несбалансированные показатели могут нанести большой ущерб системе управления предприятием. Например, отказ от долгосрочных инвестиций (на модернизацию оборудования, обучение персонала, на исследования и разработки и т. п.) в краткосрочной перспективе увеличивает значение показателя рентабельности инвестиций, но с точки зрения долгосрочной перспективы уменьшает шансы предприятия на достижение серьезных успехов.

На заре своего рождения концепция сбалансированной системы показателей задумывалась как способ решения этой проблемы. Каплан и Нортон искали сбалансированный набор показателей, который — если рассматривать его как единое целое — позволял бы наладить в компании систему эффективного управления (в долгосрочной перспективе). В результате последующих доработок концепции эту ее сильную сторону удалось сохранить.

В ходе построения сбалансированной системы целей выстраивается и сбалансированная система показателей. 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.

#### **ПРИМЕР**

Компания признала для себя стратегически необходимым осуществить усиление своего инновационного потенциала. Все руководители были едины в этом стремлении. Споры начались при выборе показателей. Как должен измеряться инновационный потенциал компании — показателем «число новых патентов», «число новых продуктов» или «доля продаж по продуктам моложе трех лет в общей структуре выручки»? Каждый из предложенных показателей позволяет по-разному интерпретировать целевую формулировку. В первом случае компания стремилась бы просто нарастить число рационализаторских предложений, независимо от ситуации на рынке или требований к продукту. Во втором случае компания могла бы разработать много новых продуктов, независимо от того, как эти продукты будут восприниматься рынком. В третьем случае привязка к рыночной ситуации была бы ощутимой, но степень свободы, позволяющей экспериментировать с новыми идеями, была бы более ограниченной. В этом примере решение было принято в пользу третьего варианта, поскольку стороны сошлись во мнении, что это будет стимулировать разработку новых продуктов с ориентацией на потребности рынка.

**Внимание: сначала цели, а затем показатели!**

Несмотря на то что ключевым элементов концепции сбалансированной системы показателей являются формулировки целей, на практике и в академических кругах эта система интерпретируется только как система показателей. Идея заключается в том, что в рамках определенной системы показателей комбинируются финансовые и нефинансовые индикаторы, причем последним придается особое значение. Представленные в системе показатели группируются с целью достижения упорядоченной структуры по перспективам.

**ПРИМЕР**

Руководитель отдела контроллинга крупной компании загорелся идеей построить в своей компании сбалансированную систему показателей. С его точки зрения, наконец-то появилась система, позволяющая структурировать огромный объем показателей, используемых в системе управления предприятием. В его распоряжении имелся длинный список показателей, в том числе и нефинансовых, которые он поэтапно хотел бы распределить по перспективам сбалансированной системы показателей. Результатом такой работы, с его точки зрения, должно стать улучшение информационной основы принятия управленческих решений и одновременное построение сбалансированной системы показателей.

Однако это далеко не так! Сбалансированная система показателей документирует стратегию компании или организационной единицы, и показатели в ней появляются не из существующего банка данных, а определяются после постановки стратегических целей. Другими словами, стратегические цели в рамках сбалансированной системы показателей конкретизируются в виде показателей (рис. 1.34).

Вышеописанный случай — далеко не единичный на практике. На многих предприятиях управленческие показатели группируются в разделы с названиями «клиенты», «процессы» или «финансы». Полученная таким образом конструкция получает название «Сбалансированная система показателей».

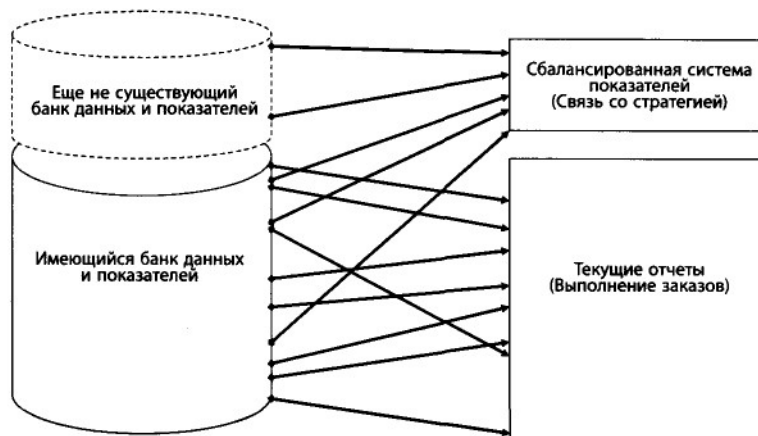
Разрозненный набор имеющихся в распоряжении руководителя финансовых и нефинансовых показателей можно систематизировать при помощи разных подходов. Систематизация улучшает восприятие информации. Но фактически такая система показателей никак не связана со стратегией компании. Если стратегия компании меняется, то такая система показателей остается, как правило, неизменной. Таким образом, упорядоченную определенным образом систему показателей еще нельзя именовать термином «сбалансированная система показателей».

Использование показателей призвано конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми. Показатели можно идентифицировать только тогда, когда существует ясность в отношении целей. Выбор подходящих целей — это второстепенный вопрос, поскольку даже наилучшие показатели не помогут компании достичь успеха, если неверно сформулированы цели.



Рис. 1.34

**Показатели BSC имеют однозначную  
связь со стратегическими целями**



**Уравнивать значения «жестких» и «мягких» показателей!**

Человеку свойственно больше доверять так называемым «жестким» факторам, т. е. величинам, которые можно измерять, считать и взвешивать. Им уделяется больше внимания, чем так называемым «мягким» факторам. Однако само собой разумеется, что успех в бизнесе зависит не только от таких «жестких» факторов, как размер дебиторской задолженности, доля рынка, степень загрузки мощностей или время обработки заказа. Как минимум насколько же (возможно, и больше) для успеха в бизнесе важны такие «мягкие» факторы, как имидж, удовлетворенность сотрудников, состояние ИТ-оборудования, качество управленческих систем. Наверное, прав руководитель, сказавший: «Строго говоря, «жесткими» являются именно «мягкие» факторы!»

В литературе по менеджменту и — частично в практике менеджмента — уже достаточно давно говорят об этой проблеме. В качестве примеров можно привести дискуссии о ключевых компетенциях, нематериальных активах и т. п. Кроме того, утверждается, что все, что в бизнес-практике можно применить к «жестким» факторам (планирование, управление, контроль), применяется и к «мягким» факторам. Другими словами, «мягкие» факторы точно так же можно измерить! (Конечно, не с помощью транзакционных систем, которые используются для массовых данных.) Сбалансированность показателей означает, что использоваться должны не только количественные, легкоизмеримые показатели, но и качественные системы измерения! Данные об удовлетворенности клиентов и имидже собираются

на основе опросов клиентов — это измерение субъективных оценок. Кто будет спорить с тем, что эта информация имеет ключевое значение с точки зрения управления компанией? То же самое касается оценки атмосферы в коллективе, оценки качества ИТ-систем, качественно-ориентированного измерения отношений с поставщиками. Новые средства масс-медиа позволяют использовать субъективные системы измерения без каких-либо значительных затрат, а наоборот — прагматично и недорого.

Разумеется, измерение «мягких» факторов — одна из самых «молодых» проблем в менеджменте. Сбалансированная система показателей не объясняет, как именно можно измерить эти факторы. Она помогает понять, насколько эти факторы важны.

### ПРИМЕР

В самом начале проекта построения сбалансированной системы показателей в авиакомпании Austrian Airlines возникла озабоченность тем, что многие «мягкие» цели трудно измерить. Поскольку измерение «мягких» факторов рассматривалось как интегральный составной элемент концепции сбалансированной системы показателей, внимание проектной команды было сконцентрировано на разработке прагматичных методов оценки целей, степень достижения которых не может быть определена при помощи транзакционных систем.

Например, при составлении сбалансированной системы показателей для структурных подразделений выяснилось, что на различных межфункциональных пересечениях возникают определенные проблемы, которые препятствуют достижению желаемых целей. «Уменьшение числа проблем, возникающих на межфункциональных пересечениях», было типичной формулировкой цели, включаемой в перспективу «Процессы» сбалансированной системы показателей различных структурных подразделений. Однако как измерить эту цель? В подразделениях решено было использовать модель оценки, построенную в программном обеспечении Microsoft Excel. При использовании этого метода раз в квартал в рамках стратегической ревизии руководство того или иного структурного подразделения оценивает свои взаимоотношения с другими структурными подразделениями. Оценка проводится по четырем категориям: как протекает профессиональное сотрудничество между рассматриваемыми подразделениями? как изменилось профессиональное сотрудничество за последний квартал? какова атмосфера в отношениях между рассматриваемыми подразделениями? как изменилась атмосфера отношений за последний квартал?

Изначально в основу такой оценки была положена система школьных оценок. Однако впоследствии выяснилось, что существенно более точные результаты можно получить, если использовать также текстовую информацию (рис. 1.35). Например, оценка атмосферы в коллективе осуществлялась на основе следующих характеристик — «сотрудничество доставляет удовольствие» (голубой цвет); «сотрудничество осуществляется только на профессиональном уровне» (зеленый цвет); «более тесное сотрудничество было бы желательно» (желтый цвет); «настроения в коллективе скорее плохие» (красный цвет).

Важно, чтобы при такой оценке мышление было ориентировано на решение проблем. Для проблем, выделенных красным и желтым цветом, должны быть

Рис. 1.35

## Расчет «индекса межфункциональных пересечений»



определены не только обоснования, но и предложены способы их решения. Такая концепция функционирует только в том случае, если налажен обмен информацией. Систематическая оценка того или иного подразделения, проведенная коллегами, должна служить для этого подразделения важнейшим источником оценки собственных результатов. Улучшение работы структурных подразделений базируется на разработке и реализации рационализаторских предложений.

**Использовать «стандартные» показатели?**

В компаниях, приступающих к построению сбалансированной системы показателей, зачастую возникает вопрос, какие можно использовать «обычные» (распространенные) показатели. Менеджмент, стремясь использовать «правильные» показатели, пытается направить развитие компании в нужное русло или адекватно отразить избранную стратегию компании и ведет

компанию в неправильном направлении. Следует четко понимать, что в этой системе не существует универсальных показателей!

Сбалансированная система показателей для каждой компании индивидуальна, поскольку она отражает стратегию компании и принципиальные направления ее развития. А стратегия основывается на специфической исходной ситуации в той или иной компании. На рис. 1.36 на примере трех типовых стратегий показано, как могут отличаться показатели, используемые в разных перспективах системы. Показатели определяются выбранной стратегией, т. е. использование так называемых «типовых» моделей сбалансированной системы показателей бесполезно.

Однако существуют и исключения из идеи индивидуальности сбалансированной системы показателей. Она может быть похожей или одинаковой у компаний, реализующих схожую или одинаковую стратегию.

**ПРИМЕР**

Отдел контроллинга машиностроительного предприятия разработал единый вариант сбалансированной системы показателей для всех своих дочерних предприятий, расположенных в Восточной Европе. При этом примерно 2/3 целей для всех компании были одинаковыми, а примерно 1/3 — индивидуальными,

**Рис. 1.36**

**Различные стратегии требуют разного подхода к измерению результативности работы компании (Schiemann/Lingle, 1997)**

Область измерения	Лидерство по издержкам	Инновации	Близость к клиенту
Финансовые операции	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рентабельность активов</li> <li>Производительность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рентабельность инвестиций</li> <li>Доходы от продажи новых продуктов</li> <li>Рентабельность НИОКР</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рентабельность собственного капитала</li> <li>Доля рынка</li> <li>Доля ключевых клиентов</li> <li>Доход/клиенты</li> </ul>
Клиенты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доля закрытых сделок</li> <li>Доля рынка</li> <li>Восприятие цен</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ценность для клиента</li> <li>Восприятие новых продуктов</li> <li>Скорость миграции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ценность для клиентов по сравнению с конкурентами</li> <li>Сохранение лояльности клиентов</li> </ul>
Качество продуктов/Сервиса	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ценовые атрибуты как ...</li> <li>Затраты на поддержание мощностей</li> <li>Затраты на гарантии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Атрибуты как ...</li> <li>Инновации</li> <li>Качество сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Атрибуты как ...</li> <li>Надежность</li> <li>Доступность</li> <li>Ответственность</li> </ul>
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удовлетворение vis-à-vis</li> <li>Оборот</li> <li>Отсутствие на рабочем месте</li> <li>Производительность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удовлетворение vis-à-vis</li> <li>Развитие</li> <li>Автономность</li> <li>Коммуникация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удовлетворение vis-à-vis</li> <li>Тренинг</li> <li>Наделение полномочиями</li> </ul>

зависящими от ситуации на рынке и уровня менеджмента в компании-филиале. В этом случае сбалансированная система показателей используется для реализации единой стратегии и единой схемы работы на рынке. Одновременно при помощи различных целевых значений разработанных показателей учитываются региональные особенности.

#### **Следует ли полностью отказываться от вербально сформулированных целей в пользу показателей?**

Поскольку только наличие показателей позволяет сформулировать цель с достаточной степенью конкретизации, возникло мнение, что при разработке сбалансированной системы показателей следует полностью отказаться от использования вербально сформулированных целей, а нужно использовать в качестве системы целей исключительно показатели и их целевые значения. На практике такие системы встречаются. Но этот подход характеризуется рядом недостатков. Во-первых, такие системы «не разговаривают», а следовательно, слишком высокая степень абстракции может быть понятна далеко не всем сотрудникам, участвующим в достижении запланированных целей. Во-вторых, имеет место отказ от информативной и эмоциональной силы словесных формулировок. Например, стратегическая цель «увеличить выручку» может точно объяснить, почему значение показателя рентабельности инвестиций по денежному потоку (Cash Flow Return on Investment) должно быть увеличено на 20%; комбинации показателей и их целевых значений «снизить производственные затраты на 20%» обретают смысл только после словесной формулировки стратегической цели «добиться конкурентоспособной структуры затрат». Комбинации показателей и их целевых значений позволяют конкретизировать вербальные формулировки, но не заменяют их.

### **1.2.7. Целевые значения: уровень требовательности и управление конфликтами целей**

Без наличия целевых значений разработанные для измерения стратегических целей показатели, по сути, не имеют смысла. Определение целевых значений управленческих показателей вызывает сложности не только при разработке сбалансированной системы показателей. Принципиальная сложность определения целевого значения того или иного показателя состоит в том, чтобы найти реально достижимый уровень. Слишком сложные задания демотивируют, слишком простые не «зажигают» сотрудников в достаточной степени. Чем может помочь сбалансированная система показателей при определении целевых значений ее составляющих, которые должны быть требовательными, но реалистичными? Является ли система той аналитической моделью, с помощью которой можно рассчитать целевые значения показателей?

Один из важных аспектов — возможный конфликт целей, представленных в некоей сбалансированной системе. Как правило, конфликты между

отдельными целями компании связаны не с формулировками, а с целевыми значениями показателей.

При построении сбалансированной системы целей постоянно ведутся дискуссии о целях, конфликтующих между собой. Классический конфликт целей наблюдается, к примеру, между сохранением высокой готовности к поставкам (быстрое выполнение заказа клиента) и стремлением поддерживать небольшой запас товара на складе. Однако не все конфликты между целями столь очевидны. Например, иногда цель увеличения выручки конфликтует с целью перестройки производственной программы. Изменения в производственной программе иногда связаны с потерей клиентов, что, в свою очередь, ведет к снижению выручки. Идентификация подобных конфликтов при разработке системы целей может привести к тому, что компания полностью отказывается от достижения цели X в пользу достижения цели Y. Однако зачастую каждая из конфликтующих целей имеет свое стратегическое значение. Поэтому в большинстве случаев неправильно полностью отказываться от той или иной цели. Эта проблема предьявляет свои требования к сбалансированной системе показателей: должно быть достигнуто сбалансированное соотношение между конфликтующими целями. Этот баланс находится при установлении целевых значений показателей. Рассмотрим подробнее пример конфликта целей между сохранением высокой готовности к поставкам (быстрое выполнение заказа клиента) и стремлением поддерживать небольшой запас товара на складе.

### *шшшш*

При определении стратегических целей в сбалансированной системе показателей руководство признало необходимым поставить как цель высокой готовности к поставкам, так и цель низкой величины складских запасов. С одной стороны, высокую готовность компании к поставкам предполагается развить до дифференцирующего конкурентного преимущества, с другой — величина складских запасов была для компании одним из важнейших факторов, способствующих существенному снижению затрат. Требования клиентов определяют необходимость поддержания высокой готовности к поставкам. Индикатором, измеряющим эту цель, служит время от момента поступления заказа до момента поставки товара. Существующее значение этого показателя равно 14 дням, а требования клиента вынуждают компанию сократить это время до 3 дней. Целевое значение величины складских запасов, измеряемое числом единиц продукта на складе, определено (с финансовой точки зрения) на уровне 500 единиц, что на 30% меньше существующего фактического.

Руководство компании придерживается единого мнения, что оба целевых значения не могут быть достигнуты параллельно. Дискуссии велись не о целесообразности постановки таких целей, а о целевых значениях показателей, описывающих эти цели. Другими словами, конфликт между целями — это конфликт между целевыми значениями показателей, измеряющих стратегические цели. Какой уровень готовности к поставкам при каком снижении величины складских запасов с учетом исчерпания всех возможностей реально достигим?

После оценки всех аргументов руководство компании установило следующие целевые значения показателей: 6 дней готовности к поставкам (срок выполнения заказа клиента) при наличии на складе 550 единиц товара.

Общая рекомендация относительно того, как в подобных случаях устанавливать целевые значения показателей, чтобы достичь некоего общего оптимума, вряд ли возможна. Однако эта проблема не является специфической проблемой сбалансированной системы показателей, скорее это общий вопрос многокритериальной оптимизации. Однако сбалансированная система показателей помогает в решении этой проблемы путем рассмотрения причинно-следственных связей между стратегическими целями.

### **1.2.8. Стратегические мероприятия: «двигатели» процесса реализации стратегии**

Достижение стратегических целей предполагает реализацию соответствующих стратегических мероприятий. «Стратегические мероприятия» — это общее понятие для всех мероприятий, проектов, программ и инициатив, которые реализуются для достижения стратегических целей. Построение сбалансированной системы показателей предполагает разработку таких мероприятий. На практике реализация разработанных мероприятий свидетельствует о функционировании сбалансированной системы показателей.

Но и без сбалансированной системы показателей в компаниях разрабатываются и реализуются те или иные стратегические мероприятия. Какое же преимущество имеет эта концепция в отношении определения и реализации стратегических мероприятий?

#### **Дополнять классический анализ затрат и выгод систематическим рассмотрением стратегического значения мероприятий!**

Мнение одного из руководителей: «Разработка сбалансированной системы показателей не помогла нам завоевать расположение ни одного клиента. Но мы теперь знаем, где нужно искать, что мы ему хотим предложить и как мы собираемся это делать. Сейчас речь идет о том, чтобы это делать!».

Если сформулировать это теоретически, то сбалансированная система показателей позволяет оценить пакет разработанных стратегических мероприятий на предмет их пригодности для достижения стратегических целей, представленных в системе. В практике бизнеса много компаний, управляемость и гибкость которых невысокие именно из-за слишком большого числа одновременно реализуемых проектов, и в этом случае понимание значения и целесообразности отдельных проектов, как правило, отсутствует. Это имеет не только финансовые последствия, но препятствует эффективному использованию кадровых ресурсов (обычно в проектах участвуют одни и те же сотрудники).

Распределение проектов компании по целям сбалансированной системы создает ясность в понимании того, какой вклад вносит тот или иной проект в достижение стратегических целей. Если проекты не вносят значительного вклада в достижение стратегических целей, их следует рассмотреть на предмет, какой вклад они вносят в достижение базовых целей. Если то или иное стратегическое мероприятие не вносит существенного вклада в достижение базовых целей, то необходимость его реализации крайне сомнительна.

#### **Целенаправленная координация мероприятий**

Иерархия стратегических мероприятий имеет еще одно, часто недооцениваемое преимущество. Многие стратегические мероприятия способствуют достижению не одной, а нескольких стратегических целей. Например, отдел маркетинга инициирует проведение большого опроса клиентов с целью определения их удовлетворенности. Отделу сбыта это мероприятие необходимо для определения «уникального торгового предложения» компании (unique selling propositions). Тем самым одно и то же стратегическое мероприятие способствует достижению двух различных целей. В таких случаях необходима соответствующая координация, позволяющая избежать ненужной двойной работы. Структурированная концепция сбалансированной системы показателей позволяет этого достичь.

#### **Ограничивает ли сбалансированная система показателей степень свободы низовых уровней организационной иерархии**

При разработке стратегических мероприятий, необходимых для достижения той или иной стратегической цели, вероятно возникновение следующего эффекта: разработка сбалансированной системы показателей для того или иного структурного подразделения того или иного уровня организационной иерархии компании предполагает, что управлять реализацией этих мероприятий будут сотрудники, работающие в этом подразделении (и на этом уровне организационной иерархии). Другие стратегические мероприятия могут быть разработаны на одном уровне организационной иерархии, но быть делегированы к исполнению сотрудникам более низких уровней (находящихся в подчинении).

Не ограничивает ли сбалансированная система показателей креативность сотрудников низовых уровней организационной иерархии и их право на собственное мнение? Классическая концепция управления по целям (Management by Objectives) основана на принципе доведения целей по схеме «сверху вниз». При этом выбор путей достижения этих целей находится в ведении самих сотрудников-исполнителей. Сбалансированная система показателей, также основанная на процессе разработке целей по схеме «сверху вниз» и мероприятий, необходимых для достижения целей, в определенной степени ограничивает степень свободы исполнителей. Это недостаток концепции.



Сбалансированная система показателей — инструмент, ориентирующий ресурсы предприятия на достижение стратегических целей. В этом заключается ее координирующая функция, которая, с одной стороны, уменьшает степень свободы при принятии решений, а с другой — конкретизирует требования, предъявляемые к организационным подразделениям и отдельным сотрудникам. Такая конкретизация, скорее всего, будет ожидаемой и желаемой со стороны исполнителей. Мнение вздыхающего сотрудника одного из немецких концернов химической промышленности достаточно типично: «Если бы я знал, что конкретно от меня ожидают, я бы охотно это делал! Но, к сожалению, я постоянно получаю неясные, часто меняющиеся и иногда противоречивые указания».

В значительной детализации стратегических заданий есть преимущество: руководители вынуждены интенсивнее изучать конкурентную среду, возможности компании и ее коллектива.

Следует понимать, что такой подход к разработке мероприятий не обязателен. Руководство инвестиционного холдинга несет ответственность за то, чтобы бизнес-единицы достигали целевых значений показателей рентабельности и роста, определенных на основе стоимости капитала на рынке. Ситуация выглядела бы по-другому, если бы руководство компании определяло требования к значениям показателей рентабельности и роста исходя из потенциала рынка. Чтобы такой подход реализовать на практике, необходимы глубокое понимание рынка и понимание того, какая стратегия позволит достичь этих целей. Именно это позволяет достичь сбалансированная система показателей, в процессе построения которой разрабатываются конкретные указания для всех сотрудников. Прозрачность (как преимущество) в большинстве случаев компенсирует ограниченность степени свободы при принятии решений (как недостаток).

Административный характер сбалансированной системы показателей можно компенсировать тем, что при разработке стратегических мероприятий основное внимание уделяется лишь ограниченному их числу. Один из менеджеров определяет в своей системе только те мероприятия, в реализации которых он собирается участвовать сам. На следующий уровень организационной иерархии передается только система целей с требованием определить собственные цели (отдельных структурных подразделений), которые будут способствовать достижению целей верхнего уровня. После того как подразделения низовых уровней организационной иерархии разрабатывают сбалансированную систему показателей для себя (с учетом целей верхних уровней), их цели проверяются на предмет соответствия целям верхнего уровня. Так становится понятно, какой вклад в реализацию стратегии вносит то или иное структурное подразделение. В ходе такой работы выстраивается новая и очень действенная система управления компанией, основанная на использовании концепции сбалансированной системы показателей.

### **1.2.9. Только в совокупности отдельных элементов возникает их настоящая сила**

Построение сбалансированной системы показателей позволяет реализовать идеи и способствует налаживанию процесса креативного мышления. Оба этих эффекта для компаний, построивших у себя сбалансированную систему показателей, как правило, очень важны. Зачастую в компании царит хаос из огромного числа мнений, идей и аналитических докладов, нуждающийся в упорядочении и координации. Обсуждения большого количества различных мнений длятся очень долго и повторяются вновь и вновь. Вследствие такой ситуации в компании возникают фрустрации у тех, чьи идеи не были реализованы.

В других компаниях вообще не разрабатываются идеи, касающиеся деятельности компании в будущем. Все это вызывает неудовлетворенность руководства и неуверенность сотрудников в том, что касается будущего компании. Компания реагирует в такой ситуации спонтанными мероприятиями, многие из которых нельзя признать удачными.

#### **Рамки анализа проблемы**

Сбалансированная система показателей, основанная на четкой структуризации аспектов, связанных с управлением компанией, помогает решить обе описанные проблемы. Сначала принципиально выясняется стратегия, затем она агрегируется до так называемой базовой стратегической ориентации, далее разрабатываются стратегические цели, определяются показатели, им присваиваются целевые значения, в конце разрабатываются стратегические мероприятия. Если в распоряжении руководства компании есть огромное число неструктурированных идей, то сбалансированная система показателей позволяет внести в ход дискуссий порядок.

При отсутствии достаточного количества идей сбалансированная система показателей позволяет наладить процесс генерирования идей, связанный с ответами на вопросы каждой из четырех перспектив. Причиной малого количества идей редко бывает недостаточная интеллектуальная компетентность сотрудников. Чаще причиной служит отсутствие четкого алгоритма, позволяющего структурировать процесс работы над стратегией компании. Идея сбалансированной системы показателей позволяет инициировать подобные изменения культурного характера.

Каким образом построение сбалансированной системы показателей позволяет наладить течение потока идей и мыслей? Следующий пример из практики помогает это понять.

### ПШШТЗЭ

Компания в качестве составной части своего стратегического позиционирования предложила следующую формулировку: «Мы являемся независимым поставщиком на всемирном рынке и практикуем открытое партнерское сотрудничество с клиентами и поставщиками». В ходе построения сбалансированной системы показателей эта принципиальная формулировка должна быть конкретизирована. Руководство компании посвятило этому не одно заседание. В рамках обсуждения перспективы «Клиенты» руководство компании обсуждало, какие цели следует поставить, чтобы «реализовать партнерское сотрудничество с клиентами» (рис. 1.37).

Рис. 1.37



Один из руководителей компании считает, что партнерское сотрудничество с клиентами предполагает способность быстрее решать проблемы клиентов. Соответственно, необходимой представляется формулировка стратегической цели «быстрее обрабатывать запросы клиентов». Другой руководитель придерживается мнения, что быстрое выполнение заказов клиентов не имеет особого значения: «Конечно, в этом аспекте мы могли бы добиться определенных улучшений, но особой неудовлетворенности клиентов сроками выполнения заказов мы не наблюдаем. Гораздо большее внимание мы должны уделить обслуживанию потенциальных клиентов, поскольку в прошлом мы слишком концентрировались на связях с существующими клиентами и недооценивали значение партнерства с новыми» — таково его мнение. Третий представитель руководства компании оценил ситуацию по-своему. С его точки зрения, речь должна идти об улучшении качества обслуживания клиентов как существующих, так и потенциальных: «У нас нет имиджа компании, предлагающей клиентам

первоклассный уровень обслуживания, но мы можем существенно улучшить свои показатели в этой области». После ожесточенной, но полезной дискуссии была выбрана цель «улучшить качество обслуживания», которая заняла свое место в перечне стратегических целей, направленных на построение партнерского сотрудничества с клиентами.

Далее следовало принять решение о том, как эта цель будет измеряться. Для одного из руководителей компании ответ на этот вопрос был ясен: лучшее качество обслуживания клиентов в конечном итоге измеряется числом новых клиентов. Второй подверг такое мнение критике: новые клиенты могут появиться у компании в том числе за счет существенного снижения цен, а качество обслуживания клиентов останется при этом на прежнем уровне. «Мы должны построить систему управления рекламациями, — считает этот представитель руководства компании. — Чем лучше качество обслуживания клиентов, тем меньше рекламаций». «Но число рекламаций мы измеряем уже несколько лет, — сказал третий представитель руководства компании, — но только очень недовольные клиенты присылают нам свои рекламации. О качестве обслуживания клиентов — в том понимании, которое им на самом деле необходимо, — этот показатель говорит очень мало. Мы должны научиться напрямую работать с мнением клиентов. Этого помогут достичь опросы клиентов». Несмотря на ожидаемые дополнительные затраты, связанные с проведением систематических опросов клиентов, было решено использовать показатель «индекс удовлетворенности клиентов».

В ходе дискуссий о целевом значении показателя «индекс удовлетворенности клиентов» были высказаны различные мнения. «Мы не настолько плохи в плане качества обслуживания клиентов, и увеличение значения показателя на 10% будет вполне достаточным», — считает один из менеджеров. «По-моему, это не так!, — воскликнул другой руководитель. — Мы должны смотреть правде в глаза. Мы включили цель «улучшить качество обслуживания» в систему стратегических целей потому, что достижение этой цели позволит нам добиться существенных конкурентных преимуществ. Мы должны повысить качество в два раза!» Эти высказывания спровоцировали острый обмен мнениями. В итоге повышение значения этого индикатора на 1/3 было признано реалистичным.

На основе наличия стратегических целей, описывающих их индикаторов и присвоенных индикаторам целевых значений разрабатываются стратегические мероприятия. «Более высокое качество обслуживания клиентов для меня означает большее количество персонала, который контактирует с клиентами», — высказался один из менеджеров. Второй менеджер усомнился в действенности подобного мероприятия. С его точки зрения, речь прежде всего должна идти о построении банка данных клиентов. Только располагая подобным банком, можно знать, чего клиент желает на самом деле, а это служит базовой предпосылкой для повышения качества обслуживания. Действенность этого мероприятия долго обсу-

далась. В итоге было решено, что повышение качества обслуживания клиентов не предполагает ни набора дополнительного персонала, ни приобретения дополнительного программного обеспечения. Достижению этой цели будет способствовать активная программа обучения существующего персонала.

**Сбалансированная система показателей: сделать формулировки стратегических целей понятными!**

В предыдущем примере показано, как методология сбалансированной системы показателей позволяет перейти от формулировки стратегических целей к разработке оперативных мероприятий, направленных на их достижение. Имеющая принципиальное для компании значение, но расплывчатая формулировка «наладить партнерское сотрудничество с клиентами» означает необходимость реализации стратегического мероприятия «обучение персонала сервису».

Однако этот пример рассматривает определение стратегических мероприятий на одном уровне сбалансированной системы показателей. Зачастую операционализация стратегических целей требует включения в работу организационных единиц низовых уровней. В таких случаях последовательная конкретизация стратегии осуществляется через построение системы целей и показателей для низовых структурных подразделений. Рассмотрим этот процесс последовательной конкретизации на примере.

**ПРИМЕР**

Компания в качестве стратегической цели выбрала лидерство по издержкам. Топ-менеджмент компании разрабатывает идеи, которые помогут компании достичь этой цели. В распоряжении предприятия есть много вариантов, например снижение закупочных цен или передача производства отдельных частей продукта на аутсорсинг. Однако было принято решение о первоочередных инвестициях в увеличение производительности труда. Как это будет реализовано конкретно? Такая конкретизация — решение руководителей отдельных подразделений, но не топ-менеджмента. Возникло большое число вариантов — от покупки нового оборудования до оптимизации бизнес-процессов. В качестве цели одного из подразделений решено было обозначить необходимость снижения числа вариантов выпускаемого продукта. Однако от каких типов продукта следует отказаться, а какие оставить? На уровне руководителя отдела было принято решение об объединении варианта *A* и варианта *B*. Команде специалистов было поручено унифицировать конструкторские чертежи обоих вариантов (рис. 1.38).

Абстрактная стратегическая формулировка «лидерство по издержкам» тем самым стала понятной и ощутимой на уровне конкретных исполнителей. Таким образом, концепция сбалансированной системы показателей является инструментом перевода стратегии в конкретные действия.

Рис. 1.38

## Конкретизация стратегических целей



### Сбалансированная система показателей указывает направления стратегического менеджмента

Описанный пример показывает, насколько сильно сбалансированная система показателей влияет на процесс управления компанией. Без внедрения в систему управления компанией эта концепция просто останется на бумаге. Если к внедрению сбалансированной системы показателей подойти правильно, она может стать основной управленческой системой в будущем (Horvdth, 2000). Эта система является двигателем, с помощью которого в компании налаживается планирование целей, их согласование и достижение. В разделе 7 детально описано влияние этой системы на систему планирования, отчетности, управления персоналом и другие управленческие системы. Сбалансированную систему показателей не следует рассматривать как «запатентованное решение». Это не инструмент рассмотрения тенденций изменения факторов внешнего окружения и не маркетинговый инструмент. Создайте эту систему в своей компании, и тогда вы скажете: «Сбалансированная система показателей позволяет существенно улучшить работу компании. Это — неоспоримый факт».

**Г**

*Глава 2*

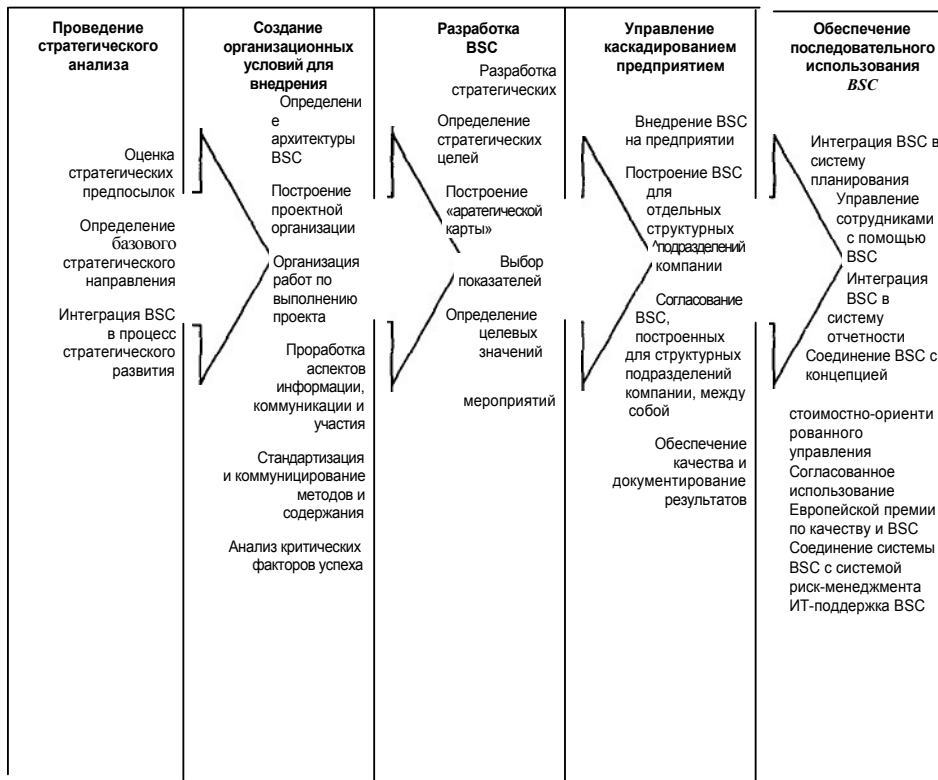
**ОБЩИЙ ОБЗОР  
МОДЕЛИ КОМПАНИИ  
HORVATH &  
PARTNERS ПО  
ВНЕДРЕНИЮ  
СБАЛАНСИРОВАННОЙ  
СИСТЕМЫ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Эффективность сбалансированной системы показателей зависит от качества ее внедрения. Хорошее и удачное внедрение требует, в свою очередь, дифференцированной и продуманной структуры. Для внедрения сбалансированной системы показателей необходимо гораздо больше, чем просто перенести три или четыре классические формы ее представления — причинно-следственные цепочки, индикаторы, целевые показатели и стратегические мероприятия — на соответствующую бизнес-единицу. Важно знать и принимать: тот, кто создает сбалансированную систему показателей, перестраивает свою систему менеджмента. При внедрении этой системы более чем на 200 предприятиях в рамках наших проектов хорошо себя зарекомендовала концепция, предусматривающая пять этапов внедрения (рис. 2.1).

Благодаря поэтапному внедрению сбалансированной системы показателей на предприятии создается концепция менеджмента, обеспечивающая успешную реализацию стратегии. Ниже мы предлагаем обзор каждого из этих этапов.

**Рис. 2.1**

**Модель внедрения сбалансированной системы показателей компании  
Horvath & Partners**





## 2.1. Этап 1: создание организационных условий для внедрения

Термин «организационные условия» имеет два значения: во-первых, определение концептуальных правил, которые важны для всех единиц сбалансированной системы показателей. Сюда относятся, в частности, определение перспектив и принятие решения, для каких организационных единиц и уровней нужно разработать BSC. Во-вторых, на проекты внедрения сбалансированной системы показателей распространяются правила успешного менеджмента проектов. Из-за активного привлечения менеджеров различных функций и уровней иерархии роль менеджмента проектов BSC особенно велика.

При определении подразделений, для которых будет разрабатываться сбалансированная система показателей, нужно учитывать следующее: чем больше подразделений предприятия управляются стратегически с помощью одной сбалансированной системы показателей, тем лучше можно каскадировать важные цели с верхнего уровня на нижние. В одной авиакомпании, например, кроме общей сбалансированной системы показателей на уровне управляющих мы дополнительно разработали эти системы для таких классических подразделений, как сбыт/маркетинг, производство, внутренние сервисные функции, например корпоративный финансовый отдел и служба управления персоналом. В сфере обслуживания фирм и частных клиентов крупного международного банка BSC создаются до уровня главных филиалов; на предприятии электроиндустрии BSC для заводов используются под системами BSC сфер деятельности, чтобы лучше сравнивать эти заводы.

Независимо от организации сбалансированной системы показателей в рамках всего предприятия необходимо определить, в каком подразделении будет внедряться пилотный проект. С помощью пилотного подразделения на втором или третьем уровнях руководства можно проверить целесообразность концепции и представить при каскадировании успешную историю. Использование пилотного подразделения — как это показано в разделе 2.3 — с нашей точки зрения, не всегда целесообразно.

Следующее важное мероприятие при создании организационных рамок — выбор перспектив. В большинстве случаев в немецкоязычной бизнес-среде применяются перспективы «Финансы», «Клиенты», «Процессы» и «Потенциал» по образцу, предложенному Капланом и Нортон. Эти перспективы понятны и удовлетворяют всем необходимым потребностям. Однако мы видим, что с ростом распространения концепции BSC на практике увеличивается стремление к изменению набора перспектив.

---

---

## **шандня**

Нет универсально правильных перспектив, их подбор всегда индивидуален. Так, Deutsche Bank в своем отчете за 1998 г. определял перспективы как «четыре-звучие» — акционеры, клиенты, сотрудники и общество. Предприятие электроиндустрии выбрало вместо перспективы «процессы» перспективы «качество» и «инновации». Предприятие энергоснабжения выбрало для себя перспективы «надежность», «окружение/имидж атомной энергии», «выгодность», «процессы» и «человеческие ресурсы». На оптовом предприятии особое значение отношений с поставщиками отражено в отдельной перспективе «поставщики».

Примеры показывают, что ограничение максимально шестью перспективами стало правилом для каждой сбалансированной системы показателей. При большем числе перспектив определить стратегию сложнее.

«Стратегия — дело шефа!» — этот принцип влияет на внедрение сбалансированной системы показателей. В наших проектах мы постоянно обращаем внимание на то, что хорошая система документирует именно стратегию предприятия. Следовательно, разработка системы может быть успешной только в том случае, если в ней участвует высшее руководство. Это необходимое условие эффективности внедрения сбалансированной системы показателей. Ведь BSC нужно позиционировать как систему менеджмента, поддерживаемую контроллингом, а не как систему контроллинга, поддерживаемую менеджментом. Это означает, что высшее руководство — как команда, состоящая из менеджеров различных направлений, — будет интенсивно участвовать в ключевых рабочих совещаниях по выбору стратегических целей и мероприятий и определению индикаторов и целевых показателей. Если участие высшего руководства будет активным, то отношение к процессу разработки сбалансированной системы показателей — и это мы наблюдали почти во всех проектах — будет таким же серьезным, как к письменно зафиксированному результату.

На крупном предприятии сферы услуг руководитель группы из отдела контроллинга попросил нас посмотреть разработанную им систему BSC для концерна (далее этот документ должен был быть передан ответственному управляющему для утверждения). Оказалось, что система была создана на основе просмотра и выбора существующих приоритетных нефинансовых индикаторов и формулировки «подходящих» целей. От предпосылки, что сбалансированная система показателей преобразует стратегию в стратегические мероприятия и тем самым заботится о конкурентных преимуществах, осталось немного.

Убежденность и энтузиазм участников — высшего руководства как «производителей» и сотрудников как «клиентов» сбалансированной системы показателей — служат предпосылкой ее успешного внедрения. Поэтому в начале внедрения системы следует распространить информацию о проекте. Таким образом можно достичь органичного внедрения проекта в систему предприятия. Убедить в том, что сбалансированная система показателей принесет предприятию дополнительную стоимость, можно следующим образом:

- организовать информационные мероприятия для высшего руководства. Например, предприятие электротехнической индустрии, насчитывающее 5000 работников, проводит двухдневный семинар для 18 управляющих производственных и сбытовых дочерних компаний, на котором они получают информацию о BSC, изучают концептуальные основы и методику ее внедрения;
- проанализировать компетенции в области реализации стратегии с помощью анкет и структурированных интервью. Например, анкетирование на предприятии, предоставляющем финансовые услуги, показало, что лишь 38% сотрудников среднего уровня менеджмента имеют четкое представление о стратегии предприятия и что 80% сотрудников третьего уровня руководства считают, что не все на предприятии участвуют в общем деле.

На этом раннем этапе решается, станет сбалансированная система показателей важным инструментом развития предприятия или же очередной страницей в отчете.

## ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

### Названия системы

Свыше 60% опрошенных компаний называют свою систему документирования и достижения стратегических целей, показателей и мероприятий интернациональным термином «Balanced Scorecard». Также часто встречается комбинация названия предприятия и термина «Scorecard». В некоторых компаниях используются другие названия — либо с целью избежать употребления англоязычного термина, либо с целью использовать понятный термин (рис. 2.2).

Рис. 2.2

### Названия сбалансированной системы показателей

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбалансированная система целей</li> <li>• Карта компетенций (Competence Card)</li> <li>• Карта фокуса на клиентах (Customer Focus Card)</li> <li>• «Сквозная устойчивая стратегия»</li> <li>• План достижения целей 2004-2006</li> <li>• Управленческая приборная панель</li> <li>• Страница ключевых индикаторов результативности (Key Performance Indicators Sheet)</li> <li>• Ключевые индикаторы результативности и создания стоимости</li> <li>• Система многомерного управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навигатор</li> <li>• Матрица целей</li> <li>• Интегрированная система отчетности (Quadre de Comandament Integral)</li> <li>• Кружок качества (Quality Circle)</li> <li>• Карта команды (TeamCard)</li> <li>• Приборная панель факторов создания стоимости (Value Driver Cockpit)</li> <li>• Карта целей</li> </ul>
---	---

Что касается числа перспектив, то большинство предприятий использует 4 перспективы, 15% опрошенных компаний работает с 5 перспективами, только два предприятия использует 6 перспектив. Компаний, использующих более 6 перспектив, в ходе этого исследования выявлено не было. «Классические» обозначения — «Финансы», «Клиенты», «Процессы», «Потенциал» — встречаются очень часто, однако некоторые компании отступают от этой терминологии (рис. 2.3).

Рис. 2.3

## Обозначения перспектив (примеры)

Перспектива «Финансы»	Перспектива «Клиенты»	Перспектива «Процессы»	Перспектива «Потенциал»	Прочие перспективы
Акционеры	Лучшие партнеры	Процессы работы	Лучшая команда	Всеобщее управление качеством
Лучшие инвестиции	Энтузиазм клиентов	Превосходство	Мощности и ресурсы	«Лучшие граждане»
Прибыль	Клиенты/Рынок	Стратегические проекты	Иновации	Общество
Финансы и Учредители	Услуги	Внутренняя результативность	Обучение и развитие	Компания, основанная на индивидуальном согласии и знаниях
Финансовые результаты	Клиенты/Общество	Внутренние процессы	Обучение и рост	Поставщики
Прибыльность	Удовлетворенность клиентов/Работа с рынком	Организация	Обучение и улучшение	Партнеры
Рентабельность	Выполнение заказов	Превосходство в процессах (Process Excellence)	Обучение и иновации	Политическое окружение
Результаты	Доля рынка	Процессы/Технология	Обучение и сотрудничество	Спонсоры и общественность
	Сервис	Процессы/Системы	Человек	Управление цепочкой поставок (Supply chain management)
	Заинтересованные стороны (Stakeholders)	Ориентация на процессы	Сотрудники и потенциал	Тренинг
			Сотрудники и партнеры	Факторы воздействия
			Потенциал	
			Персонал и знания	

## 2.2. Этап 2: проведение стратегического анализа

Сбалансированная система показателей — это концепция внедрения существующих стратегий, а не разработки принципиально новых стратегий. Если компания выбирает освоение рынка в Восточной Европе в качестве базового стратегического направления, то оно конкретизируется и подготавливается к внедрению путем постановки соответствующих целей по клиентам, процессам и потенциалу. Соответствующие стратегические мероприятия разрабатываются в рамках сбалансированной системы показателей. Отсюда следует, что система в состоянии блестяще внедрить и неправильную стратегию.

Но нужно разделять разработку стратегий и их внедрение. Если внедрение системы осуществляется как составной элемент разработки и внедрения стратегии, то 20 целей, фокусируемых в перспективах системы, можно отобрать еще на этапе разработки стратегии. Сбалансированная система показателей не может:

- провести стратегический анализ возможностей/угроз и сильных/слабых сторон, этапов жизненного цикла продукта и критических факторов успеха;
- определить базовые

стратегические направления, установить приоритеты по продуктам/сегментам рынка и выбрать лидерство по затратам либо по качеству.

Эти стратегические основы выясняются на этапе 2. По ним должно существовать единое мнение в кругу высшего руководства. Если основы не выяснены, необходимо сначала завершить разработку стратегии, а потом приступать к созданию BSC.

Насколько стратегия «зрелая», можно определить не столько по числу страниц написанных для этого документов, сколько по единому пониманию и согласию лиц, ответственных за стратегию. Мы выясняем это на основе систематической проверки стратегии с помощью структурированных интервью и анализа документов.

Компании, которые внедряют сбалансированную систему показателей, сначала концентрируют свои усилия на выражении существующей стратегии в сбалансированной системе показателей. Тесная связь процессов разработки или переработки стратегии с BSC осуществляется в ходе стратегического планирования на следующий год. Зачастую одновременно предпринимаются усилия по увязыванию сбалансированной системы показателей с процессом согласования целей и развитием организации. Тем самым строится организация, сфокусированная на стратегию.

### 2.3. Этап 3: разработка сбалансированной системы показателей

На этом этапе возникает сбалансированная система показателей для одной организационной единицы. Это может быть предприятие в целом, дивизион, бизнес-единица или внутренняя сервисная единица. Исходные предпосылки следующие: определение базовой архитектуры BSC (перспективы и т. д.); информированная и мотивированная команда высшего руководства; четкие процессы и стандарты методов (этап 1); документированная стратегия, являющаяся «зрелой» для разработки сбалансированной системы показателей (этап 2).

Подразделение предприятия, для которого разрабатывается BSC, осуществляет ряд шагов: конкретизирует стратегические цели, соединяет стратегические цели причинно-следственными цепочками — строит «стратегическую карту», выбирает индикаторы, определяет целевые показатели, разрабатывает стратегические мероприятия. Выполнение этих шагов составляет ядро внедрения сбалансированной системы показателей.

Результат этапа 3 обеспечивает единое понимание стратегии и является исходным пунктом для постоянного мониторинга внедрения стратегии. Однако это не означает, что все силы в соответствующем подразделении направлены на внедрение стратегии. Только после информирования о системе BSC в организации, передачи целей на нижние уровни (этап 4), создания адекватной системы планирования и отчетности и адаптации систем руководства и мотивации сотрудников (этап 5) сбалансированная система показателей становится концепцией менеджмента.

На этапе 3 необходимо учитывать, как показывает наш опыт, что стратегические цели, а не их индикаторы составляют ядро BSC. Лучшие индикаторы бесполезны, если положенные в их основу цели не описывают надлежащим образом стратегию, ведущую к устойчивому конкурентному преимуществу.

Ограничение количества целей 20 (с распределением по перспективам), содержащееся в концепции BSC — принцип «twenty is plenty», — постоянно напоминает руководству, что стратегия — это решение о том, чего не нужно делать. От целей сбалансированной системы показателей зависит долгосрочный успех стратегии. BSC не должна заменять системы оперативного контроллинга. Они и далее необходимы для обеспечения бесперебойной работы.

При соединении стратегических целей возникают причинно-следственные связи между целями (стратегические карты). Только благодаря стратегическим картам набор стратегических целей становится концепцией, описывающей желаемые изменения и выявленные основные вопросы.

При выборе индикаторов необходимо помнить, что система BSC — это не система отчетности, она включает в себя систему отчетности. Поэтому

не правы менеджеры, ошибочно понимающие BSC только как дальнейшее развитие системы отчетности и сводящие все усилия по внедрению системы к выбору индикаторов.

Главный вопрос при выборе индикаторов заключается в том, будет ли поведение участников направлено в стратегически нужное направление. Следующее требование к индикаторам состоит в том, чтобы на их основе можно было определить достижение сформулированной цели, т. е. «выход» (например, результаты экзамена как индикатор для цели «улучшить знания английского языка»). Индикаторы, ориентированные на «вход» (например, количество дней семинара по обучению английскому языку), допустимы только в исключительном случае. Кроме того, затраты по сбору индикаторов должны находиться в разумном соотношении к пользе.

Определение целевых показателей (Stretch-Targets) потребует значительных усилий. Целевые показатели, возникающие в процессе конкретизации стратегии по принципу «сверху вниз», обычно более смелые, чем целевые показатели, возникшие по принципу «снизу вверх». Целевые показатели определяются с учетом результатов бенчмаркинга, опросов клиентов и сотрудников, данных прошлой деятельности и предпринимательской оценки.

В зависимости от отрасли и вида цели срок ее достижения составляет от 1 до 5 лет, например, сокращение времени разработки продуктов на 40% до 2009 г. Если установленный срок достижения цели составляет больше года, следует определить цели годовых этапов. Одно из предприятий электроиндустрии планирует цели этапов поквартально.

Целевые показатели должны быть определены командой высшего руководства соответствующего подразделения. Поскольку целевые показатели BSC одновременно служат руководству в качестве основы для согласования собственных целей, этот этап имеет особое значение.

В последнем шаге этапа 3 выбираются стратегические мероприятия и проекты, способствующие достижению целевых показателей. Часто при внедрении BSC мы сталкиваемся с тем, что 10-50% текущих проектов не поддерживают цели BSC. Некоторые проекты могут быть необходимы в силу законодательных или других предписаний (например, инвестиции в природоохранные мероприятия), но от части придется отказаться, поскольку ограниченные ресурсы вложены в неприоритетные задачи.

BSC, принятая в системе менеджмента, служит в качестве фильтра при рассмотрении заявок на проекты. Наш опыт показывает: если стратегия разъясняется с помощью сбалансированной системы показателей и все знают, в каком направлении предприятие хочет двигаться, то заявки на проект, не укладывающиеся в «стратегический коридор», подаются значительно реже. Система менеджмента BSC заботится о стратегически ориентированном и эффективном распределении ресурсов.

Баланс в сбалансированной системе показателей означает согласование только реально достижимых целей. На этапе определения стратегических мероприятий мы постоянно сталкиваемся с тем, что на предприятии не

хватает ресурсов для достижения целевых показателей, с энтузиазмом сформулированных ранее. Следствием может быть дорогостоящая коррекция целевых показателей или даже самой стратегии.

## **2.4. Этап 4: управление каскадированием**

Этап каскадирования означает не только внедрение в практику шагов этапа 3 в ряде организационных единиц предприятия и тем самым получение пользы от единого понимания стратегии и мониторинга, осуществляемого в нескольких местах. Каскадирование ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах, поскольку цели и стратегические мероприятия из вышестоящих подразделений могут быть последовательно переданы в BSC нижестоящих организационных единиц — это вертикальная интеграция целей. Тем самым повышается вероятность, что стратегические цели всего предприятия или крупных бизнес-подразделений будут достигнуты. Цели и стратегические мероприятия подразделений одного уровня иерархии могут быть лучше согласованы благодаря BSC как средству коммуникации — речь идет о горизонтальной интеграции целей. В банке, обслуживающем индивидуальных клиентов и фирмы, было особенно важно последовательно ориентировать BSC внутреннего сервисного отдела ИТ на BSC иерархически равных подразделений индивидуальных клиентов и фирм (клиентов отдела ИТ).

В каскадировании имеются многочисленные варианты вертикального и горизонтального согласования целей и стратегических мероприятий. Подробно они описаны в главе 6.

## **2.5. Этап 5: обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей**

Если бы внедрение сбалансированной системы показателей заканчивалось разработкой стратегических целей, причинно-следственных цепочек, индикаторов, целевых показателей и стратегических мероприятий для одной организационной единицы, это означало бы лишь одноразовое сильное фокусирование на стратегию. Чтобы обеспечить долгосрочную реализацию стратегии, сформулированной в BSC, и гарантировать соответствующую компетенцию внутри организации, необходимо интегрировать BSC в систему менеджмента. Это непростая задача. Ведь архитектура стратегии — и тем самым сбалансированной системы показателей, как правило, несовместима с архитектурой существующей системы менеджмента, которая



ориентирована на иерархическую и функциональную структуру организации. Содержание же BSC обычно касается нескольких организационных единиц, например типичные цели «улучшить качество консультаций» или «ускорить процесс инноваций». Распределение ответственности по целям BSC невозможно просто на основе организационной структуры. К тому же системы руководства, планирования, отчетности и учета ориентированы почти исключительно на существующую организационную структуру.

Для интеграции системы BSC в систему управления необходимы:

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

Концепция менеджмента BSC особенно тесно связана с концепцией акционерной стоимости (Shareholder Value), с концепцией Европейской премии качества (European Quality Award — EQA) Европейского фонда управления качеством (European Foundation of Quality Management — EFQM), с системой мотивации и системой риск-менеджмента. Сбалансированная система показателей дополняет эти концепции и пересекается с ними. При постоянном использовании системы эти точки пересечений должны учитываться. Поэтому в следующих главах они будут рассмотрены подробнее.

Последней, но не менее важной задачей внедрения сбалансированной системы показателей является создание подходящей поддержки на основе информационных технологий. Такая поддержка необходима для непрерывного использования BSC. Оно ведет к повышению эффективности системы менеджмента и управления. Хотя для стратегического планирования требуется больше времени из-за разработки BSC, но время на оперативное планирование обычно сокращается гораздо в большей степени. На остальных изменениях, обусловленных системой BSC, мы подробно остановимся в главе 7.

Важно еще раз подчеркнуть, что лишь с завершением этапа 5 сбалансированная система показателей действует как концепция менеджмента, а не только как система показателей.

page left blanc

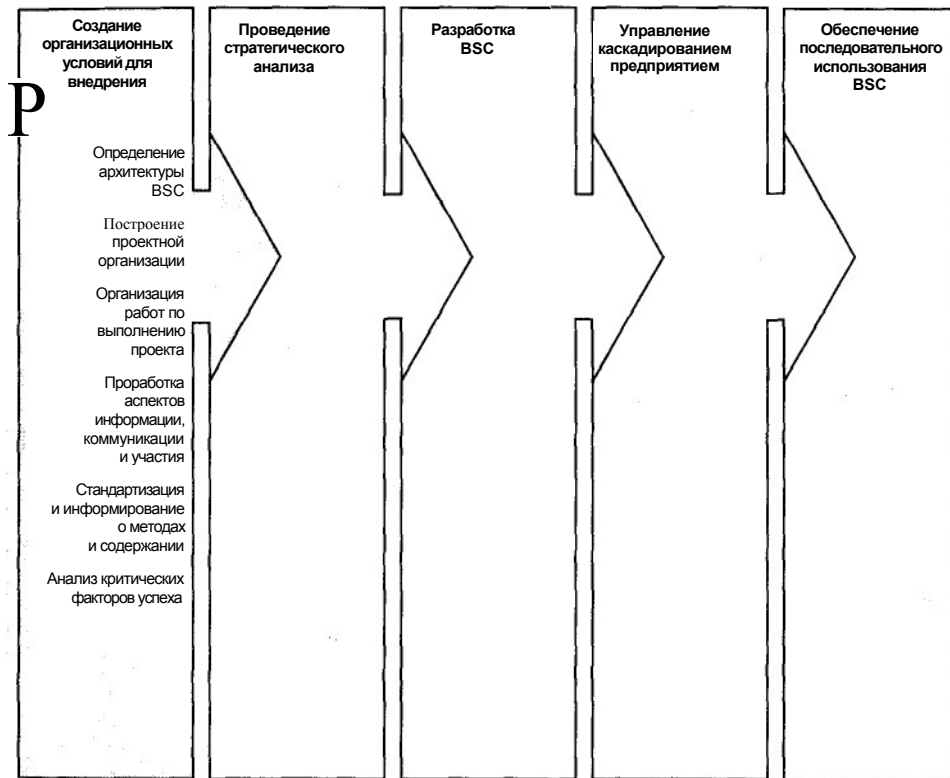
## *Глава 3*

# **СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ**

## 3.1. Постановка целей

Рис. 3.1

Этап 1 модели внедрения сбалансированной системы показателей



рамка удерживает картину и одновременно придает ей характерные черты — это подходящее сравнение для сбалансированной системы показателей, поскольку организационные рамки ее создания должны быть адаптированы к специфическим условиям предприятия. Ядро успешного внедрения BSC образуют: разработка проекта (архитектура системы), организация проекта, реализация проекта и его коммуникационное обеспечение. Адаптация таких аспектов, как организация и реализация проекта, должна осуществляться в зависимости от исходной ситуации — внедряется ли сбалансированная система показателей только для одного подразделения предприятия? предстоит ли комплексное внедрение? нужно ли пересмотреть стратегию до создания сбалансированной системы показателей? Коммуни-

кация способствует положительному восприятию и эффективности проекта внедрения BSC. В этой главе мы объясним:

- как способствуют успешному внедрению сбалансированной системы показателей предварительные исследования и пилотные проекты;
- почему в рамках общего процесса внедрения системы необходимо активно формировать коммуникационный процесс и как это делать;
- как распределяются роли в процессе внедрения системы;
- как проект внедрения системы можно разделить во временном и содержательном аспектах;
- какие возможны «камни преткновения», как их можно избежать.

## **3.2. Определение архитектуры сбалансированной системы показателей**

Архитектура сбалансированной системы показателей устанавливает, какие организационные единицы хотят построить свою стратегию в соответствии с принципами системы и какие связи существуют между этими подразделениями. Применение сбалансированной системы показателей может быть очень многообразным. Она может использоваться на предприятиях любого типа (на больших, средних и малых предприятиях, в холдинговых компаниях и дочерних обществах, на государственных и частных предприятиях, совместных предприятиях и в альянсах), на любом иерархическом уровне (холдинг, сферы предпринимательской деятельности, функции, отделы, сотрудники) и по отношению к любому бизнес-процессу.

Идеальной представляется ситуация, когда инициатива создания и внедрения сбалансированной системы показателей исходит от высшего руководства предприятия. Основное преимущество в такой ситуации состоит в том, что стратегические решения могут приниматься самой высокой компетентной инстанцией. Тем самым существенно уменьшаются усилия по согласованию с выше- и нижестоящими структурами, а также со структурными подразделениями на уровне компетентной инстанции. Благодаря именно подходу «сверху вниз» эта идея получает в рамках всего предприятия, как правило, большую значимость, что облегчает ее реализацию. Однако опыт показывает, что максимум 20% проектов внедрения BSC действительно начинается с уровня высшего руководства. Многие успешные проекты начинались с построения этой системы в одном из дивизионов или в одном из основных функциональных подразделений, проектами управляли руководители этих структурных подразделений.

Независимо от того, где начинается процесс, структура сбалансированной системы показателей должна быть ориентирована на структуру руководства,

поскольку последняя в большинстве случаев соответствует структуре управления предприятием. Сбалансированная система показателей отражает стратегию; таким образом, система показателей функциональной сферы, например маркетинга, будет отражать функциональную стратегию маркетинга, при организационном делении предприятия на подразделения — стратегию соответствующего подразделения, а при матричной организации — стратегию соответствующей матрицы.

Если структуры руководства и управления не совпадают, то говорят о существовании так называемой «виртуальной» матричной структуры. Она имеет место, если определяется стратегия для стратегических полей предпринимательской деятельности или бизнес-процессов, которые не отражаются организационной структурой. Такая стратегия — при соотношении ее с организационной структурой — охватывает несколько подразделений и/или уровней. Поэтому при структурировании сбалансированной системы показателей, понимаемой как составной элемент стратегии, необходимо учитывать взаимозависимость стратегии, процессов и структур.

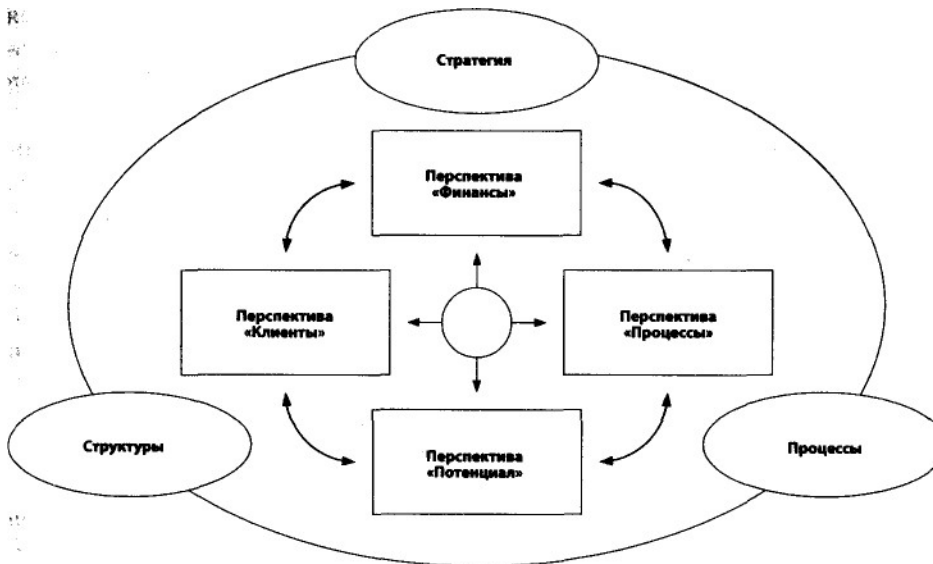
При выборе единиц предприятия для внедрения сбалансированной системы показателей необходимо обращать внимание на то, чтобы структуры руководства соответствовали бизнес-процессам, стратегии и были относительно стабильными. В противном случае целесообразнее сначала адаптировать структуру руководства, организационную структуру и процессы, а затем переходить к проецированию стратегии через BSC на перспективные единицы предприятия (рис. 3.2). Если запланирована реорганизация, то представляется целесообразным отразить сбалансированную систему показателей в новых структурах. Единицы, охватываемые системой, должны по возможности характеризоваться собственной цепочкой создания стоимости и иметь свою стратегию. Если это не так, то при создании системы необходимо считаться с большими координационными усилиями в точках пересечения с другими организационными единицами.

Большое количество проектов внедрения сбалансированной системы показателей фирмой Hogvath & Partners начиналось с предварительного изучения ситуации или «пилотирования». И только в отдельных случаях проект с самого начала охватывал предприятие в целом и реализовывался в следующих одна за другой проектных фазах.

Предварительное изучение ситуации способствует лучшей оценке предпосылок проекта и требований по его реализации. В организациях с особенно сложной структурой предварительные исследования способствуют также более объективной оценке затрат и рисков проекта. Для всеохватывающего внедрения системы BSC на одном из транснациональных предприятий по оказанию финансовых услуг, которое имеет в своей структуре тысячи подразделений, предварительные исследования были необходимы для конкретизации самого проекта. В этом случае предварительное изучение исходной ситуации охватывало определение и оценку

Рис. 3.2

Соотношение сбалансированной системы показателей со стратегией, структурой и процессами



пользы от внедрения BSC, разработку других подходов (например, работа при помощи мультипликаторов), выяснение положения с ресурсами и приоритетов, а также грубое планирование распространения BSC на весь концерн. Результатом этой работы стали материалы для принятия решения руководством, содержавшие оценки затрат, рисков и шансов проекта внедрения BSC. Благодаря тому, что заранее были установлены возможные проблемы, возросли шансы успешной реализации проекта.

Если же предприятие не избирает идеальный и типичный путь внедрения сбалансированной системы показателей по принципу «сверху вниз», то в большинстве случаев целесообразнее начинать ее внедрение в какой-либо одной пилотной сфере. Такой пилотный подход, как свидетельствует наш опыт, имеет шесть преимуществ:

- можно быстро продемонстрировать первые успехи;
- в случае успеха формируется мнение о необходимости полного внедрения системы;
- в случае безуспешных пилотных усилий снижается риск;
- быстро внедряются нововведения;
- больше возможности оценки пользы и пригодности системы для предприятия;
- проверяется дизайн проекта.

Выбор подходящей организационной единицы для пилотной разработки и внедрения сбалансированной системы показателей очень важен. Пилотное подразделение должно иметь высокую степень влияния на существенные составляющие цепочки стоимости, а также на клиентов и бизнес-процессы. Чтобы сделать возможным отражение в BSC единой, цельной стратегии, пилотная организационная единица должна иметь немного направлений предпринимательской деятельности. Идеально, если эта единица имеет собственный канал сбыта и собственных внешних клиентов (*Fink/Grundler, 1998, s. 230*).

Кроме того, при выборе необходимо учитывать горизонтальные и вертикальные взаимосвязи соответствующей организационной единицы в рамках всего предприятия. Каплан и Нортон видят еще одно условие: должна существовать возможность легко формировать характерные финансовые величины для измерения результативности работы — без лишних трудностей (и расходов во мнениях), которые возникают, например, при внутрифирменном распределении затрат и стоимости продуктов и услуг между отдельными структурными подразделениями (*Kaplan/Norton, 1997, p. 290*). Наряду с этими, скорее формальными, требованиями решающее значение для успешной реализации имеют такие факторы, как большая собственная заинтересованность пилотной единицы во внедрении BSC, наличие в соответствующем подразделении необходимых для реализации проекта ресурсов и неограниченная поддержка, преданность и ответственность менеджмента.

---

---

### ИИЩДМИ

Успешная реализация пилотного проекта на предприятии Fischerwerke показала, что в целом на этом предприятии сбалансированная система показателей может способствовать достижению стратегии. Результатом использования методики BSC в рамках пилотного проекта стали следующие положительные моменты (*Fink/Grundler, 1998, s. 230*):

- более прочная фиксация и лучшая оперативная реализация стратегии 2001 г. в организации;
- лучшая информированность о происходящем на предприятии благодаря осознанию причинно-следственных связей и работе в соответствии с этими взаимосвязями;
- более интенсивное стимулирование предпринимательского мышления и соответствующих действий сотрудников;
- своевременное установление и решение конфликтов целей и проблем в точках пересечения различных сфер деятельности;
- более эффективная координация и управление (децентрализованными) бизнес-единицами при помощи сквозной стратегической системы целей и коммуникационного процесса, охватывающего все предприятие;
- ориентация на стратегию и упрощение процесса бюджетирования.

«При этом необходимо особенно подчеркнуть положительные эффекты на систему целей. Система целей стала теперь более четкой, содержательной и



всеохватывающей, вклад каждого отдельного ответственного в достижение той или иной цели стал более прозрачным, все сотрудники ориентированы на стратегическую цель предприятия, существует широкое понимание целей и ответственность за их выполнение. Несмотря на все положительные аспекты, внедрение сбалансированной системы показателей потребует усилий, прежде всего в плане ее адаптации к специфике предприятия и включения в существующую систему руководства и контроллинга. Сбалансированная система показателей образует для Fischerwerke существенную составляющую будущей навигационной системы, которая должна учитывать требования рынков, сложную структуру предприятия и стремительные изменения» (*Fink/Grundler, 1998, s. 230*).

Результатом пилотных проектов может быть перенесение сроков дальнейшего внедрения сбалансированной системы показателей или даже отказ от нее. Это могут обусловить существенные стратегические изменения, вызванные новыми приоритетами в осуществлении внутренних проектов и мероприятий, большие расходы на внедрение BSC, отсутствие поддержки со стороны менеджмента и другие факторы. И все же в большинстве случаев следует исходить из того, что пилотный проект завершится успешно и тем самым подготовит основы для распространения проекта на все предприятие.

### 3.3. Построение проектной организации

Формирование проектной организации зависит от масштабов проекта, которые должны быть определены на предварительном этапе. Различают следующие типы проектных организаций.

1. Проектная группа для небольших проектов с обозримым объемом и несложной структурой, например для предварительного изучения ситуации, пилотных проектов, ограниченных сфер.

2. Простая проектная организация с различным распределением ролей, задач и ответственности.

3. Комплексная проектная организация для реализации обширных намерений.

В дальнейшем анализируется только третий тип. Комплексные проектные организации отличаются большим количеством представителей различных единиц предприятия. Такие организации создаются для реализации проектов внедрения системы BSC одновременно во многих подразделениях.

Для участия в осуществлении такого проекта должны быть максимально широко задействованы сотрудники предприятия. В такой проектной организации необходимо точное определение ролей и подчиненности. Распределение ролей зависит от величины предприятия. На рис. 3.3 представлены возможные роли, их функции и участники комплексной проектной организации.

Рис. 3.3

**Пример проектной организации для комплексного внедрения  
сбалансированной системы показателей**

Руководящий комитет	<b>Носитель BSC</b> Публичная поддержка BSC Информирование о прогрессе Управление стратегическими решениями, связанными с конфликтами целей выяснение стратегических и финансовых целевых намерений Принятие решений по вопросам общественного характера	<b>Высшие носители управленческих решений</b> (как правило, члены правления, управляющие делами, представители объединений служащих и наемных рабочих, а также представители задействованной консалтинговой фирмы по внедрению BSC)
Владелец системы BSC	Идентификация и поддержка архитекторов и координаторов BSC Утверждение содержания BSC Согласование точек пересечения BSC с другими системами Представление BSC руководству предприятия Внедрение BSC на предприятии Мотивация организации к последовательной адаптации BSC	Представлен в руководящем комитете или в центральной группе проектной организации
Архитекторы и координаторы систем BSC	Активное участие в реализации проекта внедрения BSC Наполнение системы BSC конкретным содержанием Забота о точках пересечения с другими системами BSC Обсуждение дальнейшего развития BSC с ее владельцем и руководством проекта Разработка предложений по внедрению на предприятии систем BSC Создание предпосылок для измерения соответствующих величин и отчет о результатах Стимуляторы процесса и ответственные за методы в соответствующей сфере Проведение обсуждений и дискуссий (предварительная проработка, доработки, модерирование) Обеспечение интеграции BSC в систему руководства и управления	Будущие ответственные организационных единиц или центральных сервисных функций, например контроллинг, планирование деятельности предприятия, развитие предприятия, организационное развитие, отдел кадров, поддержка внешнего эксперта по вопросам внедрения BSC
Центральная группа и расширенная группа	Определение проектной группы Прием результатов проекта Принятие решений в случаях других предложений, при необходимости — менеджмент конфликтов Определение подходов Решение общих методических вопросов	Руководящие работники различных организационных единиц, для которых осуществляется внедрение BSC, и — при необходимости — поддержка опытных консультантов по вопросам системы Возможна принципиальная открытость для интеграции новых членов группы в зависимости от постановки задач Возможна интеграция представительства служащих и наемных рабочих
Руководство проекта	Планирование и организация работ по проекту Обеспечение дальнейшего развития BSC по отношению к ее владельцу и лидерам внедрения Обеспечение качества и содержательности BSC в период ее развития Коммуникация по проекту Координация сроков Ответственность за содержание, реализацию и результаты	Смешанные группы, состоящие из представителей предприятия, внешних экспертов по методологии и консультантов по вопросам деятельности предприятий
Рабочие группы по BSC	Специфические вопросы и задания, например подготовка обсуждений и дискуссий	При обсуждении вопросов создания и внедрения BSC должны присутствовать все носители управленческих решений соответствующей организационной единицы, например если речь идет о системе для подотдела — руководитель отдела и руководители групп Руководитель организационной единицы определяет, в какой мере сотрудники подразделения должны принимать участие в дискуссиях по разработке BSC Необходимо постоянно обращать внимание на количество участников, которое обеспечивало бы реальную работоспособность, поэтому максимально 8 участников
Контроллинг, отдел ИТ	Обеспечение качества в процессе сбора данных Постоянное составление отчетов по системе BSC Интеграция систем BSC в другие процессы сбора данных, чтобы избежать повторных действий	Представители отделов контроллинга и электронной обработки информации
«Кружки» новых идей	Институционализированная платформа для творческого генерирования идей для стратегии и системы BSC, для широкого обмена мнениями, для коммуникации и привлечения новых участников в процесс разработки BSC	Возможна открытость для всех сотрудников Возможна интеграция представительства служащих и наемных рабочих

Лица и организационные единицы, в круг задач которых входит реализация стратегии, должны быть задействованы и на предварительной фазе развития стратегии, что обеспечивает плавный переход от развития стратегии к ее реализации. Развитие стратегии и сбалансированной системы показателей всегда относится к задачам линейного ответственного и выполняется руководителем организационной единицы. Наш опыт свидетельствует о том, что эта функция только очень ограниченно может быть делегирована третьим. Такие подразделения, как планирования деятельности предприятия, развития предприятия и контроллинга, выполняют чисто вспомогательные функции. Перед ними стоит задача координировать и стимулировать процесс разработки сбалансированной системы показателей, обеспечивать качество результатов и интегрировать ее методiku в систему руководства и управления предприятия.

### ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

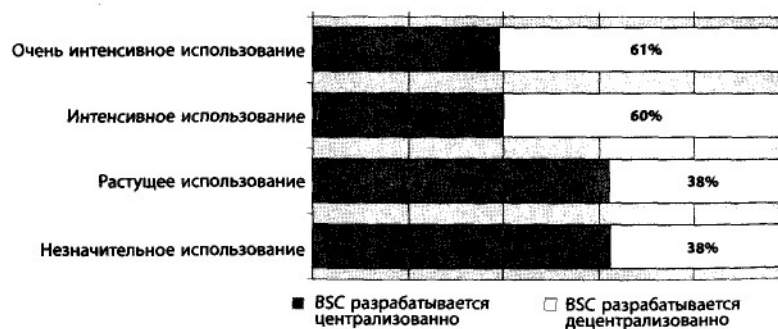
#### Процесс разработки — централизация или децентрализация

Процесс разработки может существенно влиять на восприятие системы сотрудниками. Как и любое внедрение всех управленческих инструментов, внедрение сбалансированной системы показателей будет более успешным, если ее не «насаждать» сверху, а привлекать к этому процессу самих сотрудников. Тем не менее половина (525) всех создаваемых систем разрабатывается вышестоящими инстанциями и доводится до структурных подразделений.

Проблема централизованной разработки становится очевидной при рассмотрении результатов эмпирических исследований: BSC, разработанные централизованно и доведенные до структурного подразделения, используются им с невысокой степенью интенсивности (рис. 3.4).

**Рис. 3.4**

#### Интенсивность использования сбалансированной системы показателей при централизованной и децентрализованной разработке



### 3.4. Организация работ по выполнению проекта

В зависимости от постановки задач, объема и комплексности продолжительность реализации проекта внедрения сбалансированной системы показателей может составлять от нескольких недель до нескольких месяцев. В любом случае и для самого проекта BSC на начальном этапе, и исходя из проектных требований должна быть сформулирована ясная, однозначная и понятная всем участникам цель. Следующий шаг состоит в разработке на этой базе основательного плана реализации проекта, который должен отражать отдельные фазы и рабочие шаги. Этот план, в свою очередь, станет для менеджмента базовым документом при управлении проектом. Указанные мероприятия отражают естественные и логичные этапы надлежащего менеджмента проектов, однако на практике они часто осуществляются недостаточно основательно. Как считает Мадаусс (1994), это обусловлено двумя причинами:

1. при незначительных проектах ответственные часто придерживаются мнения, что все расходы, связанные с такими проектами, неоправданны; те, кого касается такой проект, и так знают, что необходимо делать;
2. в случае крупных проектов часто можно услышать, что основательное планирование на ранней стадии неоправданно из-за ожидаемых изменений: «Все еще может измениться!»

Как свидетельствует наш опыт, сначала часто недооценивается прежде всего важность внедрения ориентированной на процессы сбалансированной системы показателей и тем самым необходимых для внедрения расходов. Поэтому для достижения соответствия требованиям к проекту инвестиционным средствам мы рекомендуем использовать помощь профессионального проектного менеджмента по внедрению BSC.

В дальнейшем представлены процессы реализации проектов для трех вариантов внедрения:

- создание сбалансированной системы показателей для одной структурной единицы;
- создание сбалансированной системы показателей с предварительной актуализацией стратегии;
- внедрение сбалансированной системы показателей во многих структурных единицах и ее интеграция в систему руководства и управления.

Для первоначального построения BSC в структурных подразделениях предприятия, которые имеют обоснованную стратегию, положительно зарекомендовал себя проектный план, представленный на рис. 3.5.

Рис. 3.5

**Создание сбалансированной системы показателей  
для одной структурной единицы**



Создание BSC в этих масштабах длится от трех дней до трех-четырёх месяцев — в зависимости от того, насколько интенсивно в коммуникативном плане формируется этот процесс. Базируясь на нашем опыте, можно отметить, что для устойчивого успеха системы необходимо добиться взаимопонимания по поводу интенсивной и интерактивной коммуникации. Это означает, что необходимо исходить из периода проработки от шести до двенадцати недель, в зависимости от того, насколько интенсивно менеджмент может заниматься развитием этого проекта. Мы рекомендуем также раз в три-четыре недели проводить одно- или двухдневные обсуждения. С учетом соответствующих усилий по подготовке и последующей доработке проекта получается продолжительность около трех-четырёх месяцев. Наряду с оценками доработка проекта должна также содержать концепцию дальнейших действий.

Если требуется пересмотреть или дополнить стратегию, то это надо сделать до разработки сбалансированной системы показателей. Если предприятие должно переосмыслить и переработать свое стратегическое позиционирование и направление развития (направление «главного удара»), то процесс создания BSC должен быть расширен двумя элементами — «Определение стратегической позиции» и «Разработка стратегического направления развития».

Для определения стратегической позиции необходимо проанализировать фактическое позиционирование отдельных полей предпринимательской деятельности. Если же определение стратегических полей отсутствует, то сначала необходимо разграничить и описать эти поля. Для сегментации стратегических полей предпринимательской деятельности можно использовать такие параметры, как регион, продукты и клиенты. После оценки на основании существующих общих рыночных признаков продукты и продуктовые группы — в зависимости от их характеристик — можно объединить в стратегические поля предпринимательской деятельности. Существующие рыночные общие (или сходные) черты могут быть идентифицированы как в аспекте клиентов и конкуренции, так и в аспекте распределения и заменителей. Осуществляя сегментацию, по нашему мнению, необходимо учитывать следующее:

- как стратегические поля предпринимательской деятельности должны определяться только такие поля, которые будут иметь в будущем особое стратегическое значение и будут вносить релевантный вклад в оборот;
- стратегические поля предпринимательской деятельности должны быть четко определены и разграничены между собой, чтобы максимально ограничить возможность их пересечения;
- для управления холдингом необходима стандартизация стратегических полей предпринимательской деятельности;
- стратегические поля предпринимательской деятельности должны отражаться как плановые величины;
- стратегические поля предпринимательской деятельности должны соответствовать структуре руководства.

После сегментации описываются позиции для каждого стратегического поля предпринимательской деятельности. Для этого можно прибегнуть к классическим методам анализа — SWOT-анализ, техника портфельного анализа, анализ жизненного цикла, анализ ключевых компетенций и/или анализ создания ценности (стоимости).

При разработке различных версий будущего необходимо учитывать и релевантные рыночные тенденции. Тенденции или сценарии необходимо оценивать с точки зрения их влияния на предприятие в целом и отдельные стратегические поля предпринимательской деятельности, а также с точки зрения вероятности их проявления. Предприятие должно сойтись на одном

реалистичном сценарии и использовать его как базу для дальнейшего процесса.

На одном из торговых предприятий этого не произошло — руководство предприятия не достигло консенсуса о релевантном сценарии. После этого была предпринята попытка разработать для других сценариев планы дальнейших действий и отразить это в своеобразной сбалансированной системе показателей. Если бы предприятие и дальше придерживалось этого подхода — чего удалось избежать, то это привело бы к альтернативным стратегиям и альтернативным системам BSC. Тем самым полезность сбалансированной системы показателей как помощи при внедрении стратегии была бы доведена до абсурда.

На основе результатов анализа фактического положения предприятие определяет для каждого стратегического поля предпринимательской деятельности позицию, которая должна быть достигнута. Кроме того, этим определением фиксируется роль стратегического поля на рынке и в общей портфельной матрице предприятия. Осуществляя этот шаг, необходимо сформулировать финансовые показатели, ожидаемые от полей предпринимательской деятельности.

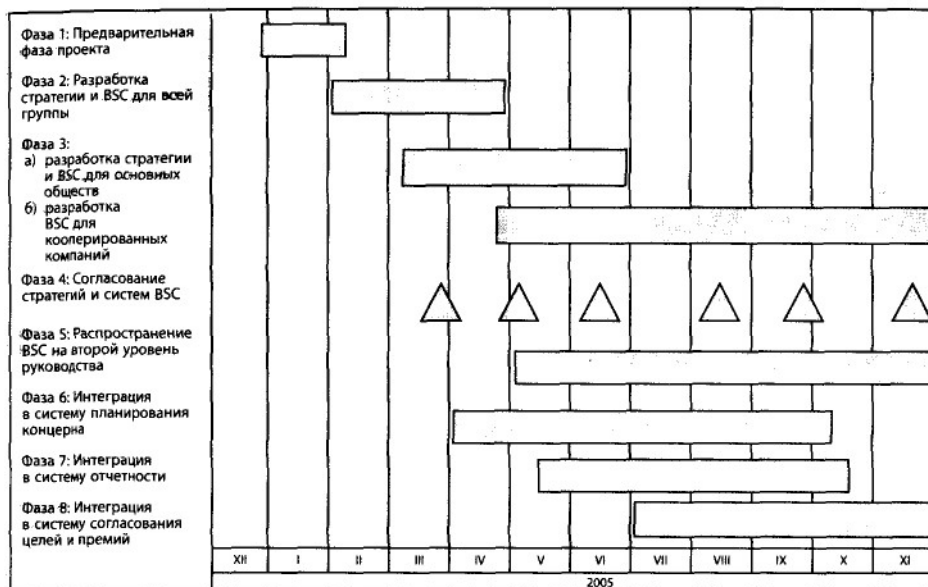
Создание сбалансированной системы показателей основывается на согласовании стратегического позиционирования и стратегического направления развития. На этапе актуализации стратегии при надлежащей подготовке данных для анализа и оценок интерактивные усилия сокращаются приблизительно до двух-трех дней обсуждений. При этом необходимо, чтобы участники не расходились в оценке исходной ситуации и имели сходные представления о целях и стратегии. Конкретизация и дальнейшее формирование стратегии осуществляются при поддержке сбалансированной системы показателей. Как свидетельствует опыт, для реализации всего процесса необходимо приблизительно от трех до пяти месяцев в зависимости от возможностей привлечения участников.

В соответствии с моделью компании Horvath & Partners (см. главу 2) внедрение сбалансированной системы показателей предполагает не только разработку BSC, но и ее распространение во всех структурных единицах предприятия, а также интеграцию в существующую систему руководства и управления. На рис. 3.6 показана последовательность реализации проекта полного внедрения BSC.

План обширного внедрения сбалансированной системы показателей на всем предприятии в рамках крупного проекта показывает, что при этом необходимо учитывать, что реализация проекта будет длиться до одного года. В этом случае проект внедрения BSC охватывал актуализацию стратегии и внедрение BSC на многих дочерних предприятиях, распространение системы на второй и третий руководящие уровни, а также ее интеграцию в систему руководства и управления, прежде всего в систему планирования, систему отчетности и систему согласования целей.

Рис 3.6

**Примерный план проекта внедрения сбалансированной системы показателей на всем предприятии**



### 3.5. Проработка аспектов, связанных с информацией, коммуникацией и участием

Уже на этапе внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии могут произойти существенные изменения, если процесс разработки системы имеет такую же значимость, как и ее результат. Предприятия используют процесс разработки для того, чтобы стимулировать и развивать переменные. Это особенно целесообразно в тех случаях, когда наряду с продуктом должна быть реализована и философия BSC: стратегическое мышление и действия на каждом уровне руководства, интерактивное и междисциплинарное сотрудничество носителей разных функций при разработке и внедрении стратегии, достижение равновесия стратегических целей в рамках и за рамками перспектив.

При помощи внедрения сбалансированной системы показателей можно добиться выполнения таких ориентированных на процессы целей:

- сквозной процесс планирования, объединяющий стратегическое и оперативное планирование;



- совместная разработка стратегии и сбалансированной системы показателей способствует их положительному восприятию и повышает вероятность их реализации;
- передача компетенций благодаря привлечению к работе над проектом центральных структурных единиц — «Развитие предприятия», «Контроллинг» или «Организация»;
- сведение в рамках одной группы отдельных подходов и проектов развития и внедрения стратегии в общую концепцию;
- широкое распространение стратегии на каждом уровне и между уровнями принятия решений;
- переход от односторонней финансовой ориентации к многомерному рассмотрению предпринимательского мышления и действий.

Необходимо формировать дизайн проекта! Это касается, с одной стороны, лиц, которые должны быть задействованы в реализации проекта (проектная организация), а с другой — развития проекта в целом.

На начальном этапе внедрения одним из главных направлений должна быть тщательная интеграция проекта в деятельность предприятия и повседневный «мир» сотрудников. Для этого необходимо увязать проект внедрения BSC с другими актуальными проектами, внести тему сбалансированной системы показателей в рабочие будни сотрудников. В этом плане хорошо зарекомендовали себя наряду с информационными мероприятиями и диалоговыми группами также семинары-дискуссии. Они позволяют оценить состояние актуального стратегического и оперативного планирования, вскрывают сферы, где существует необходимость в дальнейших действиях, способствуют тем самым адаптации проекта к потребностям предпринимательской деятельности. Одна из возможностей состоит также в создании на весь период реализации проекта своего рода «кружков» новых идей, где рассматриваются и обсуждаются идеи, отражаются результаты обсуждений, распространяется информация, происходит открытый обмен мнениями и позициями.

Далее необходимо помнить о соответствующем обучении задействованных лиц и осмыслении ими концепции. Осмысление достигается закреплением темы «Сбалансированная система показателей» в перечне проблем деятельности предприятия. При этом один из возможных методических шагов может состоять в опросе менеджмента, чего он ожидает от эффективной реализации стратегии. Второй подход к осмыслению состоит в определении позиций предприятия при успешном выполнении стратегии. Таким образом, очевидными становятся потребности в дальнейших действиях, а также различные мнения и оценки участников и тех, кто попадет в «зону действия» проекта.

Достичь положительного восприятия и осмысления можно также путем распространения информации об успешных примерах внедрения сбалансированной системы показателей и сравнения ее шансов, рисков, возможностей и границ. Этот инструментарий дополняет информация о целях, подходах и ожидаемых результатах проекта.

Чрезвычайно высокий уровень положительного восприятия проекта достигается при широком надлежащем обучении. Мы рекомендуем двухдневное обучение всех участников проекта и интересующихся, во время которого они могли бы ознакомиться с методикой BSC, принять участие в тренинге по ее внедрению на основе конкретного практического учебного примера. В ходе наших учебных мероприятий для передачи базовых знаний мы используем шесть основных составляющих:

1. определение и место BSC (что такое сбалансированная система показателей и для чего она нужна?);
2. раскрытие основ BSC (перспективы, уравновешенность, базовые структуры и процессы, модели мышления);
3. показ поэтапного построения BSC (весь процесс от стратегии до внедрения);
4. рассмотрение практических примеров (примеры и опыт других предприятий);
5. работа над конкретным примером создания BSC (групповая работа);
6. внедрение BSC в систему руководства и управления (планирование, отчетность, согласование о целей, вознаграждения и т.п.).

Такой подход характеризуется двумя чертами. С одной стороны, вы получаете высокий уровень участия и ответственности всех задействованных, а также максимальное использование сбалансированной системы показателей как инструмента менеджмента по стимулированию изменений. С другой стороны, вы должны смириться с большими расходами и усилиями по коммуникации проекта, а также с более длительным периодом развития и хода проекта.

И все же мы отдаем предпочтение именно такому подходу. Он может способствовать широкому положительному восприятию на всем предприятии сбалансированной системы показателей, превращению ее в эффективный инструмент руководства и управления. При таком подходе система BSC не погибнет из-за экономии уже на этапе внедрения как дополнительный лист в отчетности. На многих проектах подтвердилось, что истинная польза внедрения сбалансированной системы показателей состояла в процессе, а результат получал часто только второстепенную роль.

## 3.6. Стандартизация и информирование о методах и содержании системы

При внедрении сбалансированной системы показателей на всем предприятии ее методы и содержание должны быть заблаговременно стандартизированы для того, чтобы избежать многократных повторяющихся разработок, а тем самым и чрезмерных расходов и несовместимости. Стандартизация, распространяющаяся на все предприятие, охватывает понимание философии, формирование процесса внедрения, способы и виды документирования результатов работы, а также употребляемые понятия. Обратимся к следующему примеру: для стратегических мероприятий, т. е. мероприятий, необходимых для достижения целей сбалансированной системы показателей, как в литературе, так и на практике можно найти самые различные понятия— «проекты», «инициативы» или «стратегические действия». Для показателей существуют также самые различные обозначения — от «индикатор результативности» до «величина измерения», «главная величина измерения». Разграничение этих понятий пока не вызывает проблем. Намного сложнее выглядит ситуация с различной интерпретацией на предприятиях таких понятий, как видение, идентичность, самопонимание, ценности, миссия, стратегия, цели, стратегические мероприятия, стратегическое направление развития, намерения и поля действий.

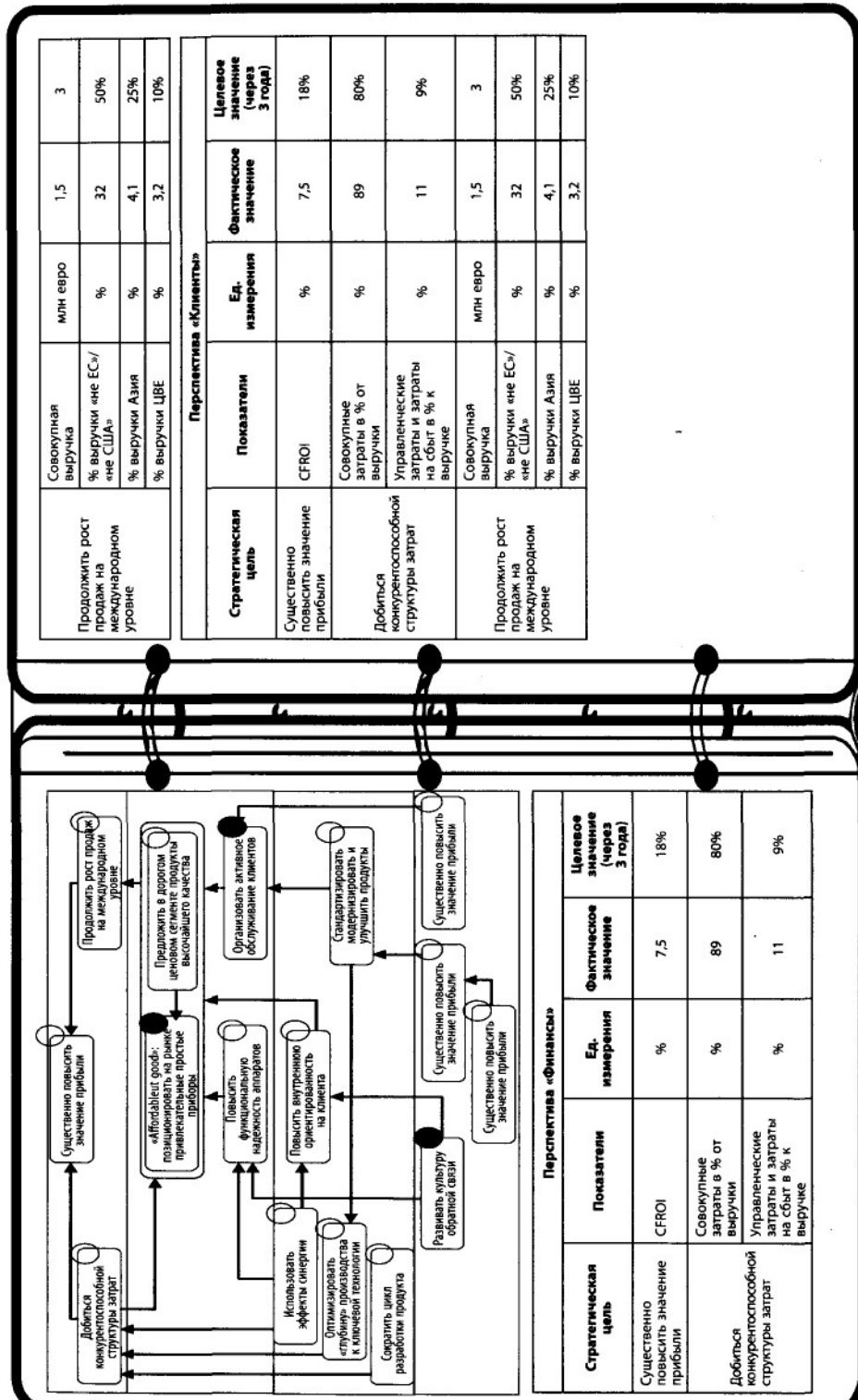
Определение этих понятий, а тем самым и осуществление адекватной проекту коммуникации должны быть обеспечены прежде всего для информирования лиц, не вовлеченных в процесс. Это уменьшает неуверенность по поводу тех или иных действий и предотвращает домыслы и подозрения относительно содержания и целеустановок BSC.

Для облегчения коммуникации наряду с употреблением стандартизированных понятий рекомендуется также их иллюстрация на примерах. Многие предприятия разрабатывают по стратегии и системе BSC так называемые путеводители, руководства к действию, схемы и таблицы, инструкции, которые предназначаются для использования в рамках всего предприятия и распространяются в традиционной печатной форме или с помощью современных средств связи, например CD-ROM, интранет, видеозаписи (собственные телевизионные бизнес-программы).

### **ШАШНИ**

На предприятии среднего бизнеса было принято решение, что сбалансированная система показателей должна постоянно находиться в распоряжении руководства. Компания искала возможность компактного и наглядного изложения основных

Рис. 3.7  
Представление стратегии



пунктов стратегии. Поскольку большинство руководителей пользуются календарем, то BSC была оформлена как вкладыш в ежедневник (рис. 3.7).

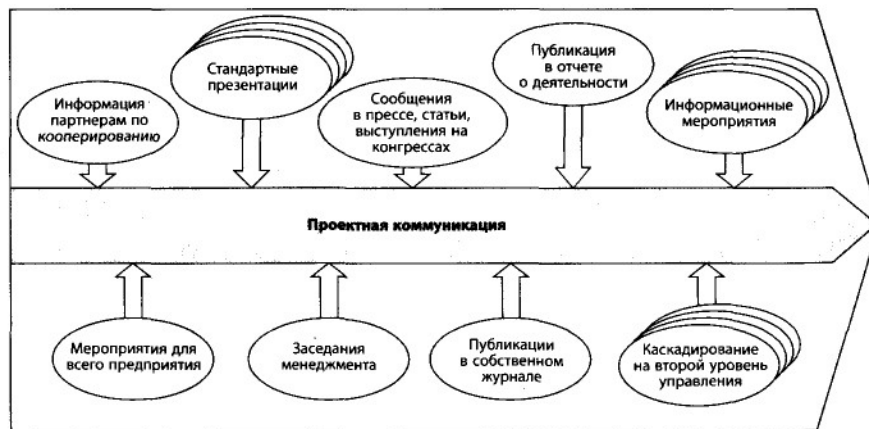
Процесс развития и внедрения сбалансированной системы показателей вносит перемены в работу предприятия. В одном крупном проекте внедрения BSC реализация коммуникационной концепции преследовала несколько целей:

- осознание необходимости/значимости проекта всеми сотрудниками;
- осознание сотрудниками реальностей рынка и взаимосвязей;
- ознакомление сотрудников с соответствующими конкретными стратегиями;
- вклад каждого общества в достижение стратегии всей группы должен быть прозрачным, проработанным и согласованным; положительное восприятие прозрачности и конструктивное использование достижения стратегии;
- самостоятельная передача системы BSC на второй и третий уровень руководства;
- ответственная и координированная реализация стратегических акций с ориентацией на цели;
- быстрое введение новых величин измерения;
- положительное восприятие и успешная реализация новой организации процесса стратегического и оперативного планирования;
- поддержание и развитие взаимосвязи с системой согласования целей и системой вознаграждений.

При разработке коммуникационных мероприятий (рис. 3.8) особое внимание было обращено на открытую передачу результатов проекта, ход проекта стал для сотрудников прозрачным. Эта концепция содержала стратегические коммуникационные мероприятия, которые создавали условия для непосредственного

Рис. 3.8

**Коммуникационные мероприятия в рамках внедрения сбалансированной системы показателей**



обращения к сотрудникам, и оставляла достаточно времени для дискуссий. Прежде всего осуществлялось информирование мультипликаторов.

## ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

### Оценка коммуникаций

Рассмотрим два аспекта коммуникаций по поводу сбалансированной системы показателей. Во-первых, коммуникации по методике системы BSC, а во-вторых — по ее содержанию (цели, показатели, целевые значения, мероприятия). На рис. 3.9 представлена оценка интенсивности коммуникаций по поводу системы BSC в организациях.

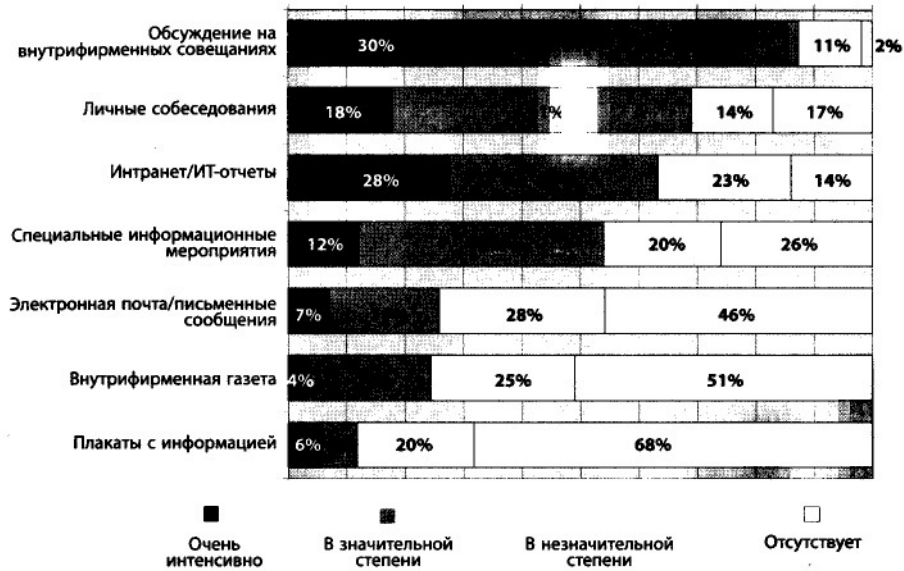
В то время как достаточность коммуникаций по поводу содержания и достижения целей оценивается высоко, каждая вторая компания критикует недостаточное количество информации о логике и целесообразности внедрения методики. Негативный эффект отсутствия информации таков: более чем в 50% компаний, которые оценивают коммуникации по поводу логики и целесообразности построения системы BSC как недостаточные, интенсивность использования этой системы также невысока.

Для коммуникаций по поводу сбалансированной системы показателей (как аспектов, связанных с содержанием и результатами, так и аспектов, связанных с логикой и целесообразностью) используется большое количество средств. Однако заметна низкая популярность письменных средств (например, плакатов или внутренних публикаций). Использование совещаний, напротив, рассматривается как основное средство коммуникаций внутри организации. Сбалансированная система показателей должна способствовать тому, чтобы процесс принятия решений в компании базировался на конструктивных дискуссиях (рис. 3.10).

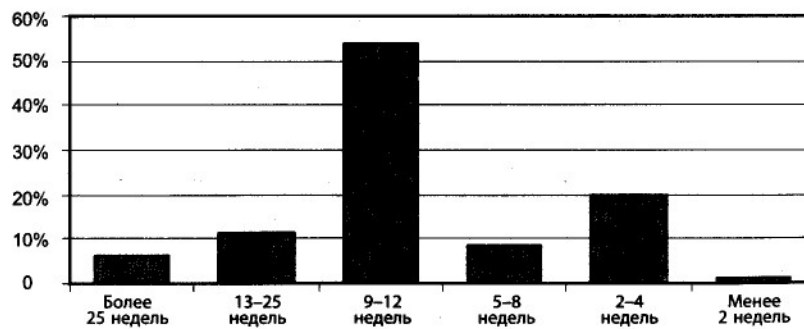
Рис. 3.9



**Рис. 3.10**  
Интенсивность использования различных инструментов коммуникации



**Рис. 3.11**  
Частота совещаний по обсуждению сбалансированной системы показателей (n=97)



Поскольку сбалансированная система показателей не инструмент оперативного управления, а инструмент реализации стратегии, то заседания по разработке целей, ориентированных на краткосрочную перспективу, как правило, не нужны. На практике наиболее популярны ежеквартальные заседания по обсуждению BSC (рис. 3.11).

## 3.7. Анализ критических факторов успеха

Тщательная подготовка внедрения сбалансированной системы показателей способствует развитию и использованию BSC как системы менеджмента. Уже на этой фазе закладываются основы активной реализации стратегии всеми участниками проекта. В наших проектах нам удалось идентифицировать шесть факторов, которые существенно затрудняют или даже препятствуют внедрению и использованию сбалансированной системы показателей в повседневной работе менеджмента:

- разработка BSC делегируется третьим лицам;
- контроллинг формирует содержательное наполнение BSC;
- команда менеджмента эпизодически участвует в разработке BSC;
- в повседневной работе не выделяется необходимое время и нет надлежащей настойчивости в развитии и внедрении BSC. Менеджмент отвлекается на конкурирующие проекты;
- содержание BSC переполнено общими формулировками. Особенности предприятия и отрасли отражены недостаточно.

«Метод сбалансированной системы показателей сначала кажется очень простым, прагматичным и легкоинтегрируемым в существующие системы. Однако наш опыт в компании Fischerwerke-свидетельствует о том, что сама концепция убедительная, логичная и простая, а все искусство состоит в успешном внедрении. В целом же действия, осуществленные до сих пор фирмой Fischerwerke в рамках BSC, оцениваются как оправданные и перспективные для успешного управления предприятием» {Fink/Grundler, 1998, s. 235}.

Опыт наших проектов позволяет выделить факторы успешного внедрения сбалансированной системы показателей.

- Члены проектной команды должны знать и понимать концепцию BSC. Наряду с методикой решающее значение имеет понимание лежащей в основе этой системы философии управления.
- Состав проектной команды не должен меняться в период реализации проекта. Успех внедрения зависит от последовательных, непрерывных и энергичных действий, прежде всего линейных ответственных. Менеджмент должен найти время для системы — как при ее внедрении, так и при использовании.



- BSC способствует операционализации стратегии и закреплению стратегии в организации: «От стратегии к действиям!» Стратегия — это дело шефа. Поэтому идея BSC должна исходить от руководства. Эта система характеризуется подходом «сверху вниз», поэтому без содействия высшего руководства она невозможна.
- Если для поддержки привлекаются внешние консультанты, они должны получить полную информацию о структурной единице — данные о финансах, ресурсах, рынке, процессах, продуктах и актуальных вызовах.
- Построить BSC непросто и требует усилий. Поэтому с самого начала должно быть ясно, зачем предприятие хочет внедрить и использовать эту систему, — чтобы достичь ясности и консенсуса о стратегии, для разработки программ последовательных изменений, для достижения соглашений о целях и т.д.
- Должно быть ясно, кто (какая команда/группа) методически сопровождает внедрение как «двигатель процесса» («архитектор») и является в текущих делах основной инстанцией для обращений.
- BSC необходимо рассматривать как систему менеджмента, которой контроллинг оказывает необходимую помощь и поддержку, а не как систему контроллинга, функционирующую при поддержке менеджмента.
- Оправдала себя разработка BSC на многодневных семинарах-дискуссиях, которым не должны мешать повседневные рабочие дела. Периоды между отдельными сегментами (модулями) таких семинаров не должны превышать две-три недели. Идеально, если разработка осуществляется в еженедельном ритме. Можно считать, что достаточность времени на разработку BSC окупается.
- Процесс разработки BSC и информирования о ней настолько же важен, как и результаты.

Метод сбалансированной системы показателей очень легко, просто и прагматично интегрируется в существующие системы. Это, однако, означает лишь то, что сама по себе концепция логична и проста, в то время как ее реализация — искусство.

### 3.8. Выводы

- Начинайте работу с предварительного изучения ситуации и пилотных проектов! Тем самым задействованные лица ознакомятся с этим методом, а объем проекта и его пользу можно оценить.
- Применяйте проектный менеджмент! Ориентированная на результат, основательная и комплексная подготовка внедрению сбаланси-

рованной системы показателей помогает избежать отговорок типа «нет времени!» или «опять новый проект!».

- Активно привлекайте топ-менеджмент! Опыт свидетельствует, что успех внедрения сбалансированной системы показателей в значительной мере зависит от согласия менеджмента и его активной поддержки.
- Общайтесь с участниками и теми, кто попал в сферу влияния сбалансированной системы показателей! Особенно в случае всеохватывающего внедрения для положительного восприятия BSC как новой системы руководства и управления важно обеспечить информирование, коммуникацию и участие.
- И наконец: при внедрении подход должен быть только «сверху вниз»!

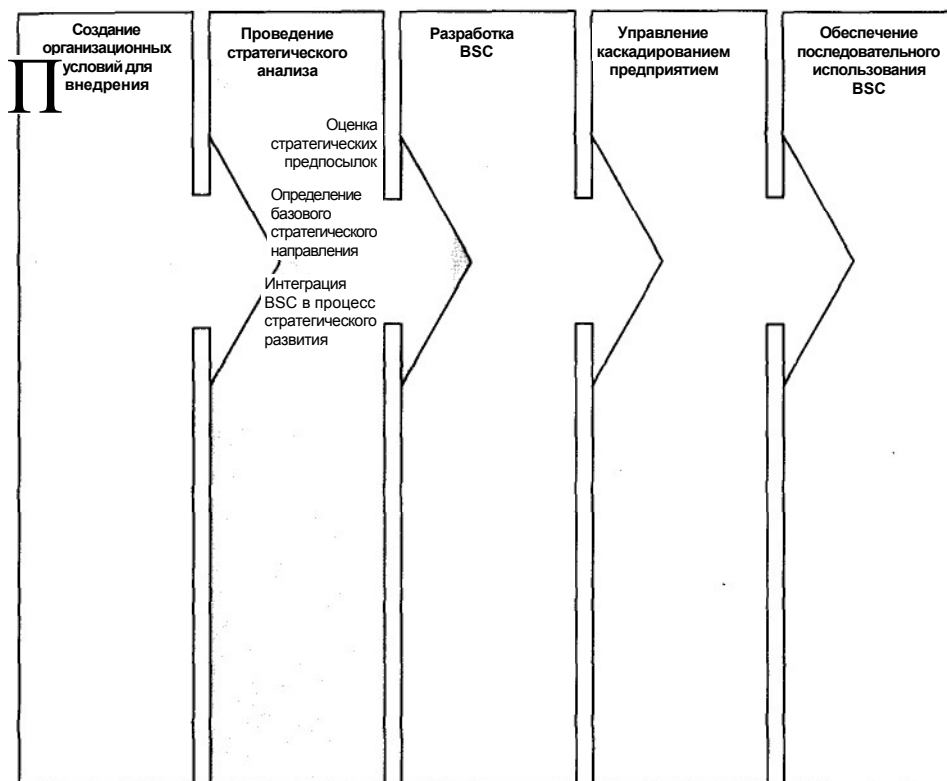
## *Глава 4*

# **ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

## 4.1. Постановка целей

Рис. 4.1

Этап 1 модели внедрения сбалансированной системы показателей



проекты внедрения сбалансированной системы показателей на практике различаются по степени зрелости стратегии. Зачастую стратегия предприятия известна лишь отдельным менеджерам или даже только управляющему. В других случаях стратегии существуют скорее фрагментарно, многозначны или не трансформированы на операционный уровень. О том, какова ситуация на конкретном предприятии, нельзя во многих случаях сказать сразу. А поскольку стратегии, несмотря на заявляемую верность однажды выбранному направлению, постоянно подвергаются изменению, уточнению и доработке, то к началу проекта очень редко можно найти готовую и всеми признаваемую стратегию.

Концепция сбалансированной системы показателей предлагает такую форму представления стратегии, которая повышает вероятность реализации желаемых стратегических целей. Без глубокого понимания того, что долж-

но быть представлено и достигнуто, построение BSC вряд ли возможно. Поэтому необходимо уточнить или провести стратегический анализ, чтобы получить солидную исходную базу для внедрения BSC. Этап стратегического анализа расширяет классическую схему построения BSC и — по нашему опыту — существенно повышает качество процесса. Крайне важно добиться единого понимания стратегии всеми участниками, поскольку на этой основе будут формулироваться стратегические цели сбалансированной системы показателей.

В данной главе мы объясним:

- какие методы можно использовать при проведении стратегического анализа;
- что относится к оценке стратегии по модели компании Horvath & Partners и как она функционирует;
- как интегрируется система BSC в разработку стратегии;
- почему система BSC изменяет разработку стратегии.

## 4.2. Оценка стратегических предпосылок

Сбалансированная система показателей базируется на уже разработанной стратегии и служит инструментом ее внедрения. «Процесс внедрения BSC начинается в руководящей команде исполнительного менеджмента, работающей над преобразованием бизнес-стратегии в конкретные стратегические цели» (*Kaplan/Norton, 1999, p. 10*). При этом предполагается, что проведен полный стратегический анализ и разработана картина будущего. Если рассматривалось несколько сценариев, то BSC используется для выбранного по результатам их оценки наиболее эффективного сценария. Такая идеальная ситуация наблюдается очень редко. На практике «стратегия» зачастую состоит из набора отдельных мнений, изолированных концепций, подробных аналитических докладов, «красиво» звучащих видений и т. п. Этот «базовый объем» стратегической информации следует структурировать и преобразовать в пригодную для реализации схему. С этой точки зрения, сбалансированная система показателей выполняет функцию преобразования стратегии в новую, пригодную для внедрения конструкцию.

Чем ближе будут позиции менеджмента в вопросе о том, как компания будет противостоять своим конкурентам, тем более простым будет процесс разработки сбалансированной системы показателей. Если единого понимания стратегии у компании нет, то процесс разработки стратегических целей и их последующей операционализации будет сопровождаться продолжительными и ожесточенными дискуссиями.

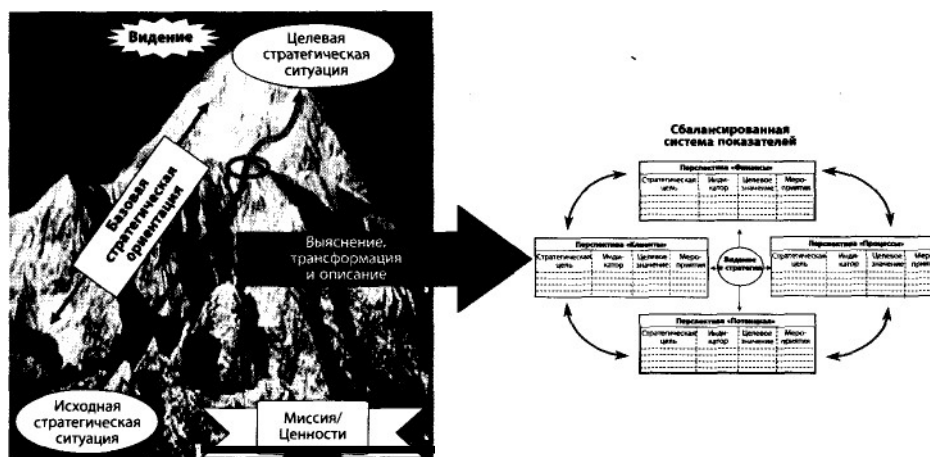
Наличие полностью проработанной стратегии — это скорее мечта, чем реальность. Отдельные «белые пятна» определяются и устраняются в самом процессе построения сбалансированной системы показателей — при раз-

работке стратегических целей и их операционализации. Следовательно, необходимо принять, что не все стратегические вопросы должны быть детально проработаны до построения системы BSC, но важнейшие позиции все-таки должны быть определены. Выяснение стратегии компании начинается с ответа на три вопроса:

- какова исходная стратегическая ситуация?
- какая целевая стратегическая ситуация должна быть в будущем?
- из каких позиций состоит базовая стратегическая ориентация, на правленная на реализацию картины будущего и насколько значительные изменения понадобятся для достижения целей?

Рис. 4.2

Ситуации перед разработкой сбалансированной системы показателей



Если менеджмент компании собирается значительно изменить базовую ориентацию, например реализовать атаковую стратегию, то адаптации, как правило, подлежат совокупная стратегическая модель. Примерами значительных изменений стратегической модели могут служить слияния, поглощения и выходы на новые рынки. Компания использует сбалансированную систему показателей, если желает инициировать процесс подобных изменений и нуждается в его методической поддержке.

Как правило, последовательное изменение стратегии компании встречается чаще, чем кардинальное (решения о котором руководство принимает «за одну ночь»). Дело в том, что в компании принимается множество управленческих решений, затрагивающих те или иные элементы стратегии и служащих причиной последовательного изменения стратегии. Эта форма стратегических изменений в литературе именуется эволюционной

(*Fry/Killing*, 1986, s. 26). Именно такие непроизвольные изменения стратегии служат причиной того, что руководство компании занимается стратегией постоянно. Подходит ли нам направление, в котором мы двигаемся? какие аспекты стратегии мы должны значительно улучшить? какие аспекты стратегии уже не подходят для нас и должны быть изменены? В таких случаях представление стратегии компании с помощью сбалансированной системы показателей становится маяком, который позволяет в процессе оперативной деятельности не упустить позиции стратегической ориентации.

### **4.2.1. Стратегические концепции как исходный пункт анализа**

При проведении стратегического анализа нужно рассмотреть различные концепции стратегии, что поможет лучше понять выбранную стратегию. Концепции описывают принципиальные примеры стратегий, направленных на обеспечение выживаемости компаний в долгосрочной перспективе. Содержанием стратегических концепций могут быть, например, конкурентные стратегии, вопросы использования ресурсов, организационные аспекты, региональные аспекты и стратегии функциональных подразделений. При разработке стратегии для конкретного предприятия стратегические концепции поставляют ценную информацию для дискуссий и используются для оценки каждой выработанной позиции. Дискуссии о стратегических концепциях концентрируются преимущественно на «рыночно-ориентированном» (market-based) и «ресурсно-ориентированном» (resource-based) подходах. При их количественном описании зачастую используется так называемый «стоимостно-ориентированный» подход (value-based). Эти модели наиболее популярные. Самые значимые концепции связаны с именами таких «гуру» стратегического менеджмента, как Игорь Ансофф, Питер Друкер и Майкл Портер. На рис. 4.3 представлены важнейшие концепции стратегического менеджмента.

### **4.2.2. «Стратегическая анатомия»: арена конкуренции, стратегические рамки и система целей**

При разработке сбалансированной системы показателей следует оценить факторы, относящиеся к статичным (в краткосрочном периоде) «стратегическим рамкам» и к динамичной (в том же краткосрочном периоде) системе целей. Все эти факторы включены в так называемую «арену конкуренции», содержащую значимую для компании информацию о трендах, сце-

Рис. 4.3

## Стратегические концепции (Eschenbach/Kunesch, 1996, s. 21)

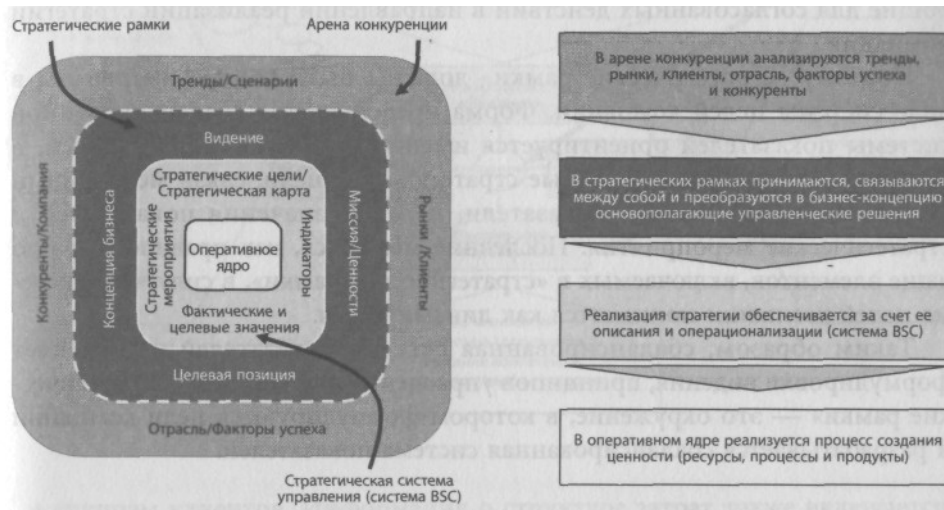
Автор	Содержание	Центральная мысль	Сильные стороны	Слабые стороны
Ансофф	Организованное распознавание слабых сигналов и мероприятия для увеличения готовности компании к реакциям на изменения	Слабые сигналы	Содействие достижению большей гибкости	Необходима открытость менеджмента
Друкер	Поднимаются и обсуждаются важнейшие стратегические вопросы, которые компания должна перед собой поставить	Создание понимания стратегических задач	Легкая понимаемость	Отсутствуют вспомогательные средства и инструменты для выбора стратегии
Гельвайлер	Основополагающая систематика стратегического менеджмента и его связи с оперативными показателями управления	«Ранние» индикаторы стратегического управления	Интеграция целостной модели	Рассматриваемые показатели ориентации спорные
Хамел, Прахалад	Новое определение рамочных стратегических условий с точки зрения будущих стратегических конкурентных преимуществ	Ключевые компетенции. стратегическое содержание	Побуждение к стратегическим требованиям	Нормативно
Хинтерхубер	Структура и процесс стратегического менеджмента с учетом особого внимания к аспектам видения и организационной культуры	Процесс стратегического менеджмента	Четкая структура, реализация подробно расписывается	Разделение составных элементов не всегда ясно
Итаи	Представление нематериальных активов как основы для создания конкурентных преимуществ. представление внутренней и внешней стратегической культуры	Нематериальные активы	Ориентация на человека	Примеры только из Японии, поэтому необязательно универсальны
Малик	Возможности преодоления сложности (комплексности) в жизнеспособной системе и управление компанией в мета-системе	Поведение, направленное на решение проблем	Жизнеспособность систем	Междисциплинарное рассмотрение. Высокий уровень абстракции
Мицберг	Представлены различные формы определения стратегии и ее связи с организационной структурой	Слабые сигналы	Основанный на практике анализ	Нецелостная концепция, нельзя использовать напрямую
Портер	Разработка конкурентных стратегий на уровне бизнес-полей. систематизация объяснения и организации конкурентных преимуществ	Анализ отрасли. цепочка создания стоимости	Наглядность	Сбор данных и операционализация сложны
Пробст, Гомес	Закрытый процесс систематического менеджмента	Сети, «бумажный компьютер»	Легкопонижаемая целостная методика	Опасность чрезмерного упрощения
Пюмпин	Построение и дальнейшее развитие стратегических позиций достижения успеха и динамики компании, преодоление сложности (комплексности) среды	Стратегические позиции достижения успеха, развитие компании	Практические примеры. реализация возможна в широком пространстве	Слишком небольшое количество факторов внешней среды
Ульрих	Представление системно-ориентированной модели менеджмента	Основатель санкт-галленской системной школы менеджмента	Междисциплинарная концепция	Сложность реализации, нет конкретной помощи



нариях, рынках, клиентах, отрасли, факторах успеха и конкурентах компании (рис. 4.4).

Рис. 4.4

### Модель Horvath & Partners для структуризации содержания стратегии



Подобная дифференциация в традиционной версии концепции сбалансированной системы показателей отдельно не предусмотрена, что, с нашей точки зрения, является существенным пробелом. Поскольку BSC сфокусирована на измеримые цели, то из системы выпадают элементы стратегии, не сформулированные в качестве целей (например, миссия и принципы управления). Этот пробел можно восполнить, если учесть такие элементы в «стратегических рамках».

«Стратегические рамки» включают письменное представление видения, миссии и стратегического позиционирования, которое может быть дополнено изложением ценностей и философией компании, а также описанием концепции бизнеса. Роль «стратегических рамок» заключается в выработке направления развития компании, в повышении удовлетворенности и лояльности сотрудников, установлении «правил игры» в компании. Такие «рамки» служат важнейшим исходным пунктом ведения бизнеса и разработки дальнейших идей.

Содержание «стратегических рамок» в краткосрочной перспективе, как правило, не меняется. Эти изменения связаны с принятием стратегических решений — например, с формулированием нового видения, выходом на новый рынок и глобальным новым позиционированием (например, от компании, предлагающей низкие цены, к компании, предлагающей высокие цены).

Однако содержание «стратегических рамок» состоит из общих формулировок. Многие миссии содержат следующие утверждения — «мы работаем в команде и настроены на открытый обмен мнениями», «качество для нас — это когда возвращается клиент, а не продукт», «каждое наше действие направлено на то, чтобы день ото дня становиться лучше» или «мы предлагаем продукцию по конкурентоспособным ценам». Такие принципиальные утверждения играют важную роль, но они слишком общие для согласованных действий в направлении реализации стратегии компании.

Поэтому «стратегические рамки» должны быть конкретизированы в виде системы целей компании. Форма представления сбалансированной системы показателей ориентируется именно на такую систему целей, в которую включаются вербальные стратегические цели, связи между ними («стратегическая карта»), показатели, целевые значения показателей и стратегические мероприятия. Последние меняются, как правило, гораздо чаще элементов, включаемых в «стратегические рамки», в силу чего система целей компании понимается как динамическая.

Таким образом, сбалансированная система показателей не заменяет формулировки видения, принципов управления или миссии. «Стратегические рамки» — это окружение, в котором формулируются цели компании и разрабатывается сбалансированная система показателей.

### **4.2.3. Информационные потребности в рамках стратегического анализа**

Разработка сбалансированной системы показателей определяет требования к системе стратегической информации. Сначала возникает вопрос: какая стратегическая информация нужна для разработки BSC? На рис. 4.5 показано, какую стратегическую информацию нужно использовать при разработке различных перспектив.

Какая информация имеет значение для отдельных перспектив? Перспектива «Клиенты» требует очень обоснованной информации об отдельных сегментах рынка, например рентабельность по отдельным клиентам, процент роста, объем сбыта. Перспектива «Потенциал» должна основываться, например, на информации о развитии технологий и знаниях об основных известных компетенциях собственного предприятия и конкурентов. Перспектива «Процессы» предъявляет требования к модели процессов для предприятия, с разделением стратегических и оперативных бизнес-процессов. Информация о структуре создания стоимости и оценках «правильной» глубины производства должна быть также подготовлена. Перспектива «Финансы» использует информацию традиционного стратегического планирования деятельности предприятия. Здесь требуются данные о существующем размере оборота и рентабельности по направлениям деятельности

Рис. 4.5

### Требования к информации при разработке сбалансированной системы показателей



и группам клиентов. Информация о структуре затрат также включается в качестве основы в процесс разработки системы BSC.

Если информация отсутствует или ее недостаточно, то процесс разработки и внедрения BSC может потребовать дополнительного анализа стратегии. Могут возникнуть вопросы о ключевых компетенциях, возможных партнерах, идеальной глубине создания стоимости (доле аутсорсинга) и т. д. Качество анализа рынка — потенциал различных групп клиентов на различных рынках, чувствительность рынка, суммы покрытия по клиентам и т. д. — напрямую влияет на разработку целевых показателей.

## 4.3. Проверка стратегии для определения базовой стратегической ориентации

### 4.3.1. Логика оценки стратегии

Если отсутствуют важные стратегические сведения, например о целевых стратегических клиентах, бизнес-процессах, кооперации, центральных компетенциях или глубине создания стоимости для клиента, нужно устранить

эти стратегические пробелы до внедрения. Для выявления возможных пробелов служит структурированная проверка стратегии.

Этап стратегического анализа дополняет классическую схему внедрения сбалансированной системы показателей. Он должен быть организован в соответствии с имеющимися стратегическими предпосылками. Здесь может помочь схема проверки стратегии по модели Horvath & Partners. При этом проверка полноты и согласованности стоит на первом плане.

Схема проверки стратегии по модели компании Horvath & Partners не предназначена для оценки правильности содержания разработанной стратегии. Для этого можно использовать дополнительный анализ (например, исследования рынка). Проверка стратегии на предмет ее полноты в рамках процесса внедрения сбалансированной системы показателей выявляет нерешенные вопросы и дает толчок к их выяснению. Проверка согласованности призвана указать на отсутствие логической или содержательной согласованности. При пересмотре стратегии затрагиваются как внутренние, так и внешние факторы. Эта информация необходима для разработки сбалансированной стратегии.

«Процесс формулирования стратегии часто описывался как процесс сопоставления внутренних факторов и возможностей фирмы с возможностями ее окружения. Чем лучше соответствие, тем выше потенциал деятельности фирмы. Но поскольку в реальности идеальное соответствие невозможно, разработка и оценка стратегии предполагают нахождение приемлемого баланса между разнообразными и часто конфликтными решениями. Менеджер, принимающий стратегическое решение, должен сопоставлять различные возможности, факторы и противоречия» (*Fry/Killing, 1986, s. 27*).

Модель, представленная на рис. 4.6, показывает сферы, имеющие значение в рамках оценки стратегии: окружающую среду, ценности и принципы предприятия, видение и стратегический горизонт, собственники, рынок сбыта, ресурсы, конкуренты и само предприятие. Особое значение имеют взаимосвязи между элементами, поскольку они используются для анализа.

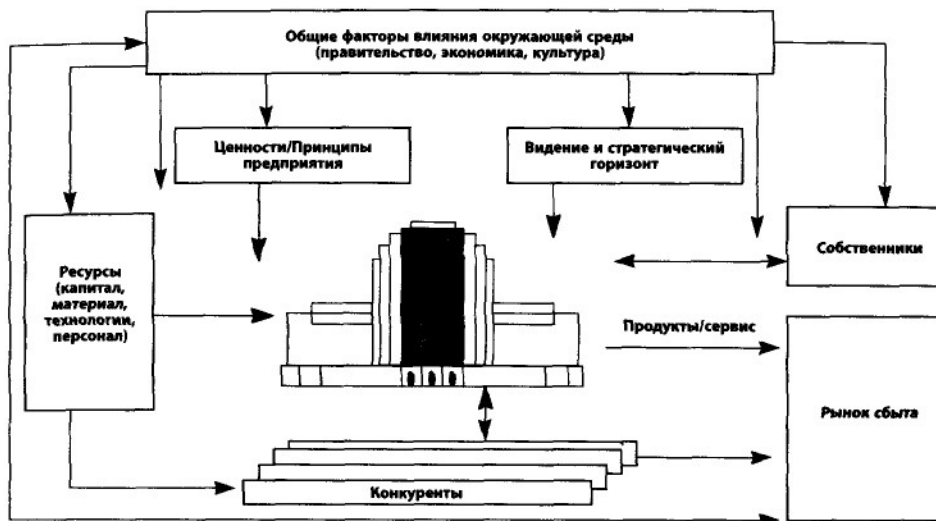
Какие элементы должны быть определены в рамках оценки стратегии?

Возможны следующие вопросы по проверке стратегии:

- какие ценности положены в основу бизнеса?
- какое видение реализуется?
- каков горизонт стратегического и оперативного планирования (долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный)?
- какие предположения об окружающей среде (законы, экономика, наличие ресурсов, технологии, конкуренция) лежат в основе стратегии?
- какие из существующих рыночных и продуктовых сегментов должны получить наибольшее значение (стратегические сферы деятельности)?
- какие новые рыночные и продуктовые сегменты должны стать на иболее значимыми?
- какие из существующих и новых продуктов/услуг следует предлагать, а какие — нет?

Рис. 4.6

### Модель анализа стратегии {Rummler/Brache, 1995}



- какие требования должны лежать в основе разработки новых продуктов?
- какие из существующих и новых групп клиентов нужно обслуживать?
- какие критерии должны быть использованы для анализа новых рынков?
- какие факторы (цены, затраты, качество, сервис и т. д.) действительно имеют значение для клиента?
- какие факторы составляют конкурентное преимущество?
- каковы ожидания владельцев?

### 4.3.2. Оценка стратегии: шесть шагов

Эффективная оценка стратегии осуществляется в рамках шести шагов.

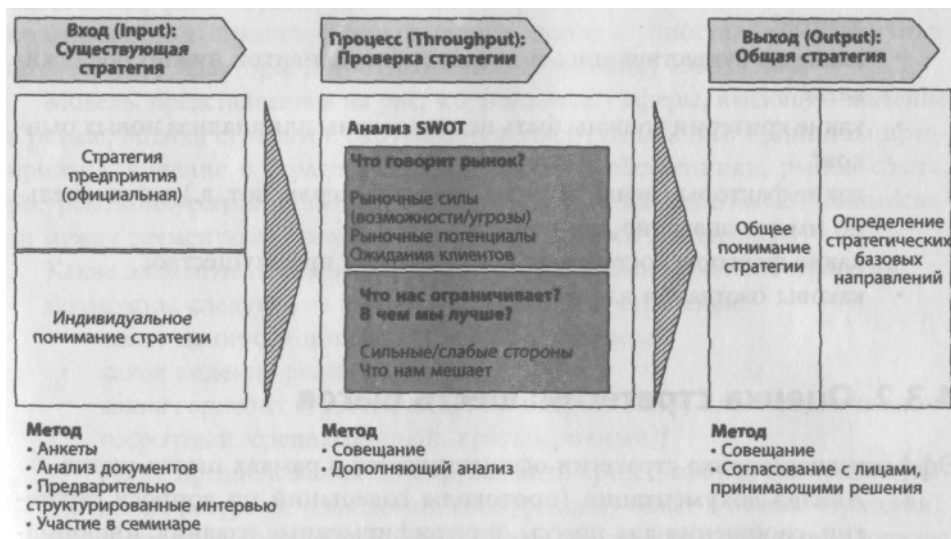
1. Анализ документации (протоколы совещаний по вопросу стратегии, сообщения для прессы, внутрифирменные издания, информация для клиентов, отчеты о деятельности, анализы отрасли и клиентов и т. д.).
2. Предварительно структурированные интервью с руководством по вопросам стратегии.
3. Визуализация различного понимания и представлений стратегии.

4. Дискуссия по актуальным стратегическим темам.
5. Консолидация информации в рамках семинара.
6. Определение и утверждение базовых стратегических направлений.

Анализ документации — важнейший этап. Он позволяет избежать двойной работы в последующем и быстро оценить *существующую* стратегию. Интервью с сотрудниками, принимающими решения, имеют большое значение: при обработке ответов можно своевременно распознать различия в понимании стратегии. Выявленные различия впоследствии обсуждаются с целью достижения единого понимания. В наших проектах семинары (совещания) зарекомендовали себя как мероприятия, позволяющие выявить индивидуальные оценки ситуации на рынке и стратегии компании, а также привести эти оценки к «единому знаменателю». Отдельные шаги стратегического анализа как предварительный этап разработки стратегических целей можно структурировать следующим образом (рис. 4.7).

Рис. 4.7

#### Методология стратегического анализа



**«Вход» (input)**

В качестве «входа» используется имеющаяся стратегия, понимание которой можно сформировать на основе представленной информации.

**«Процесс» (throughput)**

Существующие стратегические намерения компании могут быть переосмыслены с помощью различных инструментов анализа. На этом этапе мы используем популярный SWOT-анализ, в рамках которого сопоставляются сильные и слабые стороны компании (Strengths, Weaknesses) с возможностями и угрозами (Opportunities, Threats). Помимо этого компании могут использовать огромное количество инструментов стратегического анализа — ABC-анализ, матричный (портфельный) анализ, анализ факторов создания стоимости, анализ конкуренции, анализ цепочки создания стоимости, анализ ключевых компетенций и т. д. Один из инструментов, особенно хорошо подходящий для целей построения BSC, — модель достижения удовлетворенности клиентов — мы рассмотрим более детально.

**«Выход» (output)**

«Выходом» стратегического анализа является общее понимание стратегического позиционирования и ключевых позиций базовой стратегической ориентации, которое далее конкретизируется системой целей сбалансированной системы показателей.

Желаемое стратегическое позиционирование (независимо от того, достигнуто оно или нет) — важный элемент стратегии компании, конкретизируемое системой целей сбалансированной системы показателей. «Суть стратегического позиционирования заключается в выборе видов деятельности, отличающихся от видов деятельности конкурентов» (Porter, 1997, s. 48). Стратегическое позиционирование описывает состояние предприятия на три-пять лет относительно выбранных критериев позиционирования, например продукт, рынок, клиенты. Портер различает: позиционирование относительно вариантов, с выбором вариантов продуктов и услуг; позиционирование относительно потребностей, с учетом специфических потребностей групп клиентов; позиционирование относительно доступа (к клиентам), в зависимости от доступа к клиентам.

Под базовой стратегической ориентацией мы понимаем четкие, кратко сформулированные тезисы, которые описывают принципиальные характеристики будущего состояния компании. Базовая стратегическая ориентация нужна компании для того, чтобы придавать импульс деятельности организации в направлении стратегически желаемого курса развития.

Базовая стратегическая ориентация зачастую выражается в слоганах — «от банка-операциониста к банку-консультанту», «меньше стандартных продуктов, больше особенных», «от строительной компании к компании, оказывающей услуги в сфере инфраструктуры», «комплексное предложение и перекрестные продажи», «жить согласно принципам процессного

подхода». Каплан также подчеркивает важность базовой стратегической ориентации: «По нашему опыту руководители почти всегда делят свои стратегии на несколько отдельных сфокусированных позиций... Эти стратегические позиции содержат точку зрения руководителей на то, что должна сделать компания для достижения стратегических результатов {Kaplan /Norton, s. 154}».

Зачастую понятие «стратегическое позиционирование» ошибочно используется как синоним базовой стратегической ориентации. Базовая ориентация задает направление развития, а позиционирование указывает на некое состояние. Обе концепции используются в качестве основы для построения сбалансированной системы показателей. Базовая стратегическая ориентация определяет темы, которые должны быть конкретизированы с помощью системы BSC. Тем самым стратегическое позиционирование является своеобразным мостом между видением и системой целей.

### **4.3.3. Модель достижения удовлетворенности клиента в рамках стратегического анализа**

Модель достижения удовлетворенности клиентов (разработанная Кано) — важный компонент модели компании Horvath & Partners по анализу стратегии. Модель достижения удовлетворенности клиентов изначально использовалась преимущественно с системой расчета целевых затрат (Target Costing). Однако наш опыт показывает, что эта модель идеально подходит для стратегического анализа и оценки стратегических инициатив.

Модель достижения удовлетворенности клиентов рассматривает соотношение между ожиданиями клиента и его удовлетворенностью (рис. 4.8). Модель предполагает, что требования клиентов следует делить на базовые, результативные и вызывающие чувство восторга.

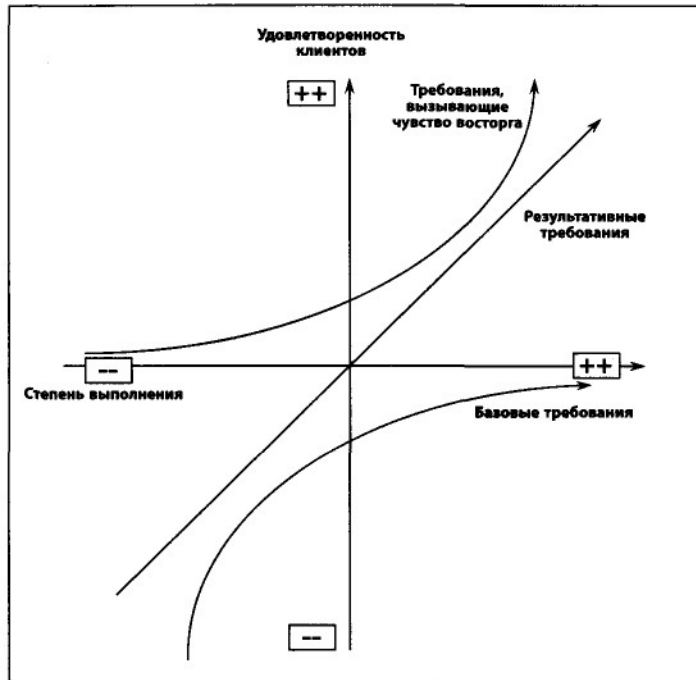
*Базовые* требования к тому или иному продукту (услуге) предполагаются клиентами как сами собой разумеющиеся. Выполнение этих требований не может вызвать у клиента восторга. Напротив, невыполнение или недостаточное выполнение этих требований вызывает у клиента чувство значительной неудовлетворенности. Таким образом, базовые требования всегда важны, но имеют стратегическое значение только в том случае, если не выполняются.

Приведем простой пример. Покупатель автомобиля ожидает, что дверь технического средства при ее закрытии точно попадает в дверную раму. Клиент не будет покупать продукт у автомобилестроительной компании, которая не может обеспечить функциональную надежность двери. Можно говорить, что нерешенная функциональная проблема дверей автомобиля для компании стратегическая проблема. С другой стороны, сложно представить, что какая-либо автомобилестроительная компания решит изменить принятый в отрасли уровень качества данного компонента — например,



Рис. 4.8

**Модель достижения удовлетворенности клиентов (Капо, 1993)**



станет использовать более надежные титановые крепления и установит дисплей, на котором будет отражаться степень надежности двери.

*Результативные* требования клиент учитывает при принятии решения о покупке. Удовлетворенность клиентов возрастает пропорционально степени достижения определенного результата. В этом случае говорят о так называемых «лошадиных силах» — по аналогии с покупателем автомобиля, который принимает решение о покупке на основе информации о мощности двигателя: чем больше лошадиных сил (степень достижения результата), тем больше степень удовлетворенности клиента.

*Аспекты, вызывающие чувство восторга*, при принятии решения о покупке клиентом изначально не учитываются. Эти аспекты влияют на субъективное восприятие характеристик продукта клиентом. К таким аспектам относятся, например, имидж и дизайн, а также характеристики, наличия которых клиент не ожидал. Подобный эффект могут вызывать «маленькие неожиданности»: они также могут способствовать возникновению чувства восторга. Продолжая пример с дверью автомобиля, можно предположить, что восторг у клиента будет вызывать дверь, автоматически открывающаяся на определенный звуковой сигнал.

В рамках стратегического анализа оцениваются отдельные результаты работы компании с точки зрения клиента. Какие базовые требования наших клиентов мы выполняем недостаточно хорошо? По каким результативным требованиям мы можем предложить клиентам дополнительные ценности по сравнению с конкурентами? Есть ли аспекты, вызывающие у клиентов восторг, которые мы можем предложить рынку?

Со стратегической точки зрения компания, выполняющая базовые требования рынка и клиента, но не имеющая преимуществ перед конкурентами по результативным требованиям, сталкивается с проблемой. Рассмотренная модель помогает выявить и устранить подобного рода проблемы.

Модель достижения удовлетворенности клиентов помогает также при разработке базовой стратегической ориентации. Например, выход компании на новый рынок в ряде случаев может поставить под вопрос сам факт выживаемости компании, если ее честолюбивые намерения не подкрепляются способностью удовлетворять базовым требованиям.

### **ПРИМЕР**

Компания приняла решение об агрессивном росте. Но имевшиеся проблемы в области качества продукции и логистики (базовые факторы) не позволили компании реализовать свою атакующую стратегию. В итоге в силу действия эффекта «отрицательного рычага» эти факторы превратились в существенный конкурентный недостаток.

Как должна была выглядеть стратегия этой компании? На первом этапе компания должна была обеспечить достижение приемлемого качества продукции и выстроить систему логистики. И только на втором этапе компания должна была приступить к атаке на новые рынки. Каждый стратегический анализ обязательно должен включать вопросы выполнения компанией базовых требований своих клиентов. С точки зрения SWOT-анализа это означает, что базовые требования не должны быть слабыми сторонами компании. Но если все-таки эти аспекты идентифицируются как слабые стороны, то их следует устранить в первую очередь. В противном случае любая атакующая стратегия обречена на неудачу.

Разумеется, базовые требования, результативные требования и требования, вызывающие восторг, воспринимаются и оцениваются клиентами по-разному. Такие различия должны быть учтены при проведении стратегического анализа. Он может впоследствии привести к переоценке существующей сегментации рынка, перестройке продуктового портфеля и реорганизации процесса производства продукта.

Модель достижения удовлетворенности клиентов зачастую влияет на имидж марки. В идеальном случае определенные свойства продукта, вызывающие восторг у клиентов, автоматически отождествляются с названием марки или именем компании. К примеру, вне зависимости от

экономического состояния компании Apple отождествляют с простотой и понятностью предлагаемых ею продуктов. Обычно такой эффект достигается за счет относительно сложно копируемых маркетинговых коммуникаций и за счет относительно легко копируемых технических решений. В процессе стратегического анализа вопрос воспринимаемой ценности продукта (услуги) и его «технических» характеристик следует основательно проработать.

Модель достижения удовлетворенности клиентов изначально была разработана для управления удовлетворенностью клиента и, следовательно, имеет первоочередное значение для перспективы «Клиенты». Но в ряде случаев она может быть полезной и при рассмотрении других перспектив сбалансированной системы показателей.

### ПЫЛЯ ГАЗ

#### **Поставщик комплектующих для автомобилей в процессе стратегического анализа**

Как же на практике выглядела оценка стратегии в ходе реализации проекта у поставщика комплектующих для автомобилей? Первый шаг заключался в сборе идей и информации, важных с точки зрения стратегии, которые имелись в различных отделах предприятия. Сначала были рассмотрены существующие стратегические документы — анализ конкурентной среды, продуктовые планы, технологические и отраслевые анализы тенденций, а также анализы сильных и слабых сторон и факторов создания стоимости предприятия. Имелись детальные бизнес-планы, в которых была представлена общая картина предприятия и конкурентное положение. Как правило, такие стратегические документы очень объемны и в большинстве случаев доступны и известны лишь небольшому кругу лиц. Часто эта документация классифицируется как «строго конфиденциальная» и отправляется в сейф руководства до следующего «заседания при закрытых дверях». Даже если — как в рассматриваемом случае — со стратегической документацией велась последовательная работа в рамках планирования, не была обеспечена одинаковая интерпретация разработанных документов руководителями, ответственными за реализацию стратегии. Наш опыт реализации проектов "■" показал, что документы, представленные в рамках оценки стратегии, имеют очень общий и необязательный характер, что обуславливает широкие рамки их интерпретации. Однозначные и всеми принимаемые базовые стратегические направления, как правило, не могут быть сформулированы на этой основе.

По этой причине наряду с анализом документов необходимым стало проведение ряда структурированных интервью с представителями менеджмента. Именно здесь очень быстро проявились различные стратегические «темы» предприятия. Типичные вопросы касались понимания бизнеса собеседником, его оценки будущего развития, а также воспринимаемой корпоративной культуры. Кроме того, центральную роль играли вопросы личного понимания стратегии. Информация, полученная в рамках анализа документов и интервью, дала первую картину «официальной» стратегии предприятия и индивидуаль-

ного понимания стратегии руководителями — две точки зрения, которые на практике редко полностью совпадают. Эта информация была обработана и служила в качестве «входа» для семинара по оценке стратегии.

В начале семинара каждый участник сформулировал пять-шесть важных, с его точки зрения, элементов существующей стратегии. Набор элементов стратегии охватывал от «форсирование активного обслуживания клиентов», «расширение международного присутствия» до «вхождение в программный бизнес». Высказывания участников были собраны без комментариев и наглядно продемонстрировали многообразие представлений о стратегии. За счет группирования идей были очень быстро определены главные стратегические темы. Однако это произошло не в рамках семинара, иначе последующие этапы анализа были бы уже слишком направлены в сторону стратегических тем.

После этого этапа участники были подготовлены к оценке стратегии, и можно было приступить к отдельным этапам анализа SWOT. В рамках вопроса «что говорит рынок?» анализируются рыночные силы (возможности/угрозы), рыночный потенциал и ожидания клиентов. Сильные и слабые стороны организации анализируются в рамках вопросов «что нас ограничивает?» и «где мы лучше?».

### **Что говорит рынок?**

Анализ начался с выяснения рыночных сил, причем отдельно рассматриваются следующие элементы с точки зрения рыночных возможностей и угроз: классические конкуренты, новые оференты, поставщики, покупатели, новые продукты. В рамках этого рассмотрения важной оказалась работа с предварительно составленными вопросами. Для многих участников семинара вопрос о рыночных шансах предприятия в отношении новых продуктов был слишком общим и потому сложным для ответа. Напротив, ответ на вопрос: «если бы мы имели бюджет на новые разработки в размере 5 млн евро, какие продукты или функциональные свойства мы бы (и далее) разрабатывали?» — был намного легче и давал значительно лучшие результаты. Ответы на вопрос — «какие изменения в среде покупателей доставят нам сложности, если мы не будем реагировать на эти изменения?» — определили рыночные риски в среде покупателей.

Анализ рыночных потенциалов стал следующим пунктом рассмотрения. Здесь на первом этапе была осуществлена сегментация значимого рынка, причем учитывались не только обслуживаемые, но и потенциальные частичные сегменты рынка. В заключение частичные сегменты были оценены относительно аспектов «рыночный потенциал» (оборот) и «интенсивность обработки» (фокус на ресурсы) и отнесены к соответствующим полям матрицы (продуктовый портфель). Частичные сегменты со слабым рыночным потенциалом и низкой интенсивностью обработки рынка были определены, например, с помощью вопроса «какие частичные сегменты мы сознательно обрабатываем неинтенсивно?» и занесены в соответствующее поле матрицы. На третьем этапе была осуществлена классификация частичных сегментов клиентов. Для этого рынок был разделен на главные регионы, имеющие значение для стратегии. Все частичные сегменты клиентов (актуальные и потенциальные) были разделены на значимые для этого продуктовые сферы собственного предприятия. Для каждой комбинации из продуктовой сферы и региона затем были конкретно оценены следующие аспекты: тенденция роста, объем рынка (в абсолютном и относительном выражении), рентабельность по сравнению с существующим средним уровнем.

Ожидания клиентов были третьим пунктом рассмотрения в рамках внешнего анализа. Были определены ожидания клиентов относительно таких критериев, как качество, предпродажное обслуживание, послепродажное обслуживание, цена или стоимость и дополнительные элементы. В заключение ожидания клиентов были разделены на классы с помощью модели лояльности клиентов.

Каковы позиции предприятия по сравнению с сильнейшими конкурентами? Чтобы ответить на этот вопрос, были сопоставлены собственные услуги по выполнению соответствующих ожиданий клиентов с такими же услугами сильнейшего конкурента. На основе описанной методики была рассмотрена не только степень выполнения требований клиентов, но и учтено их стратегическое значение для собственного предприятия на основе разделения на требования к характеристикам, вызывающим восторг, ожидаемым и базовым характеристикам.

### **Что нас ограничивает? В чем мы лучше?**

После рассмотрения преимущественно внешних аспектов во втором блоке анализа речь шла о собственных сильных и слабых сторонах. Для структурированного анализа практичным оказалось использование трех блоков опроса: сотрудники, близкие к клиентам сферы и близкие к технологиям сферы. По каждому блоку опроса было проанализировано четыре-пять аспектов, например, мотивация сотрудников, логистика в близких к клиентам сферах и производство в близких к технологиям сферах. По каждому аспекту нужно было ответить на следующие вопросы: какие серьезные проблемы существовали в прошлом в отношении рассматриваемого аспекта? что было причиной этого? какое свойство рассматриваемого аспекта составляет наше конкурентное преимущество? какие неиспользованные потенциалы у нас имеются относительно рассматриваемого аспекта?

Наряду с «мотивацией» (идентификация с предприятием, оплата труда и т. д.) эти вопросы были отнесены к сфере сотрудников — «сотрудничество» (рабочий климат, обращение с инакомыслящими и т. д.), «квалификация» (индивидуальные возможности повышения квалификации, степень соответствия требований и квалификации и т. д.) и «управление/коммуникации» (доверие, согласование целей и т. д.). Наш опыт в этом проекте показал, что ориентация на названные задачи значительно облегчает разработку сильных и слабых сторон. Кроме того, ни один значимый для стратегии аспект не остался неучтенным в рамках выяснения стратегии. Как уже было упомянуто, успех выяснения стратегии в значительной мере зависит от качества и структуры элементов опроса и предварительно сформулированных вопросов. Наряду с детальным анализом за счет структурированной методики у участников возникла интенсивная дискуссия по важным для стратегии аспектам, что способствует выяснению собственного понимания стратегии.

На основе результатов анализа документов, интервью и семинаров был определен ряд вариантов стратегии. С их помощью участники семинара сформулировали конкретные варианты базовой стратегической ориентации. За счет этого у всех участников возникли ясность и согласие в отношении будущего курса предприятия или бизнес-единицы. Представления руководства о стратегии были гармонизированы, что стало предпосылкой для разработки сбалансированной системы показателей.

#### 4.3.4. Виды исходных стратегических ситуаций после проведения оценки стратегии

После проверки стратегии можно оценить, какую работу по стратегии потребуется провести до начала разработки сбалансированной системы показателей. Обобщая сказанное, можно выделить четыре типа исходной ситуации со стратегией до внедрения BSC (рис. 4.9):

Ситуация 1: Глубокий и актуальный анализ стратегии. Отсутствует общее понимание стратегического позиционирования и базового направления.

Ситуация 2: Глубокий и актуальный анализ стратегии, а также общее понимание стратегического позиционирования и базовой ориентации. Нет их отражения в методике BSC.

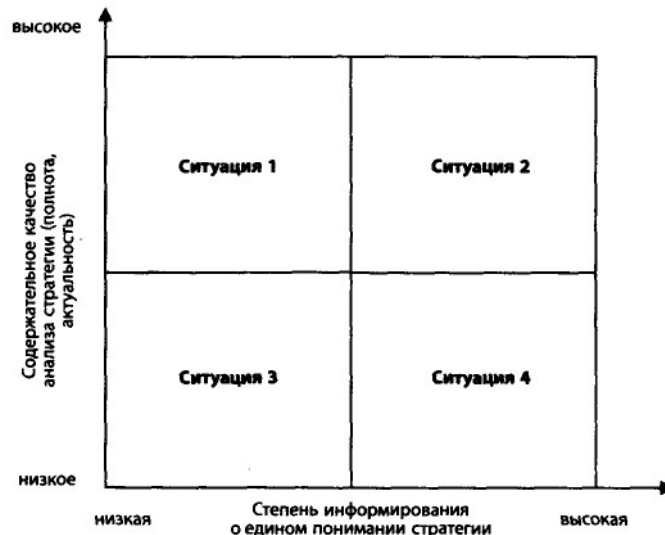
Ситуация 3: Анализ стратегии устарел и/или неполный. Стратегическое позиционирование и базовая ориентация не ясны.

Ситуация 4: Анализ стратегии устарел и/или неполный. Существует общее понимание стратегического позиционирования и базовой ориентации.

Конечно, данную классификацию нельзя назвать точной. Однако она может служить в качестве первичного ориентира и основы для дискуссии.

Рис. 4.9

Оценка предпосылок в отношении стратегии



В *первой* ситуации, по нашему мнению, необходимо интенсивно выяснять стратегию, чтобы создать общую платформу для процесса разработки системы BSC. Сначала можно провести углубленные интервью и объединить полученную информацию в рамках обширного семинара. В результате должно возникнуть общее понимание стратегии.

Во *второй* ситуации достаточно провести краткий семинар по выяснению стратегии как начало дискуссии о целях, включаемых в BSC. Это укрепит общее понимание стратегии.

В *третьей* и *четвертой* ситуациях, как показывает опыт, требуется доработка стратегии, прежде чем начнется процесс разработки BSC. В зависимости от специфики ситуации может понадобиться актуализация стратегии или разработка совершенно новой стратегии. Причины доработки стратегии могут заключаться в продолжительном изменении рынка, например либерализации или интернационализации, а также в самом предприятии, например слиянии, кооперации, угрозе убытков.

## **4.4. Интегрирование сбалансированной системы показателей в процесс разработки стратегии**

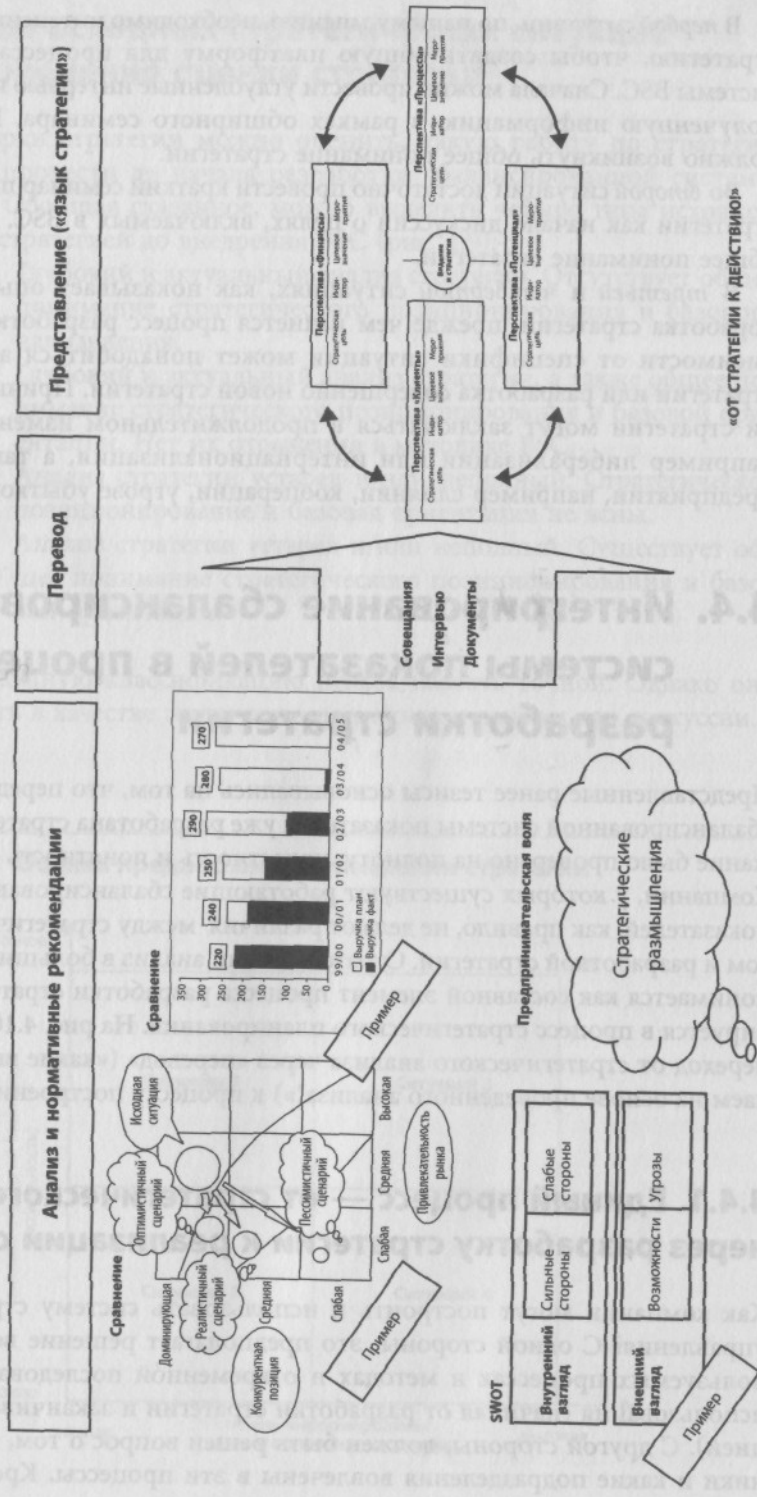
Представленные ранее тезисы основывались на том, что перед разработкой сбалансированной системы показателей уже разработана стратегия, ее содержание было проверено на полноту, целостность и понятность сотрудникам. Компании, у которых существуют работающие сбалансированные системы показателей, как правило, не делают различия между стратегическим анализом и разработкой стратегии. Стратегический анализ в большинстве случаев понимается как составной элемент процесса разработки стратегии и интегрируется в процесс стратегического планирования. На рис. 4.10 представлен переход от стратегического анализа через «перевод» («какие выводы мы делаем на основе проведенного анализа?») к процессу построения BSC.

### **4.4.1. Единый процесс — от стратегического анализа через разработку стратегии к реализации стратегии**

Как компании могут построить и использовать систему стратегического управления? С одной стороны, это предполагает решение вопроса об используемых процессах и методах и о временной последовательности их использования (начиная от разработки стратегии и заканчивая ее реализацией). С другой стороны, должен быть решен вопрос о том, какие сотрудники и какие подразделения вовлечены в эти процессы. Кроме того, эле-

Рис. 4.10

Успешная реализация стратегии предполагает перевод результатов стратегического анализа в систему целей





дует подумать о том, какой возможен компромисс между формальными методами стратегического планирования и креативными стратегическими идеями, возникающими в организации.

В литературе предлагается целая серия формальных методов для реализации комплексного стратегического менеджмента. На рис. 4.11 представлена принципиальная схема процесса разработки и реализации стратегии.

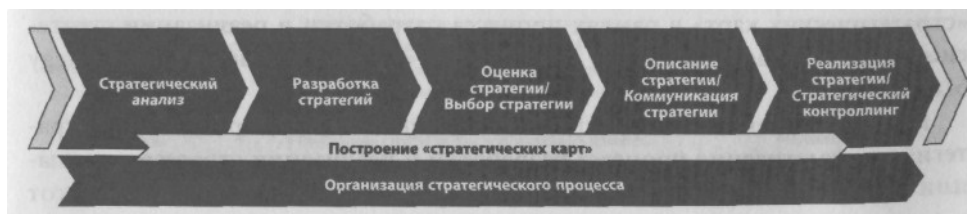
На этапе проведения *стратегического анализа* определяется информация, относящаяся к «арене конкуренции». Этот анализ начинается с рассмотрения важнейших общих и специфических для отрасли тенденций и их обобщения в возможные сценарии будущего. При этом определяются и анализируются значимые для компании рынки. С этой работой тесно связан анализ ожиданий клиентов (см. раздел 4.3.3). Кроме того, проводится анализ собственной конкурентной позиции в сравнении с позицией настоящих и потенциальных конкурентов. Анализ включает оценку инновационности компании и анализ используемых технологий. В рамках анализа структуры отрасли определяются «правила игры» в рассматриваемой отрасли и определяются факторы успеха. Результат стратегического анализа — четкая картина исходной ситуации в компании.

На этапе *разработки стратегии* определяются возможные варианты стратегии. При этом, с нашей точки зрения, очень важно определить уровень иерархии в компании, который этим занимается. В соответствии с этим разрабатываются варианты стратегии для концерна (компании в целом) или для бизнес-единиц и структурных подразделений. В рамках разработки стратегии определяются видение, миссия и ключевые ценности компании. Результатом разработки стратегии является четкая картина стратегической целевой позиции компании и вариантов ее достижения.

На этапе *оценки и выбора стратегии* разработанные варианты стратегий оцениваются при помощи как количественных параметров (возможное изменение прибыли, рентабельности или прироста стоимости), так и качественных (гибкость, полнота, реализуемость). На основе этой оценки выбираются варианты возможных стратегий, подлежащие в дальнейшем реализации и консолидируемые в базовую стратегическую

**Рис. 4.11**

**Модель процесса разработки и реализации стратегии компании Horvath & Partners**



ориентацию. Базовая стратегическая ориентация задает принципиальное направление развития компании — от фактической стратегической позиции к целевой.

В рамках *описания и коммуникации стратегии* базовая стратегическая ориентация преобразуется в стратегические цели и причинно-следственные связи между ними (см. разделы 1.1.1 и 5.3). Система целей и связей между ними показывает, на каких аспектах перспектив «Финансы», «Клиенты», «Процессы» и «Потенциал» будет сконцентрировано внимание менеджмента, куда будут направлены основные ресурсы и как отдельные цели связаны между собой. Причинно-следственные цепочки («стратегическая карта») представляют собой важную форму описания стратегии, с помощью которой удастся быстро сообщить сотрудникам о необходимых для реализации стратегии мероприятиях.

Созданная система стратегических целей на следующем этапе подлежит *реализации*, описанию с помощью показателей и конкретизации в виде мероприятий. Стратегические мероприятия представляют собой важнейшую основу воплощения базовой стратегической ориентации и *контроллинга* реализации разработанной стратегии. С этим связано также включение системы стратегических целей в систему управления компанией в целом.

На отдельных этапах процесса разработки и реализации стратегии мы сталкивались с различными формами «стратегических карт». Если компания уже использует концепцию «стратегических карт», то на этапе стратегического анализа она может содействовать определению исходной стратегической ситуации. На этапе оценки стратегии использование «стратегических карт» также может быть полезным — можно проверить, все ли важнейшие элементы стратегии проработаны. Подобный алгоритм целесообразен также при проведении анализа конкуренции — в данном случае возможно построение фиктивных «стратегических карт» для главных конкурентов, что способствует лучшему пониманию и анализу их стратегии. Кроме того, «стратегические карты» полезны при разработке и оценке возможных типов стратегий, например «низкие совокупные затраты», «лидерство по продукту», «комплексное решение для клиента» или «замыкание» {Kaplan/Norton, 2004}. В итоге разработка индивидуальной для каждой компании «стратегической карты» создает основу для описания и коммуникации стратегии. Важным элементом реализации и контроллинга стратегии является распространение «стратегических карт» в горизонтальном и вертикальном направлениях, а также определение текущего состояния процесса реализации стратегии. Различные возможности использования концепции «стратегических карт» в рамках процесса разработки и реализации стратегии мы обозначаем термином «построение «стратегических карт» (Strategy Mapping).

Из-за обострения конкуренции и сокращения циклов реализации стратегии систематизация процесса разработки и реализации стратегии компании превращается в важнейший фактор конкурентоспособности. Этот

процесс включает как структурированную разработку и реализацию стратегии, так и организацию рамочных условий для идентификации стратегических импульсов, которые могут возникать в различных подразделениях компании. Поэтому *организацию стратегического процесса* мы включаем в модель разработки и реализации стратегии.

В последнее время было установлено, что успешная разработка и реализация стратегии зависят не только от используемых формальных моделей и методов, но и от организационных, психологических и микрополитических аспектов, существующих в компании. Помимо этого возрастающая скорость изменений во внешней и внутренней среде компании ставит под сомнение целесообразность аналитического планирования стратегий. На схеме представлен обзор существующих школ, занимающихся проблемами разработки стратегий (рис. 4.12).

Три первые из названных школ поставляют примеры, руководства и алгоритмы формулирования стратегии. Они представляют собой формальный каркас процесса разработки стратегии, но не дают конкретных указаний относительно того, как действительно стратегии разрабатываются в компаниях. Другие школы описывают, как стратегии создаются, и концентрируются на различных составных элементах процесса разработки стратегии. Они рассматривают значимые организационные, психологические и микрополитические аспекты процесса разработки стратегии.

Современный процесс разработки стратегии характеризуется комбинацией отдельных элементов из различных школ. С одной стороны, он должен быть оснащен формальными процессами, эффективными методами и инструментами. С другой стороны, в рамках разработки стратегии должны быть проработаны организационные, психологические и микрополитические аспекты, чтобы сбалансировать различные центры власти и группы интересов, существующие в компании, и в конечном итоге создать максимально действенную стратегию.

Рис. 4.12

## Школы стратегического менеджмента (Mintzberg H., §.1)

Школа стратегического менеджмента	Краткая характеристика	Важнейший представитель
Школа дизайна	Разработка стратегии как концептуальный процесс	Selznick
Школа планирования	Разработка стратегии как формальный процесс	Ansoff
Школа позиционирования	Разработка стратегии как аналитический процесс	Porter
Школа предпринимательства	Разработка стратегии как таинственный процесс	Schumpeter
Когнитивная школа	Разработка стратегии как ментальный процесс	Simon
Школа обучения	Разработка стратегии как самообразующийся процесс	Lindblom
Школа власти	Разработка стратегии как процесс переговоров	Allison, Astley
Школа культуры	Разработка стратегии как коллективный процесс	Rhenmann, Norman
Школа окружающей среды	Разработка стратегии как реактивный процесс	Han nan, Freeman
Школа конфигураций	Разработка стратегии как трансформационный процесс	Chandler, McGill-Gr.

#### 4.4.2. Требования к разработке стратегии, соответствующей сбалансированной системе показателей

Исходя из нашего опыта мы сформулировали требования к разработке стратегии, соответствующей логике сбалансированной системы показателей.

- При разработке стратегии сохраняйте баланс между креативностью и аналитикой! Это означает, что творческий процесс разработки идей поддерживается аналитической информацией и оценкой. Если весь процесс слишком неструктурирован, предприятие подвергается опасности не учесть важные аспекты. Если процесс происходит слишком структурированно, отсутствуют действительно креативные импульсы.
- Используйте зарекомендовавшие себя модели анализа стратегии! Кроме анализа SWOT сюда относятся структурированный анализ среды по модели PEST (политический, экономический, социальный, технологический компоненты) и анализ динамики конкуренции Портера для оценки микросреды. Различные техники матричного анализа, анализ «разрыва» (GAP), анализ жизненного цикла, анализ кривой опыта и анализ создания ценности также помогают в разработке фактического и планируемого позиционирования (*Ansoff/McDonnell, 1990; Albert, 1983; McNamee, 1985; Porter, 1980, 1987*). Насколько глубоко и комплексным должен быть анализ в каждом случае, зависит от конкретной ситуации. Многие методы мы рассматриваем как помогающие в структурировании процесса определения стратегии.
- Документируйте важные результаты анализа и предпосылки, лежащие в основе базовой стратегической ориентации! С одной стороны, это необходимо для определения целевых показателей в рамках процесса разработки сбалансированной системы показателей, с другой — это обязательная предпосылка создания системы стратегического контроллинга.
- Используйте однозначные термины (видение, миссия, цели, стратегия, стратегическое позиционирование, базовая стратегическая ориентация, стратегические/оперативные цели, стратегические/оперативные мероприятия, варианты, области деятельности и т. д.)! На многих предприятиях эти понятия уже закреплены, и нужно проверить их применение. Если понятия используются неоднозначно, нужно приложить усилия и сформулировать их во избежание путаницы. Это значительно облегчит коммуникацию.
- Учитывайте соответствующую «высоту полета», т. е. уровень иерархии и ответственности при обсуждении и разработке стратегии! В соответствии с управленческой философией и пониманием управления на предприятии разработка стратегии должна происходить

в каждом случае на соответствующем уровне. Мы исходим из того, что на многих предприятиях разработка стратегии должна происходить на каждом уровне и в соответствующих рамках. • Обеспечьте сбалансированность разработки стратегии! Для этого необходимо учитывать содержательную и финансовую стороны, а также внутреннюю и внешнюю точки зрения.

На многих предприятиях разработка стратегии в значительной мере ориентирована на финансы. Это значит, что участники процесса интенсивно и долго дискутируют о рентабельности, видах затрат и планах по выручке, а на дискуссии о путях достижения финансовых показателей тратится немало времени. Мы придерживаемся мнения, что при разработке стратегии нужно иметь в виду и содержательную, и финансовую стороны.

При выборе методов анализа необходимо также учитывать, что они должны касаться как рынка, так и ресурсов. Возможно, разработка стратегии, соответствующей сбалансированной системе показателей, приведет в будущем к тому, что кажущиеся противоречия рыночно-ориентированной стратегии, описываемой, например, Портером, и ресурсно-ориентированной стратегии, описываемой, в частности, Прахаладом и Хамелом, превратятся во взаимное дополнение стратегий при их использовании (*Osterloh/Frost, 1996*).

Начинайте сразу думать о перспективах! Такой подход поможет избежать несбалансированности и слишком сильной финансовой ориентации в разработке стратегии.

Последовательно добивайтесь согласия по вопросам оценки развития рынка, видения предприятия, исходной ситуации на фирме, стратегического позиционирования и базовой ориентации. Работа над стратегией редко не удастся из-за содержания, чаще всего причина в недостижении согласия. Если достигается согласие при разработке и внедрении стратегии, шансы на успех повышаются. Легче достичь согласия по стратегическим целям, если ранее уже было достигнуто единство по исходной ситуации, постановке целей и базовой ориентации.

#### **4.4.3. Изменение стратегии в контексте построения сбалансированной системы показателей**

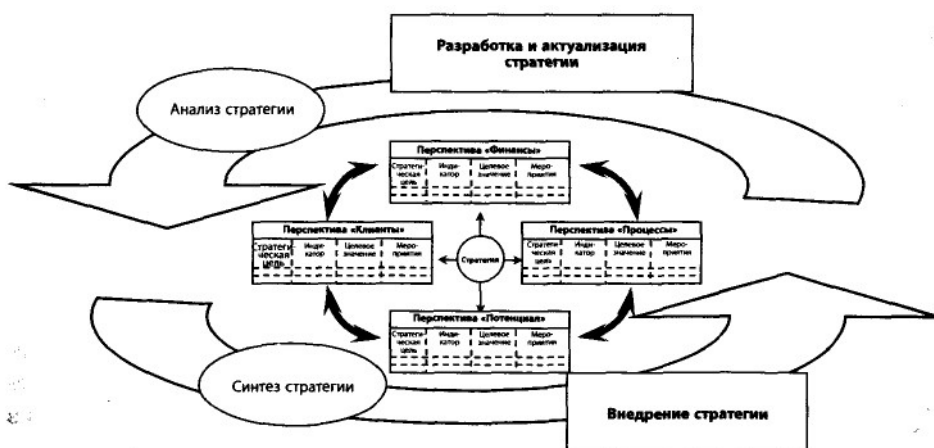
Возможно различное представление о процессе разработки стратегии, чтобы она соответствовала логике сбалансированной системы показателей. • Процесс разработки стратегии и процесс ее реализации пересекаются гораздо больше, чем принято думать. Если разбить процесс разработки стратегии на анализ и синтез, то сбалансированная система показателей является инструментом синтеза в рамках разработки стратегии. По-прежнему необходим соответствующий анализ стратегии.

- Если сбалансированная система показателей внедрена на предприятии, то в рамках процесса менеджмента будет осуществляться последовательная работа со стратегией. В течение года в зависимости от ситуации проходят анализ и обсуждение стратегии. Концепция Каплана и Нортон «Double Loop Learning» (1999) поддерживает этот обучающий процесс в области стратегии. Работа со стратегией становится постоянной задачей руководства. Ее осуществляют штабные отделы или консультанты по стратегии, которые раз в три года актуализируют стратегию на предприятиях. В стратегическом планировании предприятия предусмотрены регулярные и разовые изменения глубины и широты анализа стратегии.
- Актуализация стратегии на предприятиях, уже внедривших сбалансированную систему показателей, осуществляется в измененной форме. Исходным пунктом анализа статуса служат результаты в системе BSC, в лучшем случае дополненные стратегическим контроллингом предпосылок. Стратегическое мышление будет осуществляться в дальнейшем согласно философии BSC — мышление в перспективах, баланс перспектив, значение процесса достижения согласия и процесса коммуникации.

Как показывает рис. 4.13, существует управленческий цикл разработки стратегии и внедрения стратегии, в котором сбалансированная система показателей является ядром. При этом логическое разделение анализа и синтеза стратегии показывает, что система BSC составляет часть процесса разработки стратегии. Мы усматриваем нашу задачу в том, чтобы гармонично увязать эти элементы в рамках общей модели стратегического управления.

Рис. 4.13

**Сбалансированная система показателей как связующий элемент и компонент разработки и внедрения стратегии**



Искусство разработки стратегии в ближайшем будущем будет связано с построением «организации, сфокусированной на стратегию» и использованием концепции «стратегических карт» (*Kaplan/Norton, 2001, 2004*). При этом процесс разработки стратегии в значительной степени систематизируется, оставаясь все-таки большей частью искусством, меняется роль самой организации: она использует инструмент, позволяющий всем структурным подразделениям ориентироваться на стратегию.

#### 4.4.4. Новые стратегические концепции

При помощи каких стратегий современная компания может достичь успеха на рынке? В последнее время модно фокусирование на ключевых компетенциях и ключевом бизнесе, возникшее в 80-е годы прошлого столетия и уходящее корнями в принципы управления крупными компаниями на основе финансово-экономической теории портфелей. Компания, именованная ранее Daimler-Benz, а сегодня именуемая DaimlerChrysler — пример этой тенденции: она перешла от модели интегрированного технологического концерна к модели сфокусированного и глобального производителя автомобилей.

За подобного рода реструктуризацией стоит стремление компаний лучше удовлетворять потребности своих клиентов. Причинами стали сокращение технологических циклов, экстремальное обострение конкуренции и переход от рынка продавцов к рынку покупателей. Разработанные в 80-е годы прошлого века Портером знаменитые концепции лидерства по издержкам и дифференциации сегодня в чистом виде использованы быть не могут. На сегодняшних рынках уже, как правило, недостаточно только предлагать целевым группам клиентов дешевые продукты (стратегия лидерства по издержкам) или дорогие премиум-продукты (стратегия дифференциации). На рис. 4.14 представлен эффект, возникающий при использовании концепции Портера.

Поэтому в последнее время все чаще обсуждаются гибридные стратегии, в которых содержатся элементы как лидерства по издержкам, так и дифференциации. Реализация таких стратегий облегчается бурным развитием информационных и коммуникационных технологий. В качестве примера можно привести стратегию «массовой индивидуализации» (*Mass Customization*), которая нацелена на предложение клиентам продукта, максимально адаптированного к их индивидуальным потребностям, да еще и по «нулевому тарифу». Так, в компании Levi's можно заказать 501-ю модель джинсов индивидуального размера без дополнительной оплаты. Такой подход можно рассматривать как важное стратегическое оружие, которое завтра позволит компании успешно противостоять своим конкурентам. На рис. 4.15 представлены различные формы гибридных конкурентных стратегий.

## 4.14



Рис. 4.15

## Варианты гибридных стратегий [Piller FT., s.16]

Виды стратегий	Последствия	Реализация
Стратегия «быть быстрее»	поочередно	Своевременная смена альтернатив «Лидерство по издержкам» или «Лидерство по продукту» с целью достижения желаемого конкурентного преимущества
Стратегия «массовой индивидуализации»	поочередно	Изготовление продуктов с учетом индивидуальных потребностей клиентов (выпускавшихся ранее массово) благодаря использованию новых производственных, информационных и коммуникационных технологий, причем без существенного увеличения цены
Двойная стратегия интернационализации	поочередно	Использование различных конкурентных стратегий в различных географических точках (например, затратные преимущества на рынке внутри страны и преимущества дифференциации на зарубежных рынках)
Концепция «одновременности»	одновременно	Одновременная реализация идеи лидерства по издержкам и идеи дифференциации как следствие использования новых производственных технологий
Динамическая продуктовая дифференциация	одновременно	Создание оптимального потенциала для смены изделий (быстро, дешево, качественно) с помощью соответствующей настройки современных производственных систем



## 4.5. Выводы

- Будьте честны в вопросах стратегии! Только актуальная, четко сформулированная, документированная и в высокой степени принимаемая стратегия образует верную основу для разработки сбалансированной системы показателей.
- Не бойтесь проверки стратегии! Для проверки стратегических посылок существует ряд надежных инструментов (анализ документов, глубинные интервью, семинары). Только когда вы будете знать, какова ваша стратегия, вы сможете решить, как вы должны ее реализовать.
- Интегрируйте сбалансированную систему показателей в разработку стратегии! Разработка стратегии (методы анализа и творческие методы) и внедрение стратегии (сбалансированная система показателей) должны быть увязаны друг с другом в непрерывном цикле.
- Добейтесь согласия в отношении стратегии!

## 4.6. Деловая ситуация «Проведение стратегического анализа»

Поясним сказанное об отдельных этапах создания сбалансированной системы показателей на примере деловой ситуации. Она не отражает практику конкретного консультационного проекта, а объединяет практический опыт ряда проектов внедрения BSC. Данные о предприятии и отрасли намеренно изменены.

Следует подчеркнуть, что BSC в рассматриваемой деловой ситуации — только схема, а не единственно правильное решение. В зависимости от имеющегося опыта и понимания стратегии для каждого конкретного предприятия выбирается собственное решение, возможно, отличающееся от представленной здесь концепции. Это еще раз подтверждает, что сбалансированная система показателей — это образ мышления, а не «смирительная рубашка».

### 4.6.1. Исходная ситуация

Компания Prints является стратегической бизнес-единицей концерна из отрасли электроники. Фирма занимается разработкой, производством и сбытом копировальных устройств. Головная компания Electronics AG находится в Гамбурге — это концерн отрасли электроники, работающий преимущественно в Европе и Америке и насчитывающий свыше 45 тыс. со-

трудников. К производственно-сервисной программе концерна относятся, в частности, разработка, производство и сбыт аудиовизуального технического обеспечения (телевизоры, приборы Hi-Fi, мультимедийные проекторы и т. д.), осветительной техники, встраиваемой и автомобильной техники, техники связи и охранной техники, коммуникационной техники и ряд других родственных сфер деятельности (рис. 4.16). В течение многих лет предприятие работало с прибылью, однако доход на собственный капитал составлял около 4%.

Под влиянием главных акционеров, требующих значительного повышения процентной ставки, в 2000 г. старый состав управления концерна Electronics был смещен. Норман Штаркштром был назначен спикером управления. Он провозгласил ориентацию на акционеров и обещал повышение рентабельности инвестиций по денежному потоку (Cash Flow Return on Investment, CFROI).

Новый состав управления вскоре пришел к выводу, что центральной проблемой Electronics AG была непрозрачная и негибкая организационная структура. Поэтому в 2001 г. предприятие было полностью реструктурировано. Эта реорганизация повлекла создание самостоятельных дочерних предприятий, так называемых дивизионов. Со стороны концерна было поставлено условие последовательной процессной ориентации дивизионов в отличие от предыдущей практики. Руководство концерна ожидает от реструктуризации и процессной ориентации эффектов синергии, которые значительно снизят затраты на персонал по отношению к выручке.

#### 4.6.2. Предприятие Prints

В результате этой реорганизации в рамках концерна возникло самостоятельное предприятие Prints.

В компании Prints с местонахождением в Мюнхене сосредоточена вся деятельность по разработке, производству и сбыту копировальных устройств, ранее рассеянная по всей компании. Prints насчитывает 2,3 тыс. сотрудников. Год 2001-й был первым хозяйственным годом. С тех пор оборот вырос почти до 1,5 млрд евро.

Ассортимент продукции Prints составляют котируемые устройства массового применения (например, настольные копировальные машины для приемных) и сложные промышленные копировальные устройства (рис. 4.17).

Копировальные устройства категории I предназначены для профессионального использования и относятся к высшему ценовому сегменту. Они составляют около 35% оборота Prints. Остальные 65% составляет продукция массового потребления категории II. Географическое распределение выручки Prints показано на рис. 4.18.

Рис. 4.16

Структура Electronics AG после реорганизации

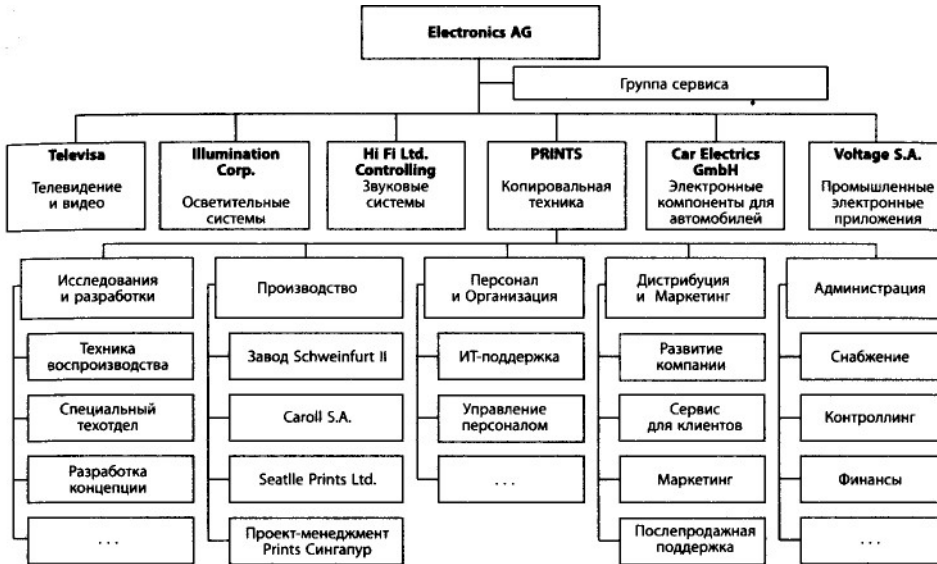


Рис. 4.17

Ассортимент продукции Prints (выдержка)

Копировальные устройства

**Категория I**

**Super-1000**

Цифровое лазерное копировальное устройство  
Автоматическая подача бумаги Автоматическое  
пробивание отверстий  
Дуплексные копии  
90 листов в минуту

**Super-2000**

Цифровое лазерное копировальное устройство  
Автоматическая подача бумаги Автоматическое  
пробивание отверстий Дуплексные копии 140  
листов в минуту

**TOP-AS**

Цифровое лазерное копировальное устройство  
Автоматическая подача бумаги Автоматическое  
пробивание отверстий Автоматическое  
сшивание Дуплексные копии 90 листов в  
минуту

**Категория II**

**Qukkcopy**

Черно-белое копировальное устройство  
Автоматическая подача бумаги 70  
листов в минуту

**Strongcopy**

Черно-белое копировальное устройство  
Автоматическая подача бумаги 50  
листов в минуту

**Rainbow**

Цветное копировальное устройство  
Дуплексные копии 50 листов в минуту

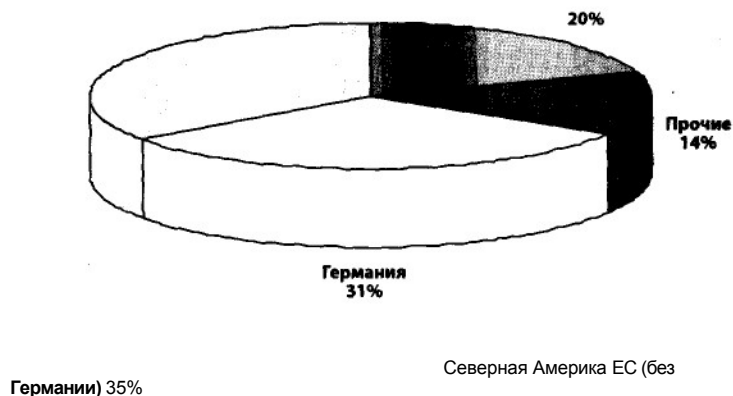
**Oeskcopy**

Настольное копировальное устройство  
30 листов в минуту

В каждую группу входят и другие продукты

**Рисунок 4.18**

**Географическое распределение выручки «Prints»**



Однако рынок копировальных устройств в этих странах достиг этапа насыщения и растет умеренно в определенном соотношении к росту валового внутреннего продукта. Шансы на прибыльный рост наибольшие в Азии и Центральной Европе. Производство фирмы Prints размещено в Германии, Франции и США. Новый завод в Сингапуре будет означать начало роста в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

Финансовая ситуация в компании Prints представлена на рис. 4.19. В предыдущие годы фирма Prints работала с прибылью, хотя сравнительно хорошие результаты прошлого хозяйственного года не смогут быть достигнуты в текущем.

**Рис. 4.19**

**Финансовый анализ Prints**

Баланс Prints, или евро	2001	2002	2003		2001	2002	2003
Материальные активы	104	110	115	Собственный капитал	186	198	217
Финансовые активы	127	127	129	Долгосрочный заемный капитал	138	137	127
Оборотный капитал	237	244	251	Краткосрочный заемный капитал	145	145	150
	468	480	495		468	480	495

Отчет о прибылях и убытках, млн евро	2001	2002	2003
Выручка с оборота	1401	1470	1502
Производственная себестоимость	1258	1311	1345
Администрация и сбыт	127	129	129
Производственный результат	16	30	28
Финансовые доходы	12	13	13
Финансовые расходы	4	4	4
<b>Финансовый результат</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
Прибыль до уплаты налогов	25	39	37
Налоги	10	15	15
<b>Прибыль за год</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>22</b>

Неудовлетворительные результаты завершившегося хозяйственного года выражаются, в частности, в тенденции к снижению величины прибыли до уплаты налогов и производственного результата. Основная причина ухудшения результата по сравнению с 2003 г. заключается в возросшей производственной себестоимости, причем в первую очередь непропорционально выросли затраты на снабжение и производство.

В основном финансовое положение предприятия устойчивое. Проблему составляет недостаточный доход на совокупный капитал — за последние три года в среднем 4,4%. Ниже ожидаемого уровня находится также показатель CFROI, с недавнего времени используемый для управления предприятием. В 1999 г. он составил 7,5%. Анализ финансовой ситуации конкурентов выявил, что средний рыночный показатель CFROI составляет 11,5%, причем у основных конкурентов Prints он колеблется между 12,4 и 15%.

С момента реорганизации планы руководства Prints были гораздо больше, поэтому оно было разочаровано полученными результатами. В первую очередь существовало мнение, что не были последовательно реализованы важные стратегические положения. По этой причине руководство решило использовать концепцию сбалансированной системы показателей для последовательного внедрения стратегического позиционирования и определения основных стратегических направлений.

### 4.6.3. Анализ стратегии компании Prints

В процессе основания и консолидации предприятия управляющие согласовали важные, с их точки зрения, вопросы стратегии компании Prints. Наряду с подробными планами выручки по отдельным продуктовым группам были разработаны стратегическое позиционирование предприятия, а также основные стратегические направления на ближайшие годы. Частично были также запланированы ответственные лица, сроки и бюджеты. «С точки зрения наших клиентов, мы самый привлекательный партнер по воспроизведению документов на основе оптического распознавания. Наши преимущества — это инновации, высокое качество и предложение решений с наилучшим соотношением цена/качество. В отношении увеличения стоимости предоставляемых в наше распоряжение средств мы лидеры отрасли».

Вот некоторые основные стратегические направления компании Prints: строительство завода в Сингапуре; создание собственной сбытовой сети; повышение качества копировальных устройств; удешевление производства; контакты с высшим учебным заведением дизайна Max Mehlendorf для лучшего оформления продукции; устранение проблем со снабжением; достижение большей преданности сотрудников предприятию.

Управляющие исходили из того, что существующая стратегическая база будет достаточной для создания сбалансированной системы показателей. Петер

Карт, назначенный руководителем проекта по созданию BSC, критически отнесся к такой оценке. «Система должна быть отражением стратегии, — считает он, — но я не уверен, что все мы одинаково понимаем отдельные пункты разработанной стратегии! Как же может в таком случае возникнуть хорошая сбалансированная система показателей?» Поэтому после длительной беседы руководство решило предоставить команде, занимающейся проектом BSC, возможность ознакомиться с документацией по стратегии и провести личные интервью. Кроме того, был назначен семинар по выяснению стратегии.

#### 4.6.4. Конкурентное окружение Prints

На рис. 4.20 представлено конкурентное окружение компании Prints.

##### Интенсивность конкуренции

В силу возрастающей интернационализации бизнеса конкуренция в последние годы сильно увеличилась. Ведется ожесточенная борьба даже за ниши на рынке. Небольшие фирмы скупаются или вытесняются с рынка. Сейчас на рынке преобладают десять основных поставщиков, причем с точки зрения управляющих Prints всерьез воспринимать нужно трех кон-

Рис. 4.20



курентов. Самый большой конкурент с долей рынка 30% из Америки, два других конкурента с долями рынка соответственно 14 и 18% — из Южной Африки и Японии. Доля рынка Prints в массовом сегменте около 9%, в профессиональном сегменте — около 10%.

### **Продукты-субституты**

В рамках выяснения стратегии были еще раз подробно и с различных точек зрения обсуждены две важные тенденции развития. С одной стороны, существуют разработки в компьютерной отрасли, когда принтеры, подсоединенные напрямую к компьютеру, имеют большую скорость печати. За счет сканирования визуального материала устройства сканер-компьютер-принтер все больше выполняют функции классической копировальной машины. С другой стороны, ряд конкурентов начинает предлагать интегрированные устройства, имеющие функции факса, принтера и копировального устройства.

Примечательно, что существовали различные мнения о том, как следует реагировать на описанные тенденции. «Мы должны сконцентрироваться на тех клиентах, для которых по-прежнему важны классические преимущества копировальных устройств (высокая скорость воспроизведения, четкое распознавание документа, функции сортирования и т. д.). В области использования малых устройств, например для секретариатов небольших адвокатских контор, мы вступим в губительную конкурентную борьбу, поскольку мы действительно проигрываем здесь по сравнению с более прогрессивными компьютерными принтерами», — говорил начальник производства. Эту точку зрения оспаривал руководитель отдела сбыта: «Малые настольные копировальные устройства расходятся действительно хорошо. Многие клиенты хотят иметь автономные устройства, функционирующие и в том случае, когда компьютер не работает».

Во время дискуссии проектная команда заметила, что другая тенденция развития пока почти не обсуждалась. Один из членов команды раньше работал в фирме по оптовой торговле бумагой и удивился, почему ничего не говорилось о тенденции возникновения «офиса без бумаг». «Эта тема обсуждается уже не один год, однако пока ничего не изменилось. Даже важные электронные сообщения до сих пор распечатываются», — возразил руководитель отдела разработок. Управляющий, господин Кемпер, отметил: «Меньше бумаги означает меньше копий. Я не думаю, что мы должны предпринимать срочные меры в этом направлении, однако необходимо более интенсивно отслеживать тенденции развития».

### **Опасность со стороны новых конкурентов**

В силу ситуации с конкуренцией барьеры выхода на рынок для потенциальных конкурентов в классическом копировальном бизнесе высоки. Поэтому появление новых конкурентов пока не предвидится. Однако не исключено слияние мелких поставщиков и достижение ими определенной

силы на рынке. В рамках выяснения стратегии обсуждалось, не следует ли пойти навстречу этому развитию и самим начать двигаться в направлении приобретения конкурента. «В существующих условиях быстрый рост не является приоритетом», — обобщил господин Кемпер результаты дискуссии. «Конечно, мы должны следить за тем, не появится ли на рынке хорошая возможность приобрести конкурента. Но тогда мы поведем себя оппортунистически. Однако мы не фокусируем наше внимание на стратегии роста за счет покупки предприятий».

#### Поставщики

Поставщики стандартных комплектующих не проблема, поскольку многие поставщики предлагают необходимые услуги. Исключение составляет рынок специальных компонентов (в частности, фотоэлектрических). Здесь предложение высококачественных изделий ограничено.

#### Клиенты

Компания Prints разделила свой рынок на три сегмента клиентов и две категории. Для мелких офисов и домашних хозяйств (Soho Market) разрабатываются и выпускаются в основном копировальные устройства низкой и средней мощности, для копировальных магазинов (сюда относятся оснащение университетов и книжных магазинов копировальными машинами) — надежные машины меньшей функциональности, а для сегмента «крупные предприятия» — высокофункциональные мощные копировальные машины (рис. 4.21). Категория I охватывает «массовый сегмент» рынка «Soho» и копировальных магазинов, категория II — профессиональное использование на крупных предприятиях, так называемый «верхний ценовой сегмент».

Интенсивно прорабатывался вопрос будущей обработки сегментов. Представители головной компании концерна высказались за отказ от рынка мелких офисов и домашних хозяйств, поскольку здесь, по их мнению,

**Рис. 4.21**

Распределение выручки Prints по сегментам клиентов





ожидается разорительная ценовая борьба и, с другой стороны, в этом сегменте ожидается наибольшее развитие продуктов-субститутов.

В рамках выяснения стратегии было решено не следовать этому мнению в радикальной форме. Однако следует отказаться от тех сегментов рынка мелких офисов и домашних хозяйств, которые относятся к нижней ценовой категории. Было определено, что нужно стремиться к стандарту продукции, ориентированному на группы клиентов в каждом сегменте, готовых платить высокую цену. «Политика высоких цен с учетом специфики сегментов», — назвал руководитель сбыта эту стратегию.

#### **4.6.5. Взгляд со стороны клиентов**

В рамках выяснения стратегии был проведен анализ важных факторов успеха с точки зрения клиентов. При этом руководство пришло к следующим выводам.

##### **Цена**

Для конкурентов с одинаковым технологическим уровнем цена становится решающим критерием получения заказа. Это предполагает лидерство по затратам как центральную предпосылку успеха в ценовой конкурентной борьбе. Однако компания Prints далека от лидерства по затратам, поскольку именно в секторе копировальных машин массового потребления цена может удерживаться на конкурентном уровне только благодаря значительному снижению маржи.

«У нас неправильная стратегия, — утверждает руководитель отдела логистики. — Мы думали, что сможем отличаться за счет технических характеристик. Поэтому мы чересчур много занимались инжинирингом, в результате чего цена сильно возросла». Это высказывание вызвало бурную реакцию представителей конструкторского отдела и отдела сбыта («альянса по затратам», как скептически заметил управляющий), однако отдел контроллинга подтвердил мнение руководителя отдела логистики на основе соответствующих данных.

##### **Надежность**

Важным фактором успеха на рынке является функциональная надежность копировальных устройств. Функциональные проблемы (заторы бумаги, проблемы с тонером и т. д.) вызывают большое недовольство клиентов, особенно в тех случаях, когда проблему может решить только сервисная служба компании. Согласно последним опросам клиентов копировальные машины фирмы Prints имеют в этом отношении, скорее, средний имидж.

##### **Качество копирования**

Высокое качество копирования раньше было важным фактором отличия, однако сегодня оно воспринимается клиентом как само собой разумеющееся условие.

### **Функциональность**

Разработка копировальных машин, выполняющих смежные функции (например, изменение размера, обработка материалов до копирования, пробивание отверстий, разрезание, промежуточные листы и т. д.), в последние годы приняла большие масштабы. В прошлом разработчики Prints в полном объеме внедряли все технические достижения в собственное производство. Успешным этот подход был для сегмента высоких цен. В сегменте мелких офисов и домашних хозяйств, а также сегменте копировальных магазинов такие функции не всегда ожидаются. Как и в дискуссии о конкурентоспособной цене, управляющий господин Кемпер подтвердил свое мнение: «Мы оказались в ловушке избыточного инжиниринга!»

### **Удержание клиентов/Послепродажный сервис**

Активное обслуживание самых важных клиентов, включая регулярные контакты с клиентами, не только отвечает интересам компании, оно дополнительный важный источник информации и предлагает возможности демонстрации собственных возможностей. Имидж клиенто-ориентированной компании также улучшается, если производитель после передачи в эксплуатацию выступает в роли компетентного консультанта. Здесь у Prints, с точки зрения руководителя отдела сбыта, еще есть пробелы, поскольку по-прежнему действует принцип «продай и забудь». «Особенно управление ключевыми клиентами должно быть приведено в систему» — таково мнение руководителя отдела сбыта.

## **4.6.6. Анализ цепочки создания стоимости**

В рамках выяснения стратегии не только были определены шансы и риски, существующие на рынке, но также обсуждены отдельные аспекты цепочки создания стоимости. Следующие результаты заслуживают особого внимания.

### **Разработки**

Разработчики Prints считают себя очень компетентными. Обеспокоенность вызывает, однако, тот факт, что многие специалисты старшего возраста покинут предприятие, а высокопрофессиональные молодые специалисты будут, скорее, набраны из других отраслей и предприятий.

В отношении компетенции в области разработок имеются и критические голоса. Вот мнение одного из уходящих разработчиков: «Мы делали хорошие разработки, никогда серьезно не отставали в техническом плане, но не были отважными новаторами. Нам просто не хватает выдающихся идей, чтобы отличаться от конкурентов за счет радикально новых разработок».

Важной целью, по мнению руководителя отдела разработок, остается сокращение циклов разработки новой продукции (Time-to-Market), поскольку ввиду высокой динамики на рынке все производители должны реагировать на новые продукты конкурентов в течение одного года.

**Снабжение**

В сфере снабжения постоянно возникают проблемы прежде всего с основными компонентами, имеющими критическое значение для качества и сроков. Все еще не существует адекватных, необходимых партнерских связей и долгосрочных контактов с субпоставщиками и возможными партнерами по технологиям. Менее важные комплектующие (так называемые С-комплектующие) часто приобретаются, по мнению проектной команды, по слишком высоким ценам.

**Производство**

Сравнительный анализ — как внутренний, так и внешний с использованием независимых исследований — выявил значительный потенциал экономики, который может быть реализован практически во всех продуктовых группах за счет последовательной стандартизации, модулирования и отказа от излишнего совершенствования. Мысли о более сильной стандартизации хотя и не новы, однако руководство вынуждено было признать, что реализация была пока неудовлетворительной.

Уже давно признавалась и слишком большая комплексность производства. Пока не удастся сконцентрироваться на центральных технологиях. В связи с этим рассматривалось также перемещение производственных мощностей в страны с дешевой рабочей силой.

**Сбыт/сервис**

Отдел сбыта использует многочисленные каналы сбыта для привлечения клиентов: наряду с собственной цепочкой филиалов с центрами и магазинами внешняя служба курирует крупных и средних клиентов.

Кроме того, Prints сотрудничает с многочисленными профессиональными торговыми представителями или организациями. Поскольку потери маржи в этой сфере высоки, управление компании рассматривает вопрос о начале жестких переговоров или о более интенсивном привлечении клиентов через собственные каналы сбыта (также для приближения к клиентам).

В силу старой функционально ориентированной структуры отделу сбыта трудно перейти к процессно-ориентированному мышлению. На заседании начальник производства заметил: «Отдел сбыта должен понять, что он — не изолированное княжество, а несет совместную со всеми ответственность за все, что мы делаем!» У сервисного отдела много работы, однако там работает хорошо обученный персонал.

Новые возможности усматриваются в использовании новых средств связи. В рамках выяснения стратегии были активно обсуждены вопросы предоставления информации о продукции вплоть до сбыта копировальных устройств и запасных частей через Интернет. Не исключено, что для компании Prints в этой сфере может появиться настоящее конкурентное преимущество, поскольку ни один из поставщиков отрасли не имеет действительно серьезного присутствия в Интернете.

**Общее**

Во взаимодействии центральных процессов по-прежнему не все идет гладко. Ситуацию усугубляет то, что требования и специфические проблемы внутренних клиентов часто недостаточно известны или не понятны. Повышение внутренней ориентации на клиента имеет, по мнению руководителя отдела логистики, большое значение для обеспечения и повышения эффективности деятельности предприятия.

**4.6.7. Анализ настроения и способностей сотрудников**

Ситуации с сотрудниками было уделено особое внимание. Проблемы идентификации, которых опасались в связи с реструктуризацией, оказались по большей части необоснованными. Трудности интеграции сотрудников также не были значительными. С точки зрения сотрудников, однако, постоянно ощущается недостаток обратной связи в отношении собственных работ. Перегрузка ряда рабочих мест, возникшая в результате обострения конкуренции, также незаметно ведет к исчезновению мотивации. Однако руководство считает, что как раз всеобъемлющая активность и гибкость сотрудников являются решающими факторами для достижения долгосрочного успеха в существующих комплексных и динамичных условиях. «Эти утверждения я слышал и раньше», — сделал провоцирующее замечание руководитель проекта. После короткой паузы управляющий заметил: «Отчасти Вы правы. Но раньше мы мало заботились о сотрудниках, когда занимались стратегиями. Мы определяли продукты и рынки, однако скорее пренебрегали связанными с ними вопросами сотрудников. Мы должны избежать этой ошибки при создании нашей сбалансированной системы показателей!»

**4.6.8. Определение базовой стратегической ориентации**

На основе обсужденных элементов стратегии руководство обобщило «Позиции базовой стратегической ориентации 2007» для фирмы Prints. Особо подчеркивается стратегия в отношении клиентов.

- Развитие Prints как успешного международного предприятия в области воспроизведения документов на основе оптического распознавания. Основными рынками являются Европейский Союз и Северная Америка. Центральная Европа и Азия — наши будущие рынки. Все остальные регионы будут обслуживаться через местных представителей рынка.

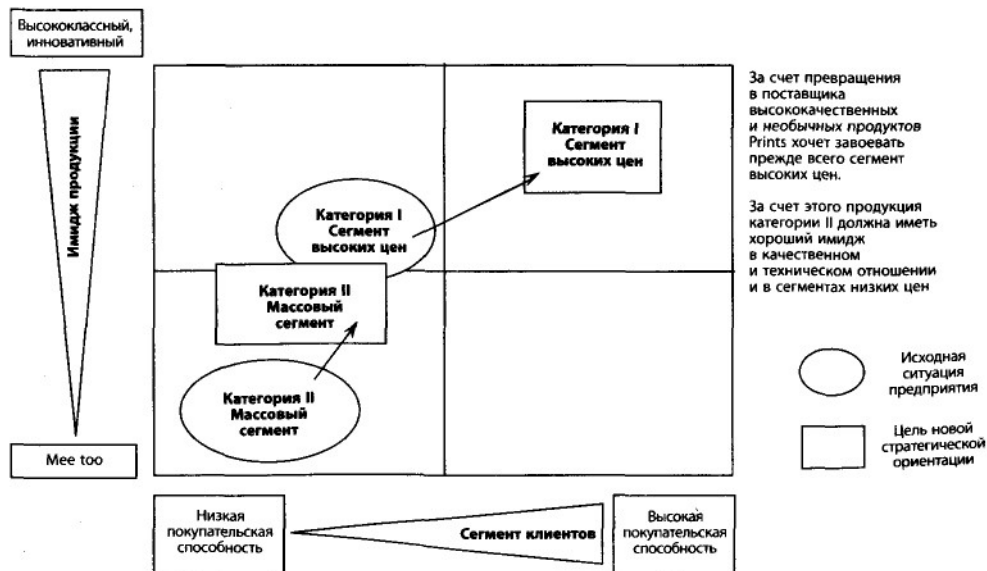
- Четкое представление о двойной стратегии на стороне клиентов. Мы хотим иметь успех с копируемыми устройствами как массового использования, так и в сегменте высоких цен.
- Завоевание сегментов высоких цен. В области двойной стратегии мы хотим добиться положительной динамики уровня цен за счет точного соответствия продукции потребностям клиентов, а также за счет повышения надежности наших копируемых устройств.. В сегменте высоких цен мы хотим стать «Мерседесом среди копируемых машин», а массовый сегмент станет нашим «классом А». Те рынки, на которых мы конкурируем с компьютерными решениями, мы постепенно будем покидать.
- В массовом сегменте мы станем лидером по затратам.
- Наша процессная ориентация имеет образцовый характер.
- Prints растет вместе со своими сотрудниками, а не за их счет.

Стратегия «политики высоких цен с учетом специфики сегментов», зафиксированная в базовых стратегических направлениях, отражена на рис. 4.22.

Руководство единодушно посчитало, что благодаря дискуссиям в ходе выяснения стратегии базовое стратегическое направление предприятия было разработано значительно лучше, чем раньше.

**Рис. 4.22**

### Новое стратегическое позиционирование Prints



С другой стороны, руководство понимало, что базовые стратегические направления дают лишь первичное представление о существующих требованиях. Дальнейшее уточнение стратегии на основе стратегических целей сбалансированной системы показателей представлялось, с точки зрения руководителей, следующим последовательным шагом. «Мы подняли много пыли в рамках выяснения стратегии, — подчеркнул управляющий господин Кемпер, — однако я уверен, что мы сможем использовать полученные результаты в дальнейшем при разработке сбалансированной системы показателей!»

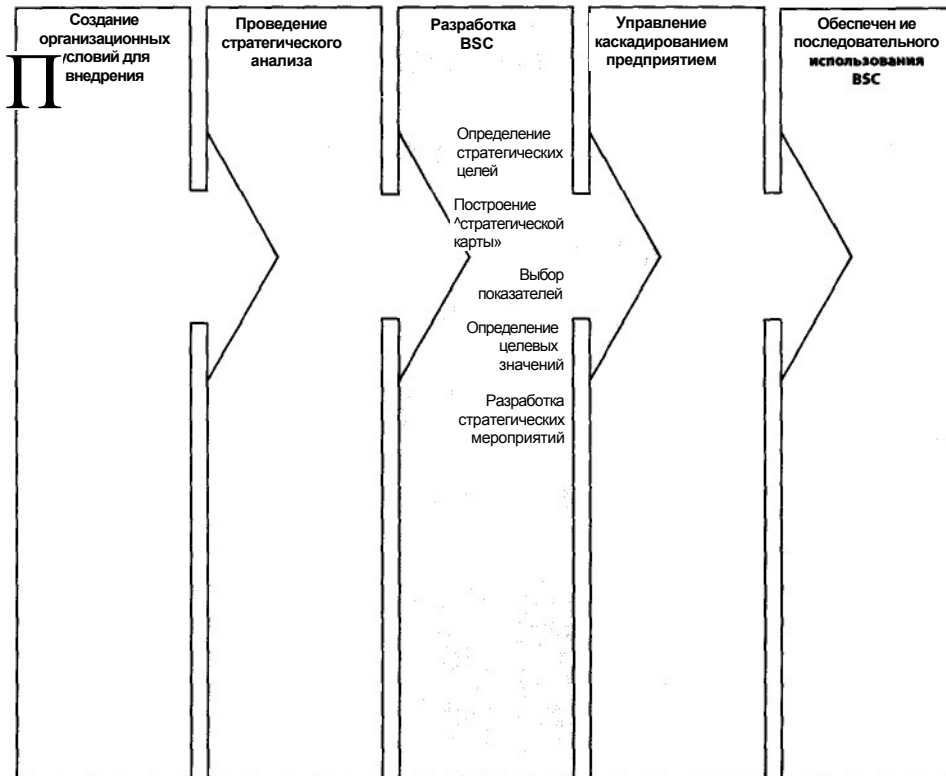
*Глава 5*

**РАЗРАБОТКА  
СБАЛАНСИРОВАННОЙ  
СИСТЕМЫ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

## 5.1. Постановка целей

Рис. 5.1

Этап 3 модели внедрения сбалансированной системы показателей



процесс разработки сбалансированной системы показателей должен быть упорядоченным, структурированным и логичным. Только следование строгому алгоритму позволяет обеспечить соблюдение всех необходимых аспектов концепции. И только такой подход гарантирует действенность сбалансированной системы показателей как управленческой концепции. Проекты построения сбалансированной системы показателей позволяют утверждать, что хорошо себя зарекомендовал пятишаговый (поэтапный) алгоритм — разработка стратегических целей, построение причинно-следственных связей, выбор показателей, установление целевых значений показателей и определение стратегических мероприятий. Каждый этап содержательно и формально базируется на результатах предыдущего этапа. В результате получается конкретное руководство по внедрению сбалансированной системы показателей в компании.



В этом разделе рассматривается:

- как разрабатывается сбалансированная система показателей (какие этапы как связаны);
- какие вспомогательные управленческие инструменты целесообразно использовать на каждом этапе.

## 5.2. Определение стратегических целей

Процесс определения стратегических целей связан с выбором ограниченного числа целей из достаточно большого набора первоначальных формулировок. В ходе этого процесса конкретизируется стратегия и распределяются стратегические цели по отдельным перспективам сбалансированной системы показателей. При этом следует понимать разницу между стратегическими целями и стратегическими мероприятиями. Одновременно следует определить, для какого уровня управленческой иерархии определяется та или иная цель либо то или иное мероприятие.

Стратегические цели, включаемые в сбалансированную систему показателей, специфичные и индивидуальные для каждой конкретной компании, их нельзя заменять другими. Эти цели позволяют перевести стратегию в набор конкретных целевых формулировок, относимых к той или иной перспективе (например, «сократить инновационный процесс», «упростить пользование продуктом» и т. п.). Они дают возможность разделить формулировки на отдельные составные элементы. Например, стратегическая формулировка «интернациональная экспансия» содержит в себе элементы, относимые как к перспективе «Финансы», так и к перспективам «Клиенты», «Процессы» и «Сотрудники». Эти элементы должны быть учтены при реализации стратегии.

Определение стратегических целей в каждой из перспектив сбалансированной системы показателей представляет собой исходный пункт дальнейшей работы по построению этой системы в компании. Качество сформулированных стратегических целей определяет качество всей системы показателей и в значительной мере влияет на процесс стратегического управления компанией. Именно стратегические цели, а не измеряющие их показатели, «сердцевина» сбалансированной системы показателей.

Процесс определения стратегических целей состоит из нескольких шагов. На практике хорошо себя зарекомендовал метод разработки стратегических целей в ходе внутрифирменного семинара. Этот метод не догма — в каждой конкретной компании он может быть модифицирован.

Общая схема метода:

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

### 5.2.1. Разработка стратегических целей

Разработка сбалансированной системы показателей — это интерактивный процесс, реализация которого призвана обеспечить построение единой системы целей компании. Даже в случае полного согласия о принципиальной стратегической ориентации компании (это согласие достигается на этапе проведения стратегического анализа и выбора базовой стратегической ориентации) на этапе формулирования конкретных стратегических целей руководители компании могут придерживаться различных точек зрения относительно того, какими должны быть стратегические цели. Эти мнения должны высказываться открыто, чтобы итоговая система целей была понятной и приемлемой.

Использование проекций («перспектив») позволяет структурировать этот процесс. Как правило, у руководителей огромное количество мыслей, мнений, идей, опытных и аналитических данных, представлений о будущем (так называемая базовая стратегическая информация). Ответы на вопросы, формулируемые в отдельных перспективах сбалансированной системы показателей, помогают определить приоритеты и структуру целей компании. Для определения стратегических целей могут быть использованы различные алгоритмы.

#### **Разработка предложений, касающихся целей, на основе существующих документов и идей**

При использовании такого метода предложения относительно целей системы черпаются напрямую из результатов проведенного стратегического анализа (оценки стратегии) и предварительных совещаний. Этот метод позволяет добиться успехов тогда, когда участники проекта активно и критично обсуждают предлагаемые цели.

Преимущество этого метода заключается в том, что его использование возможно без существенных затрат времени руководителей и участников проекта (ассистентов, контроллеров, менеджеров по качеству, консультантов и т. п.). Компания просто использует имеющиеся документы, результаты проведенного анализа или идеи.

Очевидный недостаток метода в том, что участники проекта могут мыслить привычными шаблонами. Это очень опасно для компании, которая стремится отличаться от своих конкурентов! Если руководители компании начинают переосмысливать свою работу, структурируя ее логикой сбалансированной системы показателей, то помимо давно известных позиций зачастую появляются новые.

#### **Разработка предложений в процессе подготовки к семинару (совещанию)**

Этот метод предполагает, что руководители еще до начала семинара (совещания) самостоятельно формулируют предложения относительно целей. Эти заранее подготовленные предложения затем обсуждаются.

Большое преимущество этого метода в том, что значительное время отводится процессу переосмысления руководителями компании своих знаний, своего понимания бизнеса, обработке результатов проведенного стратегического анализа и другой релевантной информации.

Недостаток метода: фактически менеджеры — по нашему опыту — не тратят достаточного количества времени на подготовку к семинару и осмысление своих целей (прежде всего нефинансовых).

#### **Разработка предложений в ходе семинара (совещания)**

По нашему опыту, этот метод хорошо себя зарекомендовал на практике. Уже на семинаре (совещании) менеджеры получают задание сформулировать важные, с их точки зрения, цели в каждой из четырех перспектив. Каждое предложение записывается ими на отдельной карточке. Несмотря на то, что такая работа в ходе семинара (совещания) требует определенного времени, она необходима для последующего обсуждения предложенных целей.

В идеальном случае можно пользоваться «миксом» трех методов — подготовительная работа проводится проект-командой и руководством, а ее результаты затем обсуждаются в ходе семинара (совещания).

---

Для разработки стратегических целей в крупной немецкой энергетической компании использовались теоретические и практические концепции «областей деятельности» и «вариантов действий».

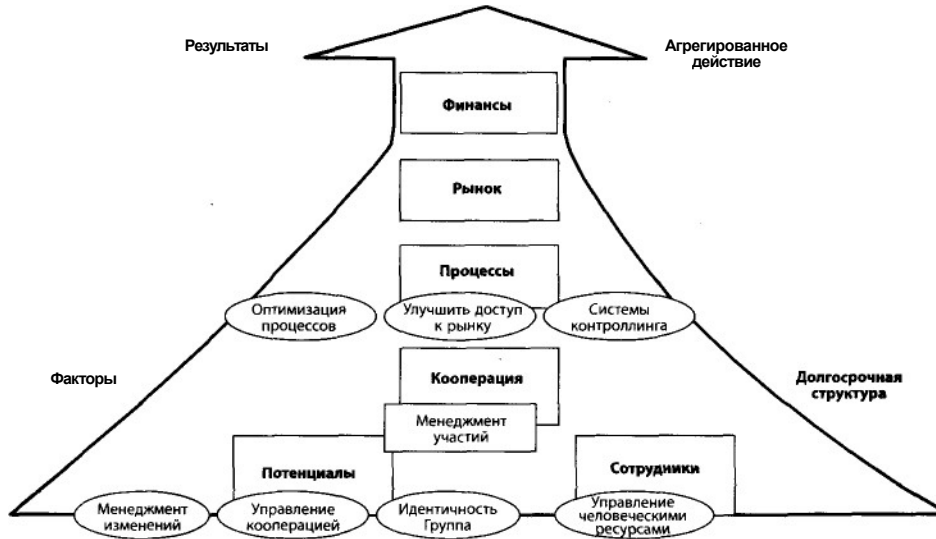
Области деятельности можно определить в ходе дискуссии по стратегии. Это могут быть такие темы, как, например, доступ к рынку, предложение услуг, ценовая политика, цепочка создания ценности, политика качества или сотрудники. После анализа внутренних и внешних факторов определяются основные подразделения, которым устанавливаются стратегические цели. Названные области деятельности зависят от структурной единицы. Для одного подразделения может быть определено более пяти областей деятельности.

Концепция областей деятельности может быть использована для творческого поиска идей. Собранные идеи затем логически относятся к перспективам сбалансированной системы показателей. Задача перспектив BSC в том, чтобы еще до процесса нахождения стратегии определить модель мышления, обеспечивающую сбалансированный учет всех важных аспектов бизнеса. Использование более четырех — пяти перспектив не распространено; количество и содержание перспектив, как правило, зафиксированы для всех единиц одного подразделения. Перспективы, как и области деятельности, представляют собой важные тематические блоки, по которым стратегия соответствующего подразделения должна давать информацию. Они являются раstraми, в которые вносятся цели.

На рис. 5.2 показаны перспективы и области деятельности энергетической компании. В рамках проекта внедрения сбалансированной системы показателей сначала были определены области деятельности, которые затем были отнесены к перспективам. Для иллюстрации взаимосвязи и направления действий возник этот рисунок. Он показывает значение перспектив «Потенциал» и «Сотрудники»

Рис 5.2

## Отнесение областей деятельности к перспективам



как факторов, поддерживающих в дальнейшем перспективу «Кооперация» и как следствие перспективу «Процессы». Перспектива «Процессы», в свою очередь, дает импульс перспективе «Клиенты» и в конечном итоге перспективе «Финансы». В одном из последующих шагов процесса перспективы «Потенциал» и «Сотрудники» были объединены. Перспектива «Кооперация» представляет собой в этом примере одну из особенностей управления холдингом. Ее задача заключается в первую очередь в координации и управлении различными дочерними предприятиями, поскольку в энергетике, по мнению экспертов и специалистов отрасли, рост достигается лишь благодаря эффективному сотрудничеству на всех этапах создания стоимости, т. е. на этапах разработки продукции, сбыта, управления, калькуляции и т. д.

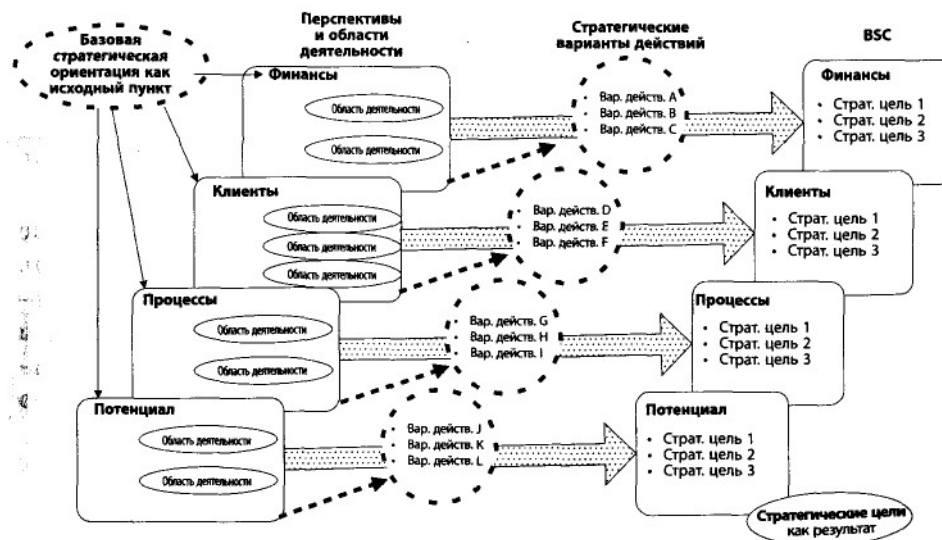
На рис. 5.2 затрагиваются еще два аспекта мышления в перспективах: во-первых, различия во временных горизонтах и, во-вторых, аспекты внутренней и внешней ориентации перспектив. Перспектива «Финансы» имеет самый короткий и одновременно самый продолжительный временной горизонт. Самый короткий горизонт, поскольку она показывает результаты прошлого или указывает на ожидаемые результаты будущего. Самый продолжительный горизонт, поскольку полученные финансовые средства используются для создания потенциала. В этом смысле перспектива «Финансы» опять «вливается» в перспективу «Потенциал». Эта взаимосвязь бросилась нам в глаза в ходе работы с одной причинно-следственной цепочкой предприятия по энергоснабжению. Часто перспектива «Потенциал»

имеет самое продолжительное действие. Годами позднее становятся заметными, например, результаты программ изменения культуры. Цели перспективы «Потенциал» стимулируют разработку стратегии.

Следующий шаг к разработке целей заключается в том, чтобы по каждой сфере деятельности определить варианты действий, которые могут быть реализованы в отдельных сферах. Варианты действий описывают различные возможности, использование которых будет способствовать реализации стратегии. Но в самом слове «вариант» заложено, что это возможный, но не окончательный выбор компании. Вариант действий становится целью только после принятия соответствующего управленческого решения. Как показывает наш опыт, лишь после упорядочения и структуризации они пригодны к использованию в качестве стратегических целей сбалансированной системы показателей. Если варианты действий разрабатываются в ходе творческого процесса, они не структурированы, не дифференцированы и не оценены. Лишь после их структуризации и отнесения к перспективам BSC, дифференциации стратегических/оперативных целей, а также целей/стратегических мероприятий и оценки их соответствия они становятся пригодными для сбалансированной системы показателей. Стратегические цели в этом смысле являются избранными вариантами действий. Оценка вариантов действий осуществляется с помощью субъективных оценок или на основе разработанных ранее базовых принципов деятельности компании. Схема на рис. 5.3 показывает процесс стратегического позиционирования, определения областей деятельности и вариантов действий и построения сбалансированной системы показателей.

Рис. 5.3

### Трансформация вариантов действий в стратегические цели



В целях экономии времени работа в крупных проектах необязательно должна предваряться индивидуальной работой. В некоторых случаях создаются группы, каждая из которых формулирует предложения относительно целей в пределах своих функциональных компетенций. При использовании такого метода следует обращать внимание на то, чтобы мнение каждого сотрудника компании было учтено. Кроме того, существует опасность, что группы будут мыслить только категориями своей функциональной «вотчины», — именно этого логика сбалансированной системы показателей стремится избежать. Если работа в группах касается всех перспектив BSC, опасность «функционализма» снижается.

#### **Формальное представление стратегических целей**

Независимо от того, какой метод используется для разработки вариантов стратегических целей, мы рекомендуем придерживаться следующих базовых принципов (рис. 5.4).

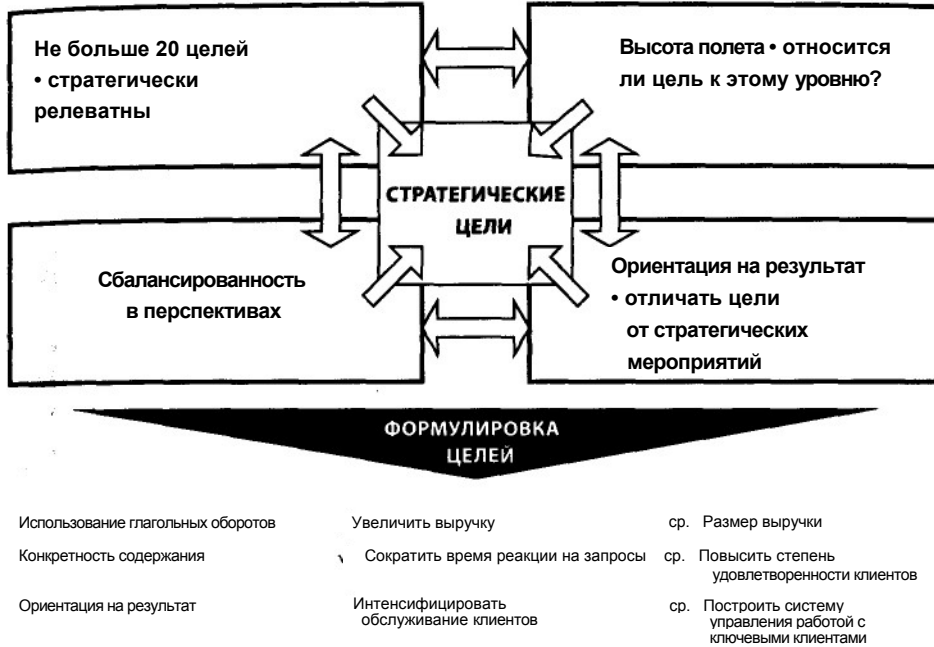
- Для каждой перспективы следует определять не более 4-5 целей — только так можно сохранить приемлемый уровень обзорности.
- Цели должны быть сформулированы вербально в виде краткого предложения (не «соблюдение сроков поставок +10%», а «сокращение числа поставок с опозданиями на 10%»), что способствует лучшей коммуникации и запоминанию.
- Следует концентрироваться на тех целях, которые имеют большое стратегическое значение для компании. В этом случае сбалансированная система показателей объясняет отличие компании от конкурентов.
- Использовать не общие («агрегированные»), а максимально конкретные формулировки целей. Цели, сформулированные слишком общо, никто не воспринимает, а цели, сформулированные конкретно, обеспечивают их единое понимание.
- Использовать глагольные обороты при формулировках целей (психологический нюанс).
- Измеримость целей на этом этапе роли не играет — в итоге метод измерения найдется.

Разработанные в творческом процессе варианты действий необходимо сортировать по их принадлежности к соответствующим перспективам. Далее они должны быть дифференцированы на потенциальные стратегические цели и стратегические мероприятия, а также на оперативные и стратегические цели. В каждом случае также необходимо проверять правильность «высоты полета», т. е. соответствие той или иной идеи уровню управленческой иерархии.

Каждый из представленных методов предполагает встречу менеджеров, на которой обсуждаются предложенные варианты целей. Если варианты целей разрабатываются заранее, то участники пишут свои идеи на карточках.

Рис. 5.4

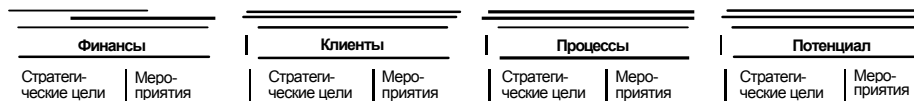
**Выбор стратегических целей: главное — сфокусировать внимание на ключевых целях (ABB и Horvath&Partners)**



Если разработка целей осуществляется в ходе семинара (совещания), то они также подлежат протоколированию. После этого все предложения вывешиваются на досках (флип-чартах), причем отдельная доска выделяется для каждой перспективы (рис. 5.5).

Рис. 5.5

**Методология выбора целей в ходе внутрифирменного семинара**



## 5.2.2. Выбор стратегических целей

Перед началом этого этапа в распоряжении участников проекта находится огромное число разнообразных целей. Если предположить, что в семинаре участвуют семь менеджеров, обсуждающих цели в четырех перспективах, то к концу их работы на плакатах будет висеть около 140 формулировок! Есть ли смысл в использовании такого алгоритма?

Ответ — да, безусловно! Даже если многие формулировки совпадают, большое их количество отражает реальные проблемы компании. Центральная задача сбалансированной системы показателей в этом плане состоит в структуризации предложенных формулировок и согласовании их друг с другом. Конечно, сбалансированная система показателей не может состоять из 140 целей, это напрямую противоречило бы идее фокусирования и определения приоритетов.

Компания АВВ основывалась на принципе «Двадцать — достаточно!» (Twenty is plenty!) и установила, что изложение стратегии должно включать не более 20 стратегических целей. В сравнении с описанной выше ситуацией (около 140 формулировок) это означает резкое сокращение числа объектов внимания. Такое агрегирование одна из ключевых задач BSC. Значение этого этапа для практиков очевидно, однако до сих пор в литературе не были предложены конкретные рекомендации по улучшению этого процесса. Мы предлагаем следующий алгоритм для выбора стратегических целей: уточнение содержания предложенной формулировки цели, анализ «стратегичности» значения предложенных формулировок стратегических целей, определение степени конкретности формулировок предлагаемых стратегических целей, распределение стратегических целей по отдельным перспективам, дополненное кластеризацией похожих формулировок, документирование содержания целей.

Важно, чтобы отдельные шаги процесса выполнялись не в отрыве друг от друга, а одновременно. Например, при уточнении содержания той или иной стратегической цели можно сразу определить ее стратегическое значение. Логика сбалансированной системы показателей предполагает, что обсуждение целей начинается с какой-то одной, исходной (как правило, речь идет о перспективе «Финансы»). Дальнейшая работа с другими перспективами протекает согласно здравой логике ведения бизнеса.

Как правило, этот этап сопровождается бурными дискуссиями, поскольку значение и фактическое состояние отдельных целей по-разному понимается различными участниками проекта. Эти дискуссии могут быть достаточно продолжительными, но они составляют основу процесса построения сбалансированной системы показателей. Различные точки зрения, которые существуют в любой компании и без проекта построения BSC, теперь могут быть озвучены и предметно обсуждены. Рассмотрение отдельных предложений означает, что сотрудники компании изучают мнение коллег, работающих в других функциональных подразделениях.



**Уточнение содержания целей**

Не все первоначальные представления о целях понятны «с ходу». Если на плакате висит, например, слово «сервис», следует уточнить, что имеется в виду. О каком сервисе идет речь? Какую роль играет сервис в базовой стратегической ориентации компании? Какую цель нужно достичь?

То же самое происходит, если на плакате висит утверждение «повысить качество». Какие именно аспекты качества подлежат улучшению? Является ли качество стратегически важным аспектом или относится к категории базовых целей? На основе какого опыта прошлых периодов мы придаем значение этой цели? При уточнении содержания предлагаемых целей участники проекта должны изложить, какой смысл они вкладывают в предлагаемые формулировки. Кроме того, они должны объяснить, почему именно этой цели придается такое большое значение, что она включается в сбалансированную систему показателей.

Этот этап отличается ожесточенными дискуссиями. Различные мнения, существующие в компании, даже если она не строит BSC, в ходе такой работы становятся известны и могут быть открыто обсуждены. Кроме того, уточнение содержания отдельных целей помогает сопоставить иногда полярные точки зрения на ту или иную проблему.

**Уточнение стратегического значения целей**

Сбалансированная система показателей должна иметь стратегический характер и, следовательно, должна включать только стратегические цели. Однако что же считать стратегическим, а что — нет?

**ПРИМЕР**

Директор по производству компании X считает, что своевременная поставка компонентов имеет большое стратегическое значение, а значит, заслуживает включения в сбалансированную систему показателей. «Если детали не приходят своевременно, то при наших небольших складских запасах есть большой риск остановки производства. Следовательно, мы столкнемся со стратегической проблемой. Или я не прав?»

Строго говоря, эта компания в таком случае столкнется с большой проблемой оперативного характера, но не с проблемой стратегической, принципиальной. Своевременная поставка деталей, безусловно, очень важна, но относится к числу типичных целей, связанных с налаживанием текущей операционной деятельности компании. Сбалансированная система показателей должна содействовать построению успешного бизнеса в будущем. Используя подобную аргументацию (как у директора по производству), в BSC можно было бы включить и такие цели, как «обеспечение энергоснабжения» или «своевременная оплата счетов». Но такие цели не имеют отношения к сбалансированной системе показателей, которая является моделью стратегии компании, а не вариантом написания должностной инструкции!

**Экскурс**

Конечно, с точки зрения бухгалтерии несвоевременная оплата счетов — несмотря на имеющиеся возможности сделать это — может рассматриваться

как тема стратегическая. Но если стратегию определять как образ действий компании, обеспечивающий успех в конкурентной борьбе, то ясно, что функциональные подразделения компании также имеют своих конкурентов — например, компании на рынке, которые оказывают подобные услуги, или потенциально лучшие сотрудники, которые претендуют на соответствующую должность. Соответственно, функциональным подразделениям нужна своя стратегия, если они стремятся к более высоким результатам по сравнению с конкурентами. Если в названном случае существуют сложности со своевременной оплатой счетов по поставкам (из-за плохо отлаженных процессов), то с точки зрения соответствующего функционального подразделения налицо важная стратегическая проблема — это подразделение не выдерживает конкуренции. Последствия могут быть разные — аутсорсинг соответствующей функции, замена сотрудников в подразделении или другие мероприятия. Но с точки зрения компании в целом речь в данном случае идет скорее о локальной проблеме оперативного характера. Этот факт, существенный для понимания логики сбалансированной системы показателей (оперативные цели с точки зрения компании в целом могут быть стратегическими с точки зрения того или иного функционального подразделения), подробно будет описан при рассмотрении темы «Каскадирование» (т. е. построение сбалансированной системы показателей для организационных подразделений компании).

Стратегическое значение отдельных целей определяется не только уровнем в организационной иерархии, но и спецификой конкретной компании. Та или иная специфическая цель в зависимости от стратегии и контекста компании может иметь и стратегический, и оперативный характер.

Рассмотрим этот аспект на примере. Цель «удержать сотрудников в компании», измеряемая показателем текучести кадров, безусловно, будет иметь значение для любой компании, которая не собирается сокращать численность своего персонала. Однако значит ли это, что такая цель и соответствующий ей показатель (текучесть кадров) всегда будет присутствовать в системах показателей?

Если текучесть кадров в компании на протяжении последних лет находилась на приемлемом уровне, что степень достижения этой цели следует признать удовлетворительной. Улучшений в этой области не требуется, равно как не нужны ухудшения. В этом случае мы имеем типичный пример базовой цели. Будет ли цель «удержать сотрудников в компании» достигаться и в будущем, зависит от службы управления персоналом. Стратегического импульса, побуждающего компанию удерживать своих сотрудников, в данном случае не требуется, а значит, такая формулировка не включается в BSC.

Для другой компании, которая столкнулась с проблемой массового ухода сотрудников, формулировка «удержать сотрудников» имеет принципиально иное значение. Эта проблема обязательно должна быть учтена при разработке стратегии. В стратегии следует предусмотреть мероприятия,

реализация которых будет способствовать достижению этой цели. В сбалансированной системе показателей такой компании цель «удержать сотрудников в компании» занимает важное место.

### **Инструменты для выяснения стратегического значения целей**

Чтобы обеспечить стратегическое значение целей, включаемых в сбалансированную систему показателей, можно использовать два инструмента — модель достижения удовлетворенности клиентов и «фильтр» целей, предложенный компанией Horvath & Partners. Оба инструмента можно использовать для структуризации рассматриваемых целей и расстановки приоритетов. Эти инструменты могут стать очень хорошей основой для дискуссии.

#### **«Фильтр» целей компании Horvath & Partners**

«Фильтр» целей, предложенный компанией Horvath & Partners, является инструментом дифференциации базовых и стратегических целей компании. Этот инструмент хорошо себя зарекомендовал в многочисленных проектах построения сбалансированной системы показателей. «Фильтр» предполагает рассмотрение в двух измерениях — «значимость для конкурентоспособности» и «сложность реализации» (рис. 5.6). Значимость для конкурентоспособности, рассматриваемая по вертикальной оси, документирует влияние той или иной цели на достижение рыночных успехов. Это измерение дает ответ на вопрос, на самом ли деле реализация цели позволит компании добиться существенных конкурентных преимуществ. Горизонтальная ось описывает степень сложности реализации целей. Высокая сложность достижения цели может быть вызвана тремя причинами.

1. В компании существуют проблемы, связанные с реализацией базовых целей. Те базовые требования клиентов, которые компания не может выполнить, вызывают значительное снижение конкурентоспособности компании (негативная дифференциация). Соответственно компании следует предпринять усилия, направленные на выполнение базовых требований в будущем. Рассмотрим пример. Рынок ожидает от конкурирующих компаний высокой готовности к соблюдению сроков поставок (базовое требование). Если компания на протяжении достаточно долгого периода предпринимает для достижения этой цели значительные усилия, то как сложность достижения этой цели, так и ее влияние на конкурентоспособность бизнеса будут высокими. В этом смысле цель «обеспечить выполнение поставок клиентам в оговоренные сроки» вполне может быть включена в систему целей сбалансированной системы показателей.
2. Цели, которым в рамках выработанной стратегии уделяется особое (выше среднего) внимание. Сложность достижения этих целей определяется принятыми управленческими решениями. Например,

цель «повысить степень известности компании» может быть стратегической целью компании в системе показателей в том случае, если компания реализует стратегию экспансии. Другая компания, реализующая иную стратегию, повышение степени известности не считает для себя сложной задачей.

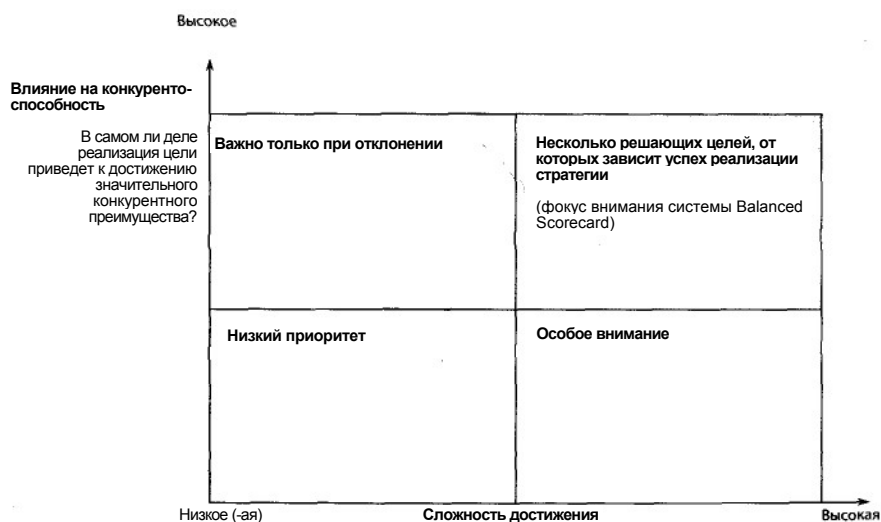
3. Достиженные цели, по которым конкуренты также добились значительных успехов. В качестве примера можно привести автомобильный рынок, в частности автомобиль марки Mercedes, выпускаемый компанией DaimlerChrysler. Эта компания, основываясь на своем имидже, может устанавливать на свои продукты более высокие, чем у конкурентов, цены. Цель «сохранить имидж лучшего в мире производителя автомобилей» входит в BSC. Значимость этой цели для достижения конкурентных преимуществ высока, равно как высока сложность ее реализации, поскольку в последнее время конкуренты предпринимают попытки отобрать титул лучшей автомобилестроительной компании у концерна DaimlerChrysler.

Сложность реализации означает необходимость приложения чрезвычайных усилий, способствующих либо сохранению статус-кво, либо достижению желаемого состояния.

Одновременное рассмотрение двух измерений позволяет сформировать матрицу, состоящую из четырех полей.

Рис 5.6

### «Фильтр» целей компании Horvath & Partners



Поле «Особое внимание» включает цели, достижение которых требует от компании значительных усилий, но реализация которых не позволяет компании добиться существенных конкурентных преимуществ. Примером может служить выход из строя важной единицы оборудования. Безусловно, в краткосрочной перспективе компания уделит цели «наладить работу оборудования» значительное внимание, но достижение этой цели не позволит сформировать какое-либо значимое и важное отличие от конкурентов. Оно было бы достигнуто, если бы компания не смогла достичь этой цели в долгосрочной перспективе. В таком случае этой цели со стороны руководства уделялось бы не только «особое» внимание.

Поле «Низкий приоритет» включает цели, которые несложны в реализации и не формируют каких-либо значимых конкурентных преимуществ. В производственной компании такой целью может быть, например, «улучшение сотрудничества с экспедиторскими компаниями» или «сокращение времени переналадки», в том случае, если компания добилась по этим показателям удовлетворительных результатов и нет опасности существенного улучшения этих показателей у конкурирующих компаний.

Поле «Важно только при отклонении» включает цели, которые несложны в реализации, но позволяют компании добиться существенных конкурентных преимуществ. Если, например, клиенты ожидают высокого качества продукта, и конкурирующие на рынке фирмы предлагают им это, то невыполнение этих стандартов может существенно снизить конкурентоспособность компании. Но если компания уже предлагает своим клиентам соответствующий стандарт, то степень сложности реализации цели снижается. Не считаются сложными в реализации также те цели, выполнение которых теоретически значительно повлияет на ситуацию на рынке, но которым не уделяется особого (выше среднего) внимания в рамках выработанной стратегии. Примером такой цели может служить сокращение сроков поставок. Допустим, по этому аспекту компания уже достигла приемлемого уровня, позволяющего ей сохранять стратегически желаемый курс развития, и дальнейшее улучшение не представляется необходимым. Для менеджмента значимы только те цели, показатели по которым значительно ухудшились (по сравнению с конкурентами). Такие цели рассматриваются в рамках системы управления по отклонениям (Management by Exceptions).

Стратегические цели, включаемые в сбалансированную систему показателей, — это те ключевые (решающие) цели, от которых в значительной мере зависит результат работы компании. Эти цели сложны в реализации и позволяют компании добиться существенных конкурентных преимуществ.

#### **Модель достижения удовлетворенности клиента**

Эта модель предполагает рассмотрение соотношения между ожиданиями клиента и его удовлетворенностью. В рамках этой модели требования кли-

ентов делятся на базовые требования, результативные требования и требования, вызывающие восторг (*Kano*, 1993). Основные принципы этой модели были описаны в разделе 4.3.3. Модель достижения удовлетворенности клиентов — не только инструмент стратегического анализа, но и конструкция, помогающая принять решение, какие цели следует включать в сбалансированную систему показателей, а какие — нет. Решение принимается с учетом следующих факторов.

- Цели, достижение которых позволяет соблюсти базовые требования клиентов, только в том случае включаются в BSC, когда их выполнение предполагает значительные усилия.
- Цели, касающиеся выполнения результативных требований, учитываются в системе только тогда, когда им придается особое стратегическое значение.
- Аспекты, вызывающие восторг, включаются в BSC, если с точки зрения стратегии их выполнение должно быть налажено в ближайшее время (например, формирование определенного имиджа). При этом речь не идет о перечислении отдельных функциональных элементов, вызывающих у клиента чувство восторга. Такие аспекты должны содержаться не в сбалансированной системе показателей, а в спецификации продукта!
- Определить степень конкретизации целей! При построении BSC важно избегать как слишком расплывчатых, так и слишком конкретных формулировок стратегических целей. Определение правильной степени конкретизации при формулировке стратегических целей имеет большое значение.

Первые формулировки стратегических целей звучат слишком обобщенно (расплывчато), т. е. используются формулировки, имеющие значение, в принципе, для любой компании. Типичные примеры таких целей — «повысить степень удовлетворенности клиентов», «оптимизировать бизнес-процессы», «предлагать клиентам высочайший уровень качества», «предлагать клиентам приемлемое соотношение цена/качество». Иногда бывает наоборот — уже на первом этапе цели формулируются очень конкретно (например, «внедрить систему управления отношениями с ключевыми клиентами», «провести тренинг для поставщика X», «ввести в строй новую производственную линию» или «построить завод в Северной Франции»).

Если цель сформулирована слишком обобщенно, ее можно по-разному интерпретировать. Цели, сформулированные очень конкретно, не дают четкого ответа на вопрос, что именно должно быть достигнуто в случае их успешной реализации. Цели, сформулированные слишком обобщенно, служат причиной создания систем показателей, которые не понятны сотрудникам, участвующим в реализации стратегии.

**ПРИМЕР**

При построении сбалансированной системы показателей в автомобилестроительной компании директор по производству настаивал на необходимости включения в систему целей формулировки «качество производственных процессов, соответствующее критерию «лучшей практики» (Best Practice)». Очевидно, что в данном случае выполняются оба критерия (влияние на конкурентоспособность и сложность реализации) «фильтра» целей, предложенного компанией Horvath & Partners, поскольку некоторым конкурентам удалось добиться лучших производственных результатов.

Однако эта цель не была включена в BSC. Выслушав предложение со стороны производства, руководитель отдела сбыта предложил формулировку «качество сбытовых процессов, соответствующее критерию «лучшей практики»». Одновременно конструкторский отдел предложил цель «сохранение качества конструкторских процессов», а отдел логистики — формулировку «оптимизировать логистические процессы». В результате первоначальный вариант сбалансированной системы показателей состоял из огромного числа однотипных формулировок «наилучшее качество процессов в...», а информационная ценность этого варианта была крайне низкой.

Как можно решить эту проблему? Общая цель «качество производственных процессов, соответствующее критерию «лучшей практики»», должна быть конкретизирована. Компания задала себе вопрос, что на самом деле значит термин «лучшая практика». Перечисление возможных признаков позволило сформировать перечень из более чем 25 параметров, в числе которых: небольшая доля бракованных деталей, высокая производительность труда сотрудников, высокое качество, короткое время производства, высокая гибкость, низкие складские запасы.

Далее каждый отдельный параметр был подвергнут критической оценке, чтобы понять, в чем заключаются стратегические недостатки компании. Может быть, велика доля брака? Или должна быть увеличена производительность труда сотрудников? Или качество не соответствует требованиям?

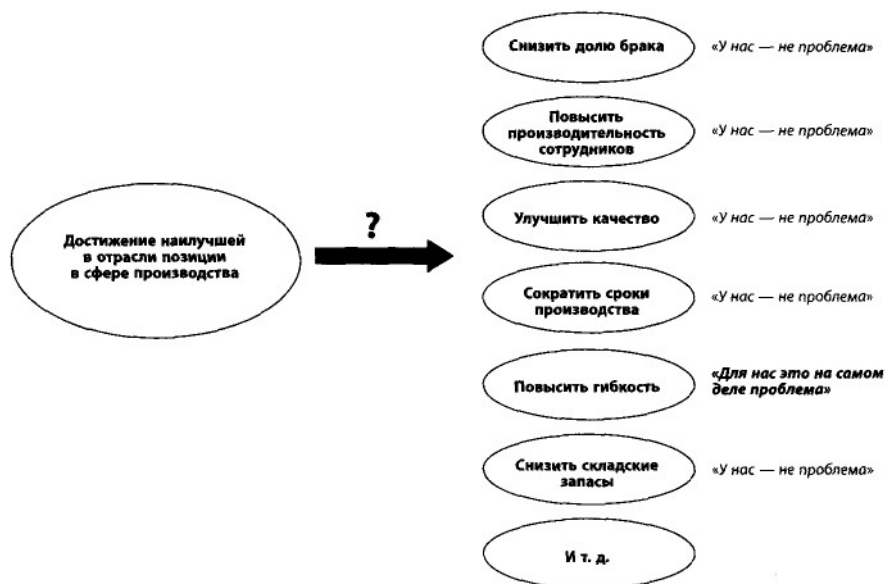
В данном случае компания имела серьезные проблемы с гибкостью производства. После смены стратегии за последние годы компании пришлось резко увеличить число вариантов выпускаемых продуктов. Но производственное подразделение компании не справляется пока с этим стратегическим вызовом— после увеличения числа выпускаемых вариантов резко увеличились затраты и время на переналадку оборудования. Стратегическая цель, сформулированная после прохождения этого аналитического этапа, звучит так: «Повысить степень гибкости производства». Эта формулировка в отношении реализуемой стратегии компании имеет более конкретное содержание по сравнению с расплывчатой идеей «качество производственных процессов, соответствующее критерию «лучшей практики»» (рис. 5.7).

Примером другой цели, также значимой для многих компаний и формулируемой очень обобщенно, служит цель «повышение удовлетворенности клиентов». В любой стратегии и в любое время эта цель будет правильной. Это связано с общей логикой рынка. Поскольку удовлетворенность клиентов зависит от большого числа факторов, возникает вопрос: какие факторы

Рис.

5.7

## Пример работы с общими целями



имеют для данной стратегии особое значение. С этой точки зрения цель «повышение удовлетворенности клиентов» является итоговой, достижение которой зависит от использования двух-трех основных рычагов. Если компания включает в свою систему показателей формулировку «повышение удовлетворенности клиентов», ей следует пройти по причинно-следственной цепочке целей и попытаться установить, за счет чего компания сможет реализовать эту цель. Если компании удастся распознать эти важнейшие рычаги, она может считать свою систему удачной. Если нет, то система не будет служить руководством к действию для сотрудников. Такой аналитический подход можно применять и к другим целям, сформулированным слишком обобщенно. Такие цели могут присутствовать в сбалансированной системе показателей только тогда, когда они обоснованы и рычаги их достижения задокументированы в виде причинно-следственных цепочек.

Может возникнуть обратная проблема — цели сформулированы слишком конкретно. В таких случаях говорят об «инфляции» целей.

**ПРИМЕР**

В компании, выпускающей электронные компоненты, при формулировке стратегических целей были высказаны следующие предложения:

- ввести систему управления отношениями с ключевыми клиентами,
- повысить квалификацию персонала в области обслуживания клиентов,

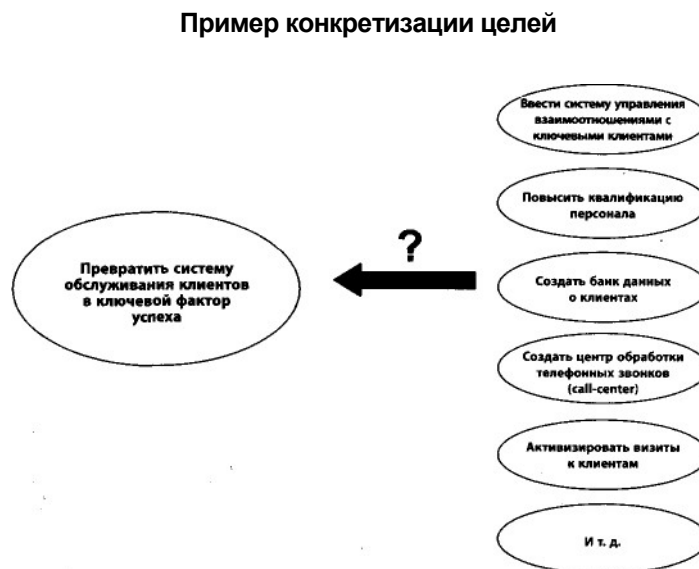


- создать банк данных о клиентах,  
создать центр обработки телефонных звонков (call-center),
- активизировать визиты к клиентам.

Такая степень конкретизации не позволяет сделать выводы о стратегической значимости предложенных целей. Это возможно только в том случае, если сформулировать вопросы, позволяющие конкретизировать глобальную проблему. Например, почему должен быть создан банк данных о клиентах? Почему следует повысить квалификацию персонала в области обслуживания клиентов? Почему компания должна интенсифицировать требующие затрат визиты к клиентам?

Выяснилось, что качество продукции компании отличное, но качество обслуживания клиентов оставляет желать лучшего. Стратегическая цель, удовлетворяющая обоим критериям «фильтра» целей, предложенного компанией Horvath & Partner, сформулирована так: «Превратить систему обслуживания клиентов в ключевой фактор успеха». Определенные выше стратегические цели в такой ситуации являются целями более низкого уровня по отношению к глобальному ключевому фактору успеха (рис. 5.8).

Рис. 5.8



#### Отличать цели от мероприятий

Стратегические цели, содержание которых слишком конкретно, можно рассматривать как стратегические мероприятия. Это утверждение может быть подвергнуто критике — как цель может превратиться в мероприятие? Что является целью и что — мероприятием?

Как правило, в качестве мероприятий рассматривают те действия, которые необходимы для достижения той или иной цели. Однако отделить

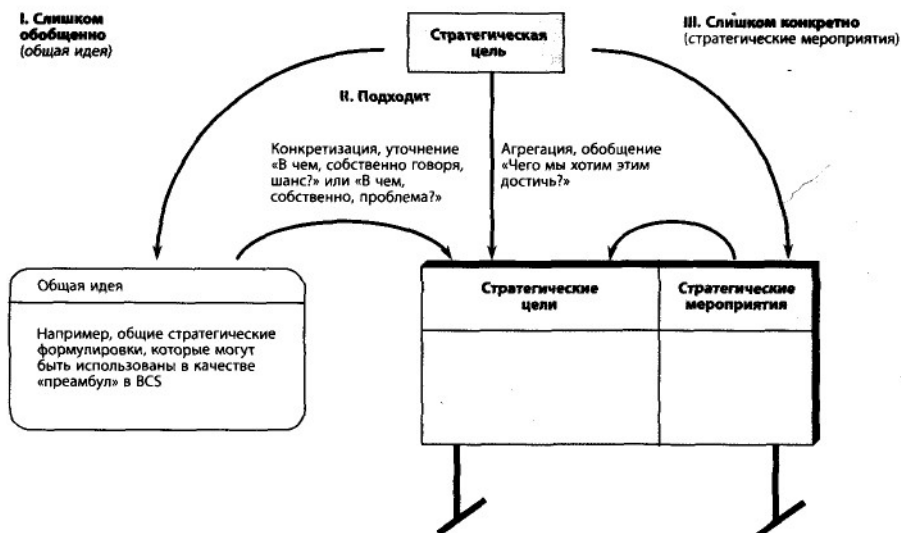
цели от стратегических мероприятий на практике довольно сложно. Является формулировка «увеличение доли своевременных поставок» целью или мероприятием? Или, например, формулировка «создать возможности для работы на международных рынках» — это цель или мероприятие?

Является та или иная формулировка стратегической целью или стратегическим мероприятием, зависит от уровня рассмотрения. Формулировка «увеличение доли своевременных поставок» — это мероприятие, способствующее достижению стратегической цели «улучшение качества сервиса, оказываемого клиентам». Эта цель, в свою очередь, в качестве стратегического мероприятия способствует достижению цели «увеличение выручки» и т. д. Это значит, что в зависимости от уровня рассмотрения формулировка «улучшение качества сервиса, оказываемого клиентам» может быть как стратегической целью, так и стратегическим мероприятием. В таком случае специалисты говорят о *двойственности стратегической цели и мероприятия*. Определение правильной степени конкретизации (т. е. избежание как слишком общих, так и слишком конкретных формулировок целей) очень важно для правильного использования концепции сбалансированной системы показателей. Поиск правильной степени конкретизации формулируемых целей можно сравнить с определением некоей «высоты полета».

При обсуждении отдельных целей всегда следует уточнять, соответствует ли степень конкретизации предложенной формулировки сбалансированной системе показателей соответствующего уровня в организационной иерархии (рис. 5.9).

Рис. 5.9

### Определение правильной «высоты полета»



Предлагаемые формулировки целей, которые признаются слишком конкретными, относят к стратегическим мероприятиям. При этом рекомендуется задавать уточняющий вопрос: «Почему эта цель была предложена? Что мы этим хотим достичь?» Такие вопросы помогают сформировать цели вышестоящих уровней.

Если цель воспринимается как сформулированная слишком обобщенно, рекомендуется ее конкретизировать («на одну ступеньку конкретнее»). Это помогает сделать ответы на следующие вопросы: «В чем заключаются шансы реализации этой цели?» или «В чем заключается проблема, решение которой позволит достичь эту цель?». При этом компания зачастую приходит к формулированию идей, звучащих не как цели, а скорее, как ценности.

### **ПРИМЕР**

На внутрифирменном семинаре обсуждалась цель «справедливое отношение к поставщикам». Ход дискуссии показал, что на самом деле проблемы несправедливого отношения к поставщикам не существует. Справедливое отношение к поставщикам один из основных принципов ведения бизнеса в этой компании. Но фактически такого рода утверждения относятся скорее к миссии компании, а не к сбалансированной системе показателей.

Другие примеры таких ценностно-ориентированных формулировок: «предлагать продукты клиентам по конкурентоспособным ценам», «каждый сотрудник может высказывать свое мнение, не опасаясь последствий», «мы не наносим ущерба окружающей среде», «мы понимаем свою социальную ответственность». Целевые формулировки подобного рода можно включать в BSC только в том случае, когда они удовлетворяют критериям «значительное влияние на конкурентоспособность» и «сложность реализации». Так, например, цель «усилить ориентацию на требования окружающей среды» у логистической компании может быть частью философии ведения бизнеса, у компании химической промышленности — частью позиционирования на рынке и, соответственно, одной из целей сбалансированной системы показателей.

В описанном случае, касающемся справедливого отношения к поставщикам, руководство компании пришло к выводу, что этот принцип ведения бизнеса не должен упускаться из виду, а справедливое отношение к поставщикам должно получить статус своеобразной преамбулы к сбалансированной системе показателей.

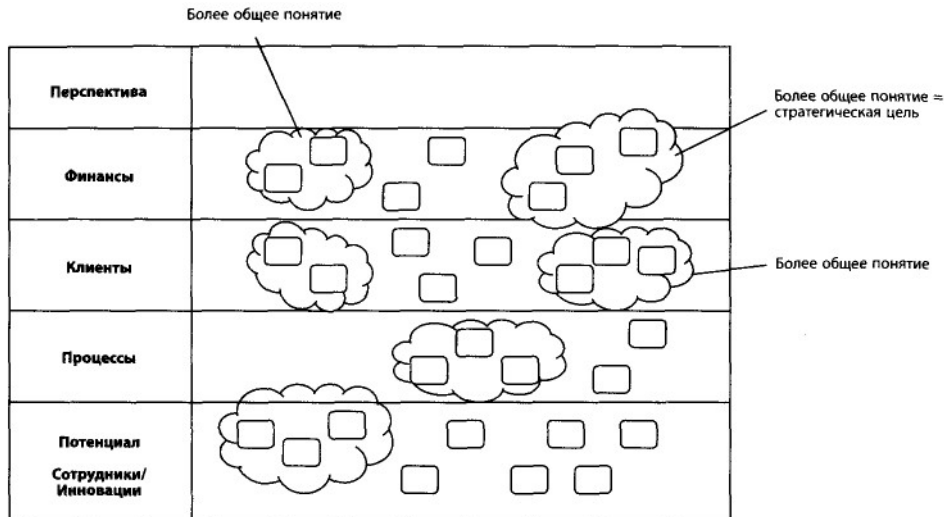
### **Кластеризация стратегических целей**

Во время распределения целей по отдельным перспективам, уточнения содержания целей, определения необходимой степени конкретизации каждая предложенная цель обсуждается. В результате такого обсуждения окончательно вырабатываются стратегические цели или стратегические мероприятия, сформированные в отдельные кластеры (рис. 5.10). Для каждого кластера нужно подобрать глагольные обороты, позволяющие определить стратегические цели сбалансированной системы показателей.

Рис. 5.10

## Образование кластеров

(Источник: ABB и компания Horvdth &amp;



## Специфические вопросы при выборе стратегических целей

## Учет «зоны влияния» (дилемма, связанная с влиянием на достижение целей)

Существуют цели, за достижение которых несет ответственность (или по крайней мере со-ответственность) одно структурное подразделение, но в достижении которых участвует несколько структурных подразделений. Причина этого может быть в том, что организационная единица, несущая ответственность за достижение цели, не располагает всеми ресурсами, необходимыми для ее достижения. Должны ли такие цели быть представлены в сбалансированной системе показателей этого структурного подразделения?

Этот вопрос может вызвать определенное сопротивление. Озабоченность вызывает прежде всего то, что система целей BSC влияет на систему целей BSC каждого сотрудника компании, даже несмотря на то, что каждый конкретный сотрудник не может влиять на достижение всех целей.

Общий рекомендуемый принцип такой: в BSC должны включаться цели, которые находятся в «зоне влияния», т. е. в сфере деятельности рассматриваемого структурного подразделения. Такой принцип предполагает, что сначала определяются подразделения и компетенции, связанные с достижением конкретной цели, а потом устанавливается четкая ответственность конкретного подразделения (сотрудника).

На практике нередки случаи, когда в сбалансированную систему показателей включаются цели, которые касаются деятельности того или иного структурного подразделения лишь частично.

В сбалансированную систему показателей отдела маркетинга компании, занимающейся выпуском электроники, включена цель «обеспечить успех на рынке за счет предложения клиентам инновационных продуктов». Это значит, что отдел маркетинга несет ответственность как за финансирование разработок новых продуктов, так и за их продвижение на рынке. Однако в то же время конструкторский отдел несет ответственность за то, чтобы новые продукты соответствовали ожиданиям клиентов. За контакты с клиентами отвечает отдел сбыта. Поскольку достижение поставленной цели в значительной степени зависит от деятельности конструкторского отдела и отдела сбыта, то отдел маркетинга отказывается включать такую цель в свою сбалансированную систему показателей.

Отдел сбыта компании не согласен с подобными аргументами: «В нашу BSC включена цель «максимально увеличить выручку». Достижение этой цели также зависит не только от нас, в конечном итоге только клиент решает, покупает он продукт или нет. И тем не менее мы прилагаем все возможные усилия, чтобы достичь этой цели. То же должно касаться отдела маркетинга».

Генеральный директор поддержал точку зрения отдела сбыта: «Я несу ответственность за достижение цели «рост стоимости компании в целом». Я не могу в одиночку обеспечить достижение этой цели. Напротив, я зависим от большого числа отделов, служб, сотрудников и т. д. Несмотря на это, я принимаю все возможное, чтобы убедить все подразделения компании работать, ориентируясь на увеличение стоимости компании. Этот эффект должен достигаться в каждом подразделении. С точки зрения мобилизации сил в BSC того или иного подразделения следует включать и те цели, достижение которых зависит не только от этого подразделения. Именно таким образом мы можем обеспечить, что все сотрудники компании предпринимают все возможное, чтобы достичь поставленных перед компанией целей. Другими словами, отдел маркетинга несет со-ответственность за достижение целей, помогая конструкторскому отделу и отделу сбыта успешно разрабатывать и продвигать на рынок новые продукты».

#### **«Помогите, моя цель не включена в сбалансированную систему показателей!»**

Если та или иная формулировка цели не соответствует требованиям двух критериев, включенных в «фильтр» целей и, соответственно, не включается в BSC, то это иногда вызывает ожесточенные дискуссии. «Не стратегическая цель» зачастую отождествляется сотрудниками с «незначимой целью», а значит, второстепенной.

Руководитель компании, выпускающей высококачественные, но не находящие особого успеха на рынке продукты, размышляет о целях, заслуживающих включения в сбалансированную систему показателей. Он считает, что еще более

высокий уровень качества рынок не в состоянии оплачивать. Поэтому одной из ключевых целей компании должно быть «усилить ориентацию на рынок», а не «обеспечить высокое качество». Но поскольку теперь цель «обеспечить высокое качество» не включается в BSC, директор опасается, что второстепенность цели, связанной с качеством продукции, приведет к существенному снижению уровня качества в ближайшие годы. «Любям свойственно придерживаться того, что им задают в качестве цели», — считает директор. С его точки зрения, показатели, характеризующие качество, обязательно должны фигурировать в сбалансированной системе показателей.

С этим утверждением можно не согласиться. Если отказаться от принципа, согласно которому в сбалансированную систему показателей должны включаться только цели, значительно увеличивающие конкурентоспособность компании и одновременно сложные в реализации, то любая из целей может быть включена в систему — например, «снизить величину запасов на складе», «регулярно анализировать дебиторскую задолженность», «развивать процессно-ориентированное мышление», «ориентировать услуги по доставке на потребности клиентов».

Однако опасения директора можно понять. Значимость стратегических целей, включаемых в сбалансированную систему показателей, не должна приводить к недооценке базовых целей. Это нарушит нормальное протекание оперативной деятельности и может поставить под угрозу существование компании. С точки зрения достижения компанией успеха важны как стратегические, так и базовые цели.

Рассмотрим этот аспект на примере одной аналогии. Кораблю, плывущему в океане, нужен двигатель и нужна система управления. Ни одной из этих частей не должно отдаваться предпочтение — без двигателя корабль не тронется с места, без системы управления не придет в конечный пункт назначения. Базовые цели компании можно сравнить с двигателем, а стратегические — с системой управления.

В сбалансированную систему показателей включаются только стратегические цели. Разделение целей на базовые и стратегические происходит не для того, чтобы придать отдельным аспектам большую или меньшую значимость. Это делается для того, чтобы требования, предъявляемые к компании, стали прозрачными, понятными и управляемыми. Поскольку сбалансированная система показателей концентрируется на стратегических целях, она не может замещать систему оперативного контроллинга. Последняя нужна для мониторинга состояния базовых требований, чрезвычайно важных для бесперебойного функционирования компании.

Цели и показатели, не представленные в сбалансированной системе показателей, должны фигурировать в системах оперативного планирования, контроля и управления, а также согласовываться с исполнителями. Однако для этого есть другие системы.

### **Преждевременные дебаты о показателях и их целевых значениях**

Определение стратегических целей не предполагает одновременного определения показателей, их измеряющих. В противном случае существует опасность

недооценки содержания цели, обсуждения исключительно ее измеримости. Принцип — при определении целей их измеримость роли не играет.

То же касается целевых значений показателей. Как показывает опыт, дискуссии о целевых значениях показателей отодвигают содержание цели на второй план.

Методология построения сбалансированной системы показателей предполагает, что на первом этапе должен быть достигнут консенсус в отношении содержания системы целей, а уже затем следует приступить к определению показателей и установлению их целевых значений.

#### **Установление ответственности**

В литературе часто рекомендуется закреплять ответственных за отдельными целями сбалансированной системы показателей. Но наличие однозначной ответственности за достижение отдельных целей может быть связано с опасностью возникновения «фрагментарной» ответственности. Это означает, что отдельные сотрудники чувствуют себя ответственными только за достижение своей специфической цели, но не за достижение системы целей в совокупности. Такая тенденция к фрагментации противоречит интеграционному характеру сбалансированной системы показателей.

Опыт реализации проектов внедрения сбалансированной системы показателей показывает, что за отдельными целями следует закреплять не ответственных, а менеджеров процессов или координаторов. Такие сотрудники несут ответственность за координацию действий всех сотрудников, участвующих в достижении цели. Если цель оказывается недостигнутой, это не означает автоматического наличия вины координатора. Задача координатора в подобных ситуациях — выяснить причины, которые не позволили достичь цели, и найти решение проблемы.

### **5.2.3. Документирование стратегических целей**

Стратегические цели, представленные в сбалансированной системе показателей, сформулированы кратко и четко. Однако зачастую необходимо пояснение значения и оснований той или иной стратегической цели. Для этого по каждой стратегической цели формулируется краткий (3-4 строки) комментарий. Важно обосновать, почему та или иная цель была признана стратегической. Тогда можно не опасаться, что спустя пару недель после дискуссий участники проекта забудут, чего именно они намеревались достичь, планируя реализацию той или иной стратегической цели. Эти комментарии могут быть частью общего протокола, формируемого после проведения внутрифирменного семинара. Комментарии могут составлять участники семинара, что подтверждает их согласие с разработанными целями. Пример документирования стратегических целей предложен на рис. 5.11.

Рис. 5.11

### Документирование стратегических целей

Стратегическая цель	№: F01
Перспектива	
Определение цели:	
Обоснование цели:	
Участвующие подразделения (сотрудники):	

Содержание полноценной документации стратегических целей может быть таким:

- цель (с присвоенным номером);
- определение цели (что должно быть достигнуто);
- комментарии к цели;
- ответственность за достижение цели (координатор, процесс-менеджер);
- сроки достижения цели.

#### 5.2.4. Деловая ситуация «Определение стратегических целей»

После семинара, посвященного проведению стратегического анализа, руководство компании Prints решило провести совещание по разработке стратегических целей. Руководитель проекта, г-н Кард обозначил цели совещания и рассказал о характеристиках стратегических целей. Сразу после этого каждый из семи членов управленческой команды сформулировал важнейшие стратегические цели. В качестве вспомогательного инструмента руководитель проекта еще раз уточнил вопросы, на которые должны давать ответы отдельные перспективы сбалансированной системы показателей, а также выработанные в ходе стратегического анализа элементы базовой стратегической ориентации. Характеристики стратегических целей были изложены на флип-чарте (рис. 5.12).

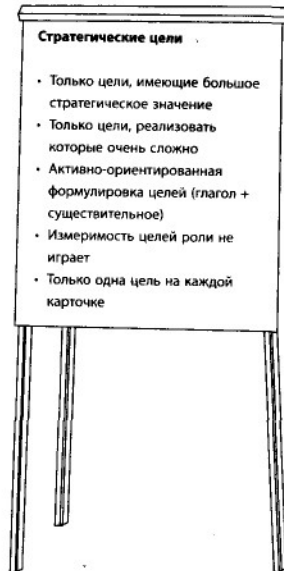
Руководители записывают каждое предложение на отдельной карточке. В заключение мозгового штурма все карточки прикрепляются на доске. Всего поступило 135 предложений, основные из которых представлены в таблице (с. 201).

Чтобы от всего набора предложенных целей перейти к сбалансированной системе, состоящей примерно из 20 целей, нужно обсудить каждую из предложенных формулировок. При этом участники команды задавали уточняющие вопросы, обсуждали, к какой именно перспективе относится



Рис 5.12

## Требования к формулированию и выбору целей



Перспектива «Финансы»	Перспектива «Клиенты»	Перспектива «Процессы»	Перспектива «Потенциал»
Снизить затраты	Улучшить качество	Дешевле закупать С-детали	Не пропустить подключение к новым массмедиа
Обеспечить ликвидность	Повысить удовлетворенность клиентов	Реализовать принципы стандартизации	Предлагать инновационные продукты
Денежный поток	Построить систему управления отношениями с ключевыми клиентами	Ускорить время выполнения процессов	Сократить время разработки продуктов
Обеспечение рабочих мест	Обеспечить высокое качество копирования	Приобрести Trimatic F 27 для более быстрой обработки жести	Улучшить компетенции в сфере разработок
Продолжить рост	Продукты, удобные в использовании	Ввести систему информирования клиентов	Больше сотрудников в отдел продаж
Не допускать возникновения брака	Не допускать ошибок в функциональных характеристиках	Заказы через Интернет	Повысить квалификацию
Увеличить экономическую добавленную стоимость	Увеличить долю рынка	Повысить внутреннюю ориентацию на клиента	Интенсифицировать контакты с университетами
Рост на международных рынках	Интенсифицировать привлечение клиентов	Вынести производство за рубеж	Повысить удовлетворенность сотрудников
Использовать эффект синергии	Фокус на дорогом ценовом сегменте	Уточнить ответственность	Улучшить процесс согласования целей
Использовать для роста дешевые кредиты	Ремонтная служба должна работать 24 часа	Построить систему кооперации с поставщиками	Достаточные резервы ликвидности
Увеличить прибыль	Повысить степень известности компании	Построить собственную сбытовую сеть	Провести бенчмаркинг-исследование
Не допускать убытков	Улучшить имидж	Снизить время выполнения заказов	Повысить уровень стратегического сознания сотрудников
Предлагать продукты по конкурентоспособным ценам	Провести опрос клиентов	Оптимизировать процессы	Усилить распространение знаний

та или иная цель, осмысливали стратегическое значение целей и определяли степень конкретизации. В итоге предложенные формулировки объединялись в кластеры и согласно степени конкретизации разбивались на следующие категории:

- «принципиальные цели» (если предложенная формулировка была для сбалансированной системы показателей слишком общей);
- «стратегические цели» (включаемые в BSC);
- «возможные стратегические мероприятия» (для слишком конкретных формулировок);
- «базовые цели» (достижение которых обеспечивает текущую хозяйственную деятельность).

Дискуссии, которые велись при выборе стратегических целей, представлены ниже. Цитаты представляют собой типичные комментарии, встречающиеся в консалтинговых проектах построения сбалансированной системы показателей.

После обсуждения предложенных формулировок стратегических целей участники проекта структурировали полученные результаты. Колонка «Стратегические цели» (с. 206) содержит предварительную систему стратегических целей компании Prints. Предварительная система является потому, что за выработкой целей последуют построение причинно-следственных связей, выбор показателей, определение целевых значений и разработка стратегических мероприятий. Все это может модифицировать первоначальный вариант системы целей.

Отдельно обсуждались следующие формулировки:

- мероприятие по рационализации «приобрести Trumatic F 27 для более быстрой обработки жести» рассматривалось независимо от построения сбалансированной системы показателей;
- руководство компании считает, что цели «интенсифицировать привлечение клиентов», «построить собственную бытовую сеть» не относятся к числу приоритетных задач рассматриваемого стратегического периода, и их достижение может потребовать ресурсов, которые компания не может себе сейчас позволить;
- такие стратегические мероприятия, как «провести опрос клиентов» и «провести бенчмаркинг-исследование», не относятся к стратегическим целям. Эти формулировки полезны при определении целевых значений показателей и идентификации возможностей улучшения работы компании. В последующем эти формулировки включаются в общий пакет стратегических мероприятий сбалансированной системы показателей.

Отдельные стратегические цели были оформлены следующим образом (рис. 5.13).

ПЕРСПЕКТИВА «ФИНАНСЫ»: Какие цели мы должны перед собой поставить исходя из ожиданий наших учредителей?	
Некоторые из предложения	Оценка предложения
«Снизить затраты»	Цена в массовом сегменте рынка — один из решающих факторов. Чтобы выжить на рынке, фирма Prints должна прикладывать усилия к снижению затрат. Потому эта цель имеет стратегическое значение с точки зрения обеспечения выживания компании в массовом сегменте рынка. Проблема в отношении цели «снизить затраты» состоит в том, что экономичная работа предприятия во все времена и при всех стратегиях одна из самых важных целей. Другими словами, снижение затрат подразумевается всегда само собой. Кроме того, постановка такой общей цели, как «снизить затраты», может спровоцировать повальное стремление снижать затраты. Означает ли постановка такой цели, что согласно «принципу газонакосилки» затраты должны быть снижены? Например, в каждом из 105 подразделений? Или есть такие подразделения — например, отдел сбыта или отдел конструкторских разработок — в которые, наоборот, следует инвестировать? В перспективе «Финансы» цели, связанные с затратами, столь же важны, как и цели в области выручки или прибыли. В рамках сбалансированной системы показателей в перспективе «Финансы» простая формула «Прибыль = Выручка — Затраты» так или иначе должна найти отражение. При этом следует учитывать два аспекта. С одной стороны, при постановке такой общей цели, как «снизить затраты», следует подумать о том, как эта финансовая цель связана с целями в перспективах «Клиенты», «Процессы» и «Потенциал». Эта связь должна быть четко обозначена через построение причинно-следственной цепочки. С другой стороны, следует оценивать, какая формулировка лучше вписывается в существующую стратегию. С точки зрения руководства фирмы Prints, формулировка цели «снизить затраты» не совсем вписывается в разрабатываемую стратегию, поскольку может привести к необдуманному снижению затрат как самоцели. Эта формулировка была преобразована в новую: «добиться конкурентоспособной структуры затрат». Стратегическая цель с такой формулировкой включается в сбалансированную систему показателей.
«Обеспечить ликвидность»	Достаточная степень ликвидности — важная цель для любого предприятия. Ликвидность — базовое условие успешности оперативной деятельности предприятия. «Следить за ликвидностью — это задача финансового отдела, и при разработке модели сбалансированной системы показателей для нашего предприятия мы не должны это обсуждать, поскольку для реализации наших стратегических целей эта цель не важна!» — считает директор по производству фирмы Prints Верк. Эта цель была отнесена к категории базовых.
«Денежный поток»	Денежный поток — это индикатор, но не цель. Цель — это предложение о действиях, которые необходимо предпринять (например, «увеличить денежный поток»). Финансовый директор фирмы Prints выступает против включения такой цели в сбалансированную систему показателей: «Мы не должны включать эту цель, поскольку в противном случае мы должны включить в систему BSC и прибыль до выплаты процентов и налогов (ЕБИТ), и ROI, и различные уровни сумм покрытия, и амортизацию. Наши успехи учредители измеряют показателем Cash-Flow Return on Investment (рентабельность инвестиций по денежному потоку), потому именно этот показатель, и никакой иной, мы и должны включить в создаваемую нами сбалансированную систему показателей». В итоге участники команды сошлись на том, что компромиссный вариант «существенно повысить значение прибыли» (измеряемый как Cash-Flow Return on Investment) будет включен в качестве стратегической цели в систему BSC. Прочие предложения — «увеличить значение экономической добавленной стоимости (EVA)», «высокая прибыль», «не работать с убытками» так или иначе могут рассматриваться как составные элементы кластера этой цели.
«Продолжить рост»	Цели роста важны. Однако очень важно четко обозначить, какой именно рост провозглашается в качестве цели. Рост доли рынка, рост рентабельности, рост числа отделений фирмы, рост выручки, рост ассортимента производимой продукции? Руководство фирмы Prints решило, что в основу следует положить показатель роста выручки. В частности, особенно большое для фирмы значение будет иметь рост продаж на международных рынках (в странах Азии и некоторых странах Центральной и Восточной Европы). Таким образом, эта цель включается в число стратегических целей фирмы Prints.
«Не производить брак»	Предложение использовать в качестве цели формулировку «не производить брак» вызвало со стороны руководства фирмы бурные дискуссии (стоит ли включать такую цель в перспективу «Финансы»). «Это же цель по перспективе «Процессы»!» — утверждает руководитель отдела сбыта г-н Сэйл. «Однако, если мы не производим брак, мы экономим на затратах, а экономия на затратах — это типично финансовая цель!» — считает директор производства г-н Верк. При подобных дискуссиях важно не путать причины и следствия. Производство без брака — это причина (относящаяся к перспективе «Процессы»), которая имеет следствие — «снизить затраты» (перспектива «Финансы»). Таким образом, цель «производить без брака» относится к перспективе «Процессы». Однако может ли такая цель рассматриваться при построении системы BSC как стратегическая? Есть ли у фирмы Prints в этом острая необходимость? «К лучшим результатам работы нужно стремиться всегда, — считает директор по производству, — но, честно говоря, доля брака у нас низкая». Его поддержал директор фирмы, г-н Кемпер: «Снижение доли брака, на мой взгляд, относится к каждодневной оперативной деятельности производственных подразделений. Я не думаю, что такая цель должна фигурировать в BSC. Эта задача не сложная, и за счет дальнейшего снижения доли брака мы вряд ли достигнем дополнительного преимущества перед конкурентами». Эта цель была отнесена к категории базовых.
«Продавать продукцию по конкурентоспособным ценам»	Эта цель также рассматривается руководством фирмы как сама собой разумеющаяся. «Если мы не продаем продукцию по конкурентоспособным ценам, мы автоматически вылетаем с рынка», — считает руководитель отдела сбыта. «По конкурентоспособным ценам мы продаем всегда, — усмеяется руководитель отдела логистики, — только вот наша прибыль становится все меньше». «Тогда эта цель должна звучать так: «Быть в состоянии продавать по конкурентоспособным ценам», — утверждает директор фирмы, — но нужно ли нам об этом спорить? Такую цель можно озвучить в нашей миссии, но не в нашей системе показателей». Эта цель была отнесена к категории принципиальных.

<b>ПЕРСПЕКТИВА "КЛИЕНТЫ"</b> Какие цели относительно структурных требований наших клиентов мы должны перед собой поставить, чтобы достичь финансовых целей	
Предложение	Оценка предложения
«Улучшить качество»	Цель относится к числу тех общих целей, которые часто встречаются в создаваемых сбалансированных системах показателей. При обсуждении такой цели важно добиться четкой конкретизации. О каком качестве мы говорим? Какие стратегические шансы есть у компании по аспектам, связанным с качеством продукции? С подачи руководителя проекта команда руководителей, участвующих в совещании, приступила к конкретизации предложенной формулировки. «На какие аспекты качества мы должны обратить особое внимание?» — спрашивает директор по логистике. После длительной дискуссии участники команды сошлись на том, что для фирмы в настоящее время важны два аспекта качества — «функциональная надежность копировальных аппаратов» и «качество обслуживания клиентов». Цель «улучшить качество» может быть отнесена к категории принципиальных, а цели «повысить функциональную надежность аппаратов» и «улучшить качество обслуживания клиентов» — к категории стратегических целей в рамках разрабатываемой сбалансированной системы показателей.
«Повысить степень удовлетворенности клиентов»	Эта цель также весьма часто встречается в создаваемых BSC. «Повысить удовлетворенность клиентов — цель, конечно, очень важная, — считает руководитель одного из проектов Г-н Кард, — но я об этом знал еще до разработки сбалансированной системы показателей. Нам важно определиться с тем, как мы себя позиционируем, чтобы клиент был доволен нашей работой больше, нежели работой наших конкурентов». Это мнение вызвало ожесточенные дискуссии. Результаты работы над этой проблемой отражают следующие выводы: • в массовом сегменте фирма собирает привлечь клиентов, предлагая им функциональные, надежные, технически не перегруженные и удобные в использовании аппараты по приемлемым ценам; • в дорогом ценовом сегменте фирма предлагает своим клиентам продукты серии «High Quality» и инновационные решения; в этом сегменте фирма не участвует в ценовой борьбе. В качестве критерия дифференциации по обоим сегментам рассматривается критерий функциональной надежности. «Предлагать клиентам высокую функциональную надежность наших аппаратов — вот сердце нашей стратегии!» — резюмирует дискуссии директор фирмы. Первоначальная цель «повысить степень удовлетворенности клиентов» рассматривается как принципиальная цель на уровне миссии.
«Увеличить долю рынка»	Можно считать, что эта цель уже учтена в перспективе «Финансы» (в частности, в рамках цели «продолжить рост продаж на международном уровне»). Однако там речь шла о выручке, здесь речь идет о доле рынка. Во многих вариантах BSC цели, связанные с выручкой, и цели, связанные с долей рынка, объединяются в некую единую цель (например, «продолжить рост»). Однако руководство фирмы Prints решило по-другому. «Выручка и доля рынка — это две различные пары обуви, — утверждает руководитель отдела сбыта. Нам следует рассматривать рост выручки как самостоятельную цель в рамках перспективы «Финансы», а увеличение доли рынка (в различных сегментах) — как самостоятельную цель в рамках перспективы «Клиенты». Эта цель рассматривается как стратегическая цель перспективы «Клиенты».
«Интенсифицировать привлечение клиентов»	«Если мы хотим расти, мы должны больше продавать. Интенсификация наших усилий по привлечению клиентов для нас важна — как с точки зрения сложности реализации, так и с точки зрения достижения конкурентных преимуществ». Это утверждение руководителя отдела маркетинга следует обсудить подробнее. Усилия по привлечению заказов — это текущая деятельность отдела сбыта. Такие принципиальные задачи отделов фирмы могут включаться в сбалансированную систему показателей только в том случае, если в рамках разрабатываемой стратегии им будет придаваться особое значение. Руководство фирмы Prints не считает, что важность этой цели выше средней. «Мне кажется, нам следует сконцентрировать наши ограниченные ресурсы на стратегически важных аспектах, например на улучшении качества обслуживания клиентов или повышении функциональной надежности аппаратов. Тем самым мы будем способствовать и привлечению дополнительного объема заказов. Стратегия — значит сконцентрироваться на определенных аспектах, а не решать все проблемы сразу. Или я не прав?» — подчеркивает директор фирмы. Это предложение было отклонено.
«Улучшить имидж»	Руководство фирмы Prints полагает, что эта цель автоматически достигается в том случае, если достигаются другие цели. Как самостоятельную цель это утверждение в разрабатываемую BSC не стоит включать.

<b>ПЕРСПЕКТИВА «ПРОЦЕССЫ»:</b> Какие цели относительно процессов, протекающих на предприятии, мы должны перед собой поставить, чтобы достичь целей по перспективам «Клиенты» и «финансы»?	
Предложение	Оценка предложения
«Приобретать С-детали дешевле»	К принципиальным задачам отдела снабжения относится задача постоянного поиска более приемлемых условий закупки необходимых в производстве компонентов и ресурсов. Если отдел снабжения независимо от существующей стратегии не выполняет эту функцию, зафиксированную в должностных инструкциях, то у предприятия, безусловно, есть проблема, но оперативная, а не стратегическая. Поэтому цель, связанная с закупкой ресурсов по более низким ценам, должна находить свое отражение как базовая цель в должностной инструкции соответствующей службы, но не в сбалансированной системе показателей. Существуют, однако, стратегии, в которых функции снабжения придается особое значение с точки зрения позиционирования компании — например, стратегия закупок компании IKEA. В таких случаях цели из сферы снабжения носят стратегический характер и должны учитываться в системе показателей.
«Реализовать принципы стандартизации»	В противоположность политике в сфере снабжения стандартизация продуктов рассматривается в компании Prints как одна из важнейших возможностей снижения затрат. Кроме этого, стандартизация может способствовать достижению цели «добиться конкурентоспособной структуры затрат». Потому эту цель можно рассматривать как стратегическую и включить в сбалансированную систему показателей компании Prints.
«Ускорить время выполнения процессов»	«Ускорить выполнение процессов» — это одна из тех целей, которые всегда будут правильными. Последовательная оптимизация процессов служит достижению этой цели. Однако стратегическое значение этой цели в компании Prints придавать вряд ли стоит (может быть, за исключением процессов, связанных с разработкой новых продуктов).

«Приобрести Tpi-matic F 27 для быстрой обработки жести»	Мероприятия, направленные на рационализацию (например, приобретение нового станка), могут существенным образом улучшить экономическое положение предприятия и расширить его возможности на рынке. Мероприятия, направленные на рационализацию, могут оцениваться по классической схеме «Затраты/Выгоды» и без прямой привязки к стратегии. Однако такие «изолированные» мероприятия по рационализации в BSC не стоит включать. С точки зрения стратегии оценка мероприятий, направленных на рационализацию, должна учитывать возможности альтернативного (возможно, более эффективного) размещения ресурсов.
«Построить систему кооперации с поставщиками»	Желание компании Prints улучшить взаимоотношения с поставщиками основывается на негативном опыте прошлых периодов. При закупке основных компонентов фирма практически всегда сталкивалась с определенными сложностями. Но и в этом случае можно сказать: налаженная работа по приобретению ресурсов — это рутинные задачи отдела снабжения. Выполнение этой цепи необходимо для поддержания нормальной деятельности фирмы. Такого рода базовые требования не должны зависеть от используемой стратегии. В случае с фирмой Prints следует выяснить, насколько велики были проблемы, связанные со снабжением. Если речь о сложностях, которые можно уладить в краткосрочной перспективе, то такую цель можно считать базовой и не включать в сбалансированную систему показателей.

<b>ПЕРСПЕКТИВА «ПОТЕНЦИАЛ»:</b> Какие цели относительно нашего потенциала мы должны перед собой поставить, чтобы соответствовать сегодняшним* и будущим требованиям?	
<b>Предложение</b>	<b>Оценка предложения</b>
«Увеличить компетенции в сфере разработок»	В процессе стратегического анализа и разработки стратегии фирмы неоднократно упоминалось о том, что компетенции сотрудников фирмы, занятых в конструкторском отделе, оставляют желать лучшего. Требования к конструкторскому отделу (вытекающие из выработанной стратегии) особенно высоки — следует основательно поработать над стандартизацией продукта, оптимизировать надежность аппаратов. Поэтому со стратегической точки зрения значительные инвестиции в повышение компетенций сотрудников конструкторского отдела имеют большое значение. Руководство компании Prints решило включить в разрабатываемую систему стратегических целей формулировку «увеличить компетенции в сфере разработок».
«Больше сотрудников в отдел продаж»	В пользу постановки такой цели приводит свои аргументы руководитель отдела сбыта г-н Сэйл: «Больше число сотрудников в отделе продаж увеличит наш потенциал продаж. Это имеет большое значение в конкурентной борьбе и достаточно сложно с точки зрения реализации». При оценке этого предложения следует учесть, что увеличение числа сотрудников является так называемым «структурным мероприятием», а не стратегической целью. Почему следует принять на работу дополнительных сотрудников? Как это вписывается в стратегию? На фирме Prints это может вписываться в реализацию целей «продолжить рост продаж на международном уровне» и «повышение качества обслуживания клиентов». Однако увеличение числа сотрудников — это одна из возможностей достижения этих целей. Руководство фирмы приняло решение обсудить целесообразность акции по набору дополнительных сотрудников несколько позже.
«Повысить квалификацию»	«Повысить квалификацию» — это одна из самых общих целей, которые предприятия могут использовать в рамках сбалансированной системы показателей. Повышение квалификации относится к самым общим целям большинства предприятий. Именно поэтому при постановке такой цели следует подумать о том, как именно она вписывается в стратегию. Квалификацию каких сотрудников с точки зрения разработанной стратегии следует повысить? Фирма Prints испытывает недостаток квалифицированных кадров, прежде всего, конструкторов. Это находит свое выражение в цели «увеличить компетенции в сфере разработок».
«Согласовывать цели с сотрудниками»	При постановке этой цели также следует задаться вопросом «Почему?». Было выяснено, что одна из важнейших причин невысокой удовлетворенности сотрудников фирмы связана с отсутствием развитой «культуры обратной связи». Стратегическая цель должна звучать так: «Развивать культуру обратной связи». Проведение бесед с сотрудниками по согласованию с ними целей, стоящих перед организацией, — возможное стратегическое мероприятие, направленное на реализацию этой цели.
«Достаточные резервы ликвидности»	«Достаточные резервы ликвидности делают нашу работу принципиально возможной. Это важнейший наш сегодняшний и завтрашний потенциал», — считает финансовый директор. Цель «достаточная ликвидность» уже была затронута финансовым директором. Достаточная ликвидность — цель важная, но ее можно рассматривать как основу текущей хозяйственной деятельности и не включать в стратегическую сбалансированную систему показателей.

Принципиальные цели	Стратегические цели		Базовые цели
<b>Перспектива "Финансы"</b>			
Обеспечение рабочих мест	Существенно повысить значение прибыли		Обеспечить ликвидность
Предлагать продукты по конкурентоспособным ценам	Добиться конкурентоспособной структуры затрат		Обеспечить ликвидность
	Продолжить рост на международном уровне	Использовать для роста дешевые кредиты	

<b>Перспектива "Клиенты"</b>			
Улучшить имидж	Повысить функциональную надежность копируемых аппаратов		Обеспечить высокое качество копирования
Повысить удовлетворенность клиентов	Повысить степень известности компании		
Продукты, удобные в использовании	Активнее обслуживать клиентов	Ремонтная служба должна работать 24 часа; построить систему управления отношениями с ключевыми клиентами; ввести систему информирования клиентов; увеличить число сотрудников отдела продаж	
	Фокус на дорогом ценовом сегменте		
	Увеличить долю рынка		

<b>Перспектива "Процессы"</b>			
Ускорить выполнение процессов; сократить время выполнения заказов	Использовать эффект синергии		Не допускать возникновения брака
Оптимизировать процессы сбыта	Стандартизировать, модулировать и «шлифовать» продукты		Построить систему кооперации с поставщиками; дешевле закупать С-детали
	Адаптировать глубину производства к ключевой технологии	Вынести производство за рубеж	
	Повысить внутреннюю ориентацию на клиента	Уточнить ответственность	
	Сократить время разработки продуктов		

<b>Перспектива "Потенциал"</b>			
Предлагать инновационные продукты	Активно использовать новые массмедиа	Сделать возможными заказы через Интернет	
Повысить квалификацию	Улучшить компетенции в сфере разработок	Повысить уровень знаний в сфере разработок; интенсифицировать контакты с университетами	
Повысить уровень стратегического сознания сотрудников	Повысить удовлетворенность сотрудников		
Усилить распространение знаний	Развивать культуру обратной связи	Улучшить процесс согласования целей	

### Документирование стратегических целей

Перепекшим «Клиенты»	
Стратегическая цель: Повысить функциональную надежность копировальных аппаратов	№: 08
<p>Определение цели: Повышение функциональной надежности соответствует снижению числа функциональных проблем (зажим бумаги, проблемы с тонером и т. п.)</p>	
<p>Обоснование цели: Мы убеждены, что высокая функциональная надежность позволит компании значительно опередить своих конкурентов. Тем самым мы хотим превратить функциональную надежность в ключевой элемент стратегии.</p>	
Участвующие подразделения (сотрудники): Г-н Шмидт	

## 5.3. Построение стратегической карты

Определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями является одним из основных элементов сбалансированной системы показателей. Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными целями. В ходе такой работы неявные представления менеджеров о наличии причинно-следственных связей между отдельными целями становятся явными. Такая работа позволяет гармонизировать различные представления о путях реализации стратегии. Стратегические цели не являются независимыми и оторванными друг от друга, наоборот, они тесно друг с другом связаны и влияют друг на друга. Успех той или иной стратегии зависит от взаимодействия многих факторов. Каплан и Нортон используют для отражения причинно-следственных цепочек термин «стратегические карты» (Strategy Maps) (*Kaplan/Norton, 2000, 2004*).

### Стратегические карты

- отражают взаимосвязи и зависимости между отдельными целями,
- объясняют взаимные эффекты, возникающие при достижении целей,
- формируют у руководителей понимание зависимостей и значения отдельных целей,
- способствуют единому пониманию стратегии,
- объясняют значение управленческих показателей,
- способствуют лучшему пониманию и лучшей коммуникации стратегических целей,
- содействуют налаживанию сотрудничества между руководителями,
- создают модель, объясняющую пути достижения успеха (но не описывают его полностью, поскольку в системе BSC не учитываются внешние факторы и поскольку та или иная цель может быть не достигнута из-за неправильного выполнения одного из запланированных мероприятий, способствующего достижению цели).

Построение стратегических карт осуществляется в три этапа.

1. Представление причинно-следственных связей.
2. Концентрация на стратегически важных взаимосвязях.
3. Документирование связей и формулирование «истории стратегии» (story of the strategy).

### 5.3.1. Представление причинно-следственных связей

Определение причинно-следственных связей в стратегической карте требует — как и при разработке стратегических целей — интенсивной коммуникации между участниками команды. Внутрифирменный семинар как метод работы в данном случае наилучшее решение. Но до проведения семинара следует определить, с помощью каких технических средств и по какой методике будет работать команда.

В качестве технических средств при определении причинно-следственных связей могут быть полезными доска типа «пиннборд», слайды или мультимедийный проектор. Сначала причинно-следственные связи разрабатывались на досках типа «пиннборд» (на которые можно прикреплять карточки с надписями). Преимущество такого метода в небольшой продолжительности подготовительного этапа и использовании «оригинальных» карточек участников проектной команды. Слабое место этого метода в том, что однажды нарисованная на бумаге стрелка уже не может быть устранена. Результат работы — хаотическая масса стрелок, из-за чего отдельные карточки переносятся на доске с места на место. Похожие сложности возникают и при работе со слайдами.

В последнее время популярным инструментом, используемым для этой цели, стал мультимедийный проектор. Стрелки и цели могут изменяться и сдвигаться как угодно, и как следствие результаты работы появляются быстрее и выглядят наглядно и понятно, что очень важно. Во многих проектах семинар по построению причинно-следственных цепочек является основной частью проектной работы, поскольку значительно повышает понимание менеджерами отдельных нюансов сбалансированной системы показателей.

Наряду с используемыми инструментами важно обращать внимание на методы определения причинно-следственных связей. Возможны следующие варианты:

- построение причинно-следственных связей, начиная со стратегических целей перспективы «Потенциал»;
- построение причинно-следственных связей, начиная с отдельных стратегических целей перспективы «Финансы» (дедуктивный алгоритм);
- построение причинно-следственных связей, начиная с отдельных стратегических целей перспективы «Финансы» (индуктивный алгоритм);



- построение причинно-следственных связей, начиная с отдельных стратегических целей перспективы «Клиенты»;
- представление взаимосвязей между отдельными целями с помощью матрицы «причина—следствие».

Далее эти варианты рассматриваются более подробно.

#### **Вариант 1. Построение причинно-следственных связей, начиная со стратегических целей перспективы «Потенциал»**

При использовании этого метода причинно-следственные цепочки («стратегические карты») разрабатываются по принципу «снизу вверх». Это значит, что стратегические цели связываются друг с другом по схеме «снизу вверх» в такой последовательности: цели в перспективе «Потенциал», цели в перспективе «Процессы», цели в перспективе «Клиенты» и, наконец, цели в перспективе «Финансы». Разработка причинно-следственной цепочки начинается со стратегических целей перспективы «Потенциал». Та или иная цель этой перспективы сначала рассматривается на предмет ее связи со всеми целями данной перспективы (попарный анализ), а затем — с целями других перспектив. Контролирующий вопрос звучит так: «Мы хотим достичь этой цели, чтобы ее реализация содействовала реализации других целей?»

Этот метод соединяет стратегические цели различных перспектив и позволяет построить общую карту целей с отображением всех важнейших взаимосвязей. Преимущество метода заключается в том, что перспективе «Потенциал» придается роль базиса («корня») всей стратегии. Кроме того, прослеживается общая направленность системы целей — от «Потенциала» компании вплоть до перспективы «Финансы».

#### **Вариант 2. Построение причинно-следственных связей, начиная с отдельных стратегических целей перспективы «Финансы» (дедуктивный алгоритм)**

Логика этого метода прямо противоположна идее предыдущего метода. Исходным пунктом при работе по этому варианту являются цели перспективы «Финансы». Сначала соединяются друг с другом финансовые цели, причем работа начинается с основной финансовой цели и далее рассматриваются все цели нижних уровней, которые способствуют достижению этой цели.

Впоследствии каждая из финансовых целей рассматривается на предмет ее взаимосвязи с целями перспектив «Клиенты», «Процессы» и «Потенциал». После рассмотрения финансовых целей рассматриваются взаимосвязи между целями остальных перспектив.

Большое преимущество этого метода состоит в том, что он основан на дедуктивном принципе, в соответствии с которым цели исходной перспективы (в данном случае финансовой) раскладываются на отдельные компоненты. Если одна из целей нижних уровней — один из таких компонентов,

то она связывается причинно-следственной цепочкой с целью верхнего уровня. Тем самым можно проверить полноту системы разработанных целей.

Недостаток этого метода в стремлении к полноте. В конечном итоге использование этого метода соответствует логике построения классических управленческих систем — системы показателей DuPont или дерево факторов стоимости, используемое в рамках концепции стоимостно-ориентированного управления. Однако сбалансированная система показателей не является методом разработки полной модели работы компании, она используется для изложения модели стратегии компании, содержащей в себе только избранные цели. Кроме того, возникает вопрос, почему цели не разрабатываются напрямую и в соответствии с принципом-причинно-следственной связи, а рассматриваются в рамках изолированных перспектив. Авторы некоторых публикаций отказываются от рассмотрения отдельных перспектив при разработке целей компании и следуют простому дедуктивно-аналитическому алгоритму (*Hornung/Mayer, 1999, s. 390*).

**Вариант 3. Построение причинно-следственных связей, начиная с отдельных стратегических целей перспективы «Финансы» (индуктивный алгоритм)**

При использовании этого метода исходным пунктом также являются цели перспективы «Финансы». Однако при этом работа начинается не с цели верхнего уровня и рассмотрения ее связей с целями нижних уровней, а проводится анализ связи цели нижнего уровня Y с целью верхнего уровня (финансовой) X. Используемый при этом вопрос звучит так: «Есть ли у компании стратегическое намерение достичь цель X при реализации цели Y?» По такой же схеме увязываются все остальные цели перспектив «Финансы», «Клиенты», «Процессы» и «Потенциал».

Это на первый взгляд незначительное изменение алгоритма работы имеет важные практические последствия. Основное внимание уделяется не тому, чтобы дедуктивным образом проверить систему целей на предмет ее полноты. Гораздо большее внимание уделяется рассмотрению роли каждой цели в разработанной системе. Если в итоге выясняется, что та или иная цель не способствует реализации хотя бы одной другой цели в разработанной системе, то факт присутствия такой цели в сбалансированной системе показателей должен быть подвергнут сомнению.

**Вариант 4. Построение причинно-следственных связей, начиная с отдельных стратегических целей перспективы «Клиенты»**

При использовании этого метода разработка причинно-следственных цепочек начинается с одной из стратегических целей перспективы «Клиенты». Та или иная цель этой перспективы сначала рассматривается на предмет ее связи со всеми целями данной перспективы (попарный анализ), а затем с целями перспектив «Процессы» и «Потенциал». Предположим, что цель X исследуется на предмет наличия ее связи с целью Y. Вопрос при этом зву-

чит так: «Если мы достигли цели Y, относящейся к перспективе «Клиенты»/ «Процессы» и «Потенциал», будет ли это способствовать достижению цели X перспективы «Клиенты»?»

После этого по методу «снизу вверх» проводится анализ связи целей перспективы «Клиенты» со стратегическими целями перспективы «Финансы». Вопрос при этом звучит так: «Если мы достигли цели X по перспективе «Клиенты», какое влияние это окажет на достижение целей перспективы «Финансы»?»

Этот алгоритм демонстрирует, насколько велико значение целей перспективы «Клиенты» для стратегического успеха компании. При использовании этого метода рассматривается влияние целей перспектив «Потенциал» и «Процессы» на достижение целей перспективы «Клиенты», а также влияние последних на достижение финансовых целей.

### Вариант 5. Представление взаимосвязей между отдельными целями с помощью матрицы «причина—следствие»

Матрица «причина—следствие» описывает многочисленные взаимосвязи между отдельными стратегическими целями компании (рис. 5.14). Она используется для анализа отношений одной управленческой величины с другими (мультивариантная корреляция). На горизонтальной и вертикальной осях откладываются все стратегические цели компании. Для каждой комбинации целей определяются направление действий и интенсивность.

Рис. 5.14

#### Построение матрицы «причина—следствие» (значения 0-3 характеризуют интенсивность связи)

Если мы достигнем цель Y, какое влияние это окажет на достижение цели X?	Клиенты				
	Концентрация на крупных компаниях и предложение полного набора продуктов	Добиться большей известности компании среди не-клиентов	Позиционирование с полным перечнем продуктов и услуг у существующих клиентов	Развивать интернационализацию	Адаптация качественных характеристик продукта к потребностям клиентов
<b>Потенциал</b>					
Приобретение, расширение и распространение знаний, необходимых для комплексного предложения	2	0	2	0	2
Расширение персонала в соответствии с культурой	0	0	0	1	1
Все живут согласно Видению и Миссии	1	0	2	2	1
Бизнес-процессы, оптимально поддерживаемые информационными технологиями	0	1	1	0	2
Сделать корпоративный сервис более	0	2	2	0	0

При этом используется следующий вопрос: «Если мы достигнем цели Х1, какое влияние это окажет на достижение цели Y1 (интенсивность, направление действия)?»

Матрица «причина—следствие» может использоваться как вспомогательный инструмент при работе с другими методами. Ее может предварительно разработать специально созданная рабочая группа (всю матрицу или за каждой перспективой закрепляется отдельная группа). Первый вариант разработанной матрицы обсуждается и может быть изменен. Сильной стороной этого варианта является методическая «мощь», слабой — значительная сложность. Кроме того, информационная ценность метода с точки зрения сбалансированной системы невысока, поскольку в BSC представлены только избранные цели компании, но не вся совокупность факторов, определяющих достижение целей. В результате возникает опасность неправильных выводов и неполного описания связей.

Комбинированное использование рассмотренных методов может быть целесообразным и усиливать понимание стратегии. Компания Horvath & Partners отдает предпочтение индуктивному методу, базирующемуся на рассмотрении перспективы «Финансы». Использование матрицы «причина—следствие» иногда давало неудовлетворительные результаты.

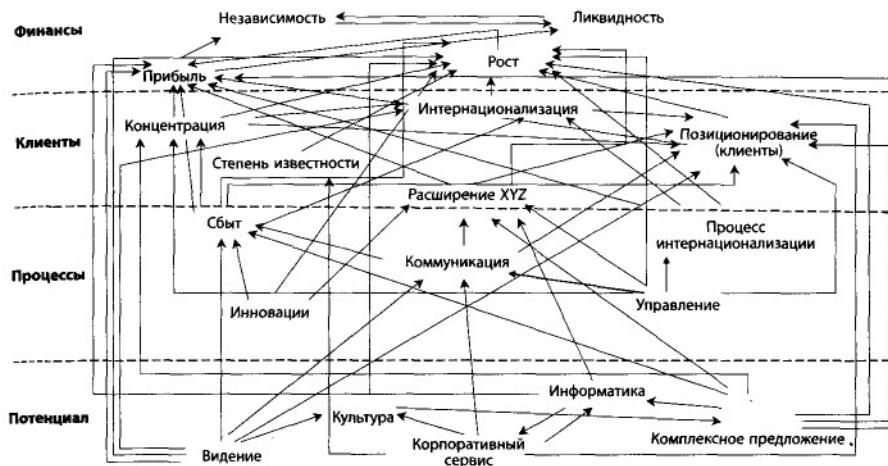
### **5.3.2. Концентрация на стратегически значимых взаимосвязях**

Разработка причинно-следственной цепочки целей считается одним из самых сложных этапов процесса построения сбалансированной системы показателей. Зачастую построение причинно-следственной цепочки превращается в изображение огромного количества связей между целями. Нечитабельное и слишком сложное изображение многочисленных связей теряет свой смысл с точки зрения управляемости.

Вместе с тем встречаются ситуации, в которых предпринимается попытка проанализировать все возможные связи между целями компании, в результате чего вырисовывается картина системы целей в целом. Такой подход, соответствующий идее операционного исследования, имеет свои ограничения при построении сбалансированной системы показателей. Система BSC является только частью («выжимкой») совокупной системы причин и следствий — факторы внешней среды и базовые цели в этой системе не учитываются. Следовательно, выводы о наличии причинно-следственных связей всегда связаны с наличием определенного фактора неуверенности. Кроме того, попытка изобразить все мыслимые причинно-следственные связи означает необходимость построения слишком сложных и неуправляемых матриц. Такие рисунки не помогают ни при коммуникации стратегии сотрудникам, ни при осуществлении процесса управления. На рис. 5.15 изображена одна из таких причинно-следственных цепочек.

рис. 5.15

**Причинно-следственные связи на  
основе матрицы «причина—следствие»**



Несмотря на свою аналитическую корректность, она вряд ли применима на практике, поскольку нечитабельна и низкоинформативна.

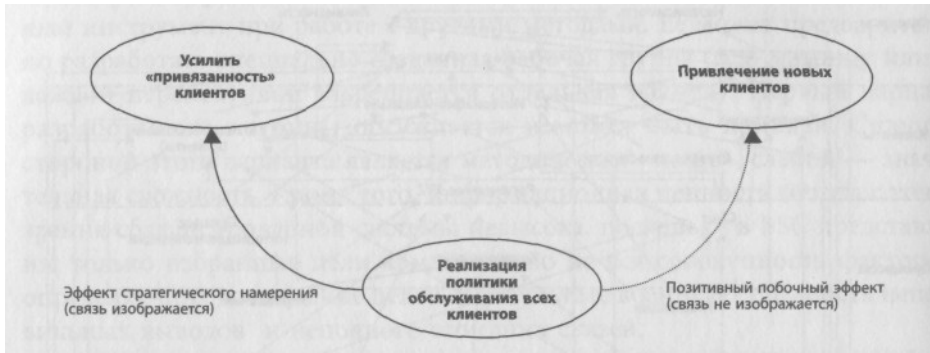
Лучшие результаты достигаются тогда, когда на карте целей изображаются только стратегически значимые причинно-следственные связи. Тем самым предпринимается попытка повысить информативность, сконцентрировать внимание на ключевых аспектах и обеспечении прозрачности стратегии. Причинно-следственные связи предназначены больше для коммуникации стратегии, чем для ее анализа! Например, политика обслуживания всех клиентов (предложение обширного спектра определенных услуг) может помочь страховой компании, с одной стороны, усилить «привязанность» клиентов, а с другой — привлечь новых клиентов. В зависимости от выбранной стратегии на карте целей могут быть изображены обе связи или одна из двух. Если стратегическим намерением реализации политики обслуживания всех клиентов является «привязка» клиентов к компании, то изображается только эта связь, хотя такая политика оказывает позитивное воздействие и на привлечение новых клиентов (рис. 5.16).

**ПРИМЕР**

Для иллюстрации рассмотрим пример сбалансированной системы показателей отдела управления персоналом компании, занимающейся поставкой компонентов автомобилестроительным фирмам. В качестве стратегической цели отдел управления персоналом определил «обеспечение высокого уровня квалификации сотрудников». Поскольку достижение целей компании зависит от мнения Совета по управлению персоналом, то в качестве второй стратегической цели было определено «улучшение отношений работодателя с профсоюзом».

Рис. 5.16

**Фокусирование внимания на стратегически значимых причинно-следственных цепочках**



В рамках дискуссии о причинно-следственных связях было определено, что обеспечение высокого уровня квалификации кадров соответствует ожиданиям профсоюзов, а значит, будет способствовать достижению цели «улучшение отношений работодателя с профсоюзом».

Однако эта связь не была изображена на карте целей, поскольку повышение квалификации в первую очередь нацелено на реализацию новых форм организации труда. Во вторую очередь достижение этой цели призвано способствовать лучшему выполнению требований клиентов. Позитивное влияние на улучшение отношений работодателя с профсоюзами в этом смысле позитивный побочный эффект, но не стратегически важное намерение (рис. 5.17).

**Избегать избыточных связей в причинно-следственной цепочке!**

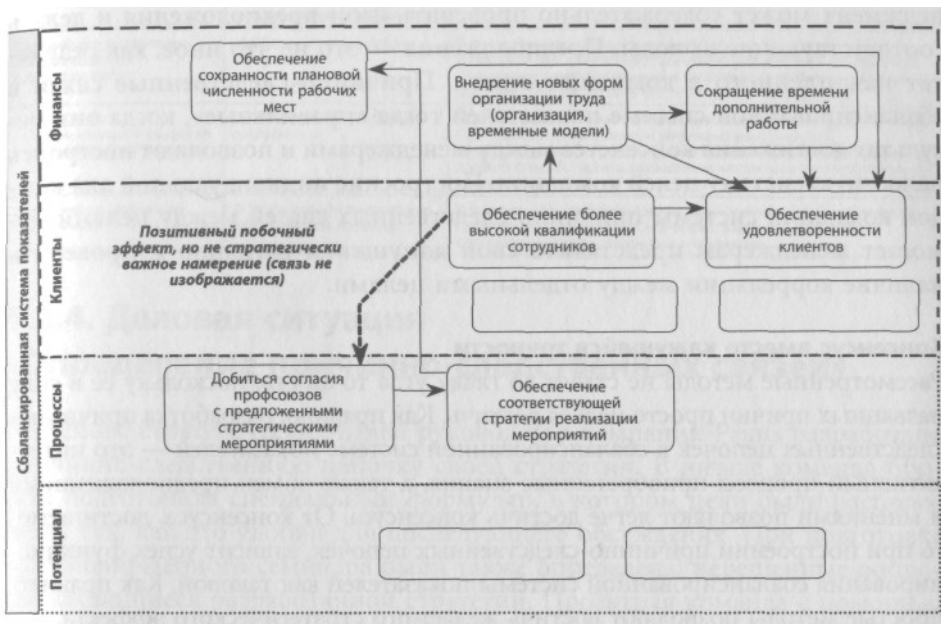
Многие связи в сбалансированной системе показателей избыточны и не содержат в себе дополнительной полезной информации.

На рис. 5.18 представлен упрощенный пример. Некая бизнес-единица повышает уровень своего сервиса, чтобы тем самым достичь целей «повышение удовлетворенности клиентов» и «повышение привязанности клиентов к компании». Однако от цели «повысить уровень сервиса» исходит только одна стрелочка, поскольку повышение качества обслуживания сначала способствует повышению удовлетворенности клиентов, а лишь затем — повышению привязанности клиентов к компании.

**Не существует «правильных» причинно-следственных связей**

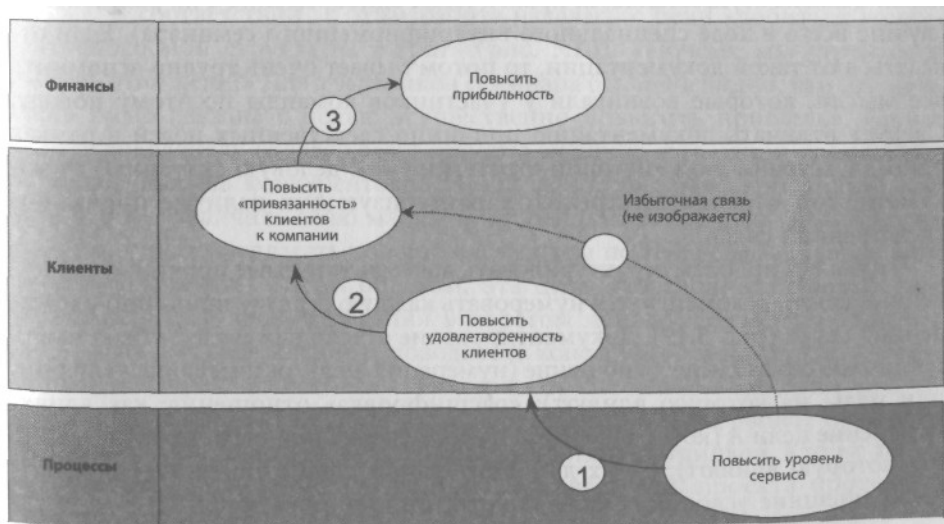
Если покинуть мир монетарных взаимосвязей, то многие причинно-следственные связи уже не могут быть установлены математическим способом. Насколько лучший имидж компании способствует росту доходов? Можно ли за счет повышения удовлетворенности сотрудников повысить готовность клиентов покупать нашу продукцию? Такие причинно-следственные связи

**Причинно-следственные связи, не относящиеся к**  
**Рис. 5.17**  
**стратегически важным намерениям, не отражаются**



**Рис. 5.18**

**Снижение сложности за счет избегания избыточных связей**



можно исследовать с помощью корреляции. Лишь некоторые причинно-следственные связи научно обоснованы и измеряются количественно. Индивидуальные для каждой компании причинно-следственные связи представляют собой управленческий инструмент, при помощи которого менеджмент может содержательно проверить свои предположения и делать соответствующие выводы. Предположения — это не что иное, как результат накопленного в компании опыта. Причинно-следственные связи в сбалансированной системе показателей тогда «правильные», когда они результат достижения консенсуса между менеджерами и позволяют построить целостную систему целей компании. Построение индивидуальной для каждой компании системы причинно-следственных связей между целями помогает менеджерам представить свои допущения наглядно и проверить наличие корреляции между отдельными целями.

#### **Консенсус вместо кажущейся точности**

Рассмотренные методы не ставят во главу угла точность, поскольку ее в силу названных причин просто нельзя достичь. Как правило, разработка причинно-следственных цепочек в сбалансированной системе показателей — это интерактивный процесс: приобретенные знания, а также обмен предположениями и мнениями позволяют легче достичь консенсуса. От консенсуса, достигаемого при построении причинно-следственных цепочек, зависит успех функционирования сбалансированной системы показателей как таковой. Как правило, простые методы позволяют достичь желаемого стратегического эффекта.

### **5.3.3. Формулирование «истории стратегии»**

В идеале документирование причинно-следственных связей между отдельными целями осуществляется практически одновременно с их разработкой (лучше всего в ходе специального внутрифирменного семинара). Если отказаться от такой документации, то потом бывает очень трудно вспомнить все мысли, которые возникали у участников команды по этому поводу. Следует отличать документацию причинно-следственных целей в рамках одно-двухстраничной «истории стратегии» (см. деловую ситуацию) от документации отдельных стрелок, характеризующих наличие причинно-следственной связи.

Чтобы без проблем структурировать документируемые причинно-следственные связи, рекомендуется нумеровать каждую стрелку причинно-следственной связи (рис. 5.19). Документирование отдельных связей может иметь различное содержание: отношение (нумерация, цель, оказывающая влияние, или цель, на которую влияют); «расшифровка» отношения; как влияет изменение цели *A* (которая влияет) на достижение или недостижение цели *B* (на которую влияют); каких дополнительных эффектов следует ожидать; какие внешние условия лежат в основе той или иной связи.



рис. 5.19

## Документирование причинно-следственной цепочки

Причина	Действие (цель, на которую оказывается воздействие)	Комментарий
Дальнейшее укрепление самостоятельной ответственности	1) Обеспечение мотивации сотрудников	В прошлом сотрудники были недовольны тем, что им не позволяли самостоятельно принимать управленческие решения. Повышение самостоятельности сотрудников в принятии решений призвано способствовать росту их удовлетворенности
Обеспечение стимулирования и развития с ориентацией на результат	2) Обеспечение мотивации сотрудников	Если в компании приветствуется достижение лучших результатов (при помощи финансовых и нефинансовых стимулов, финансирования мероприятий по повышению квалификации), это должно способствовать повышению мотивации соответствующих сотрудников
Обеспечение мотивации сотрудников	3) Развивать формирование компетентной команды	Успех повышения профессиональной квалификации зависит от готовности сотрудников к обучению. Высокая мотивация способствует росту готовности к обучению

## 5.3.4. Деловая ситуация

## «Определение причинно-следственных связей»

На основе стратегических целей руководство компании Prints разработало причинно-следственную цепочку своей стратегии. В начале команда проекта подготовила специальный формуляр, в котором цели были расположены так, как это удобно для последующего обсуждения. При подготовке внутрифирменного семинара были также определены нерешенные вопросы, касающиеся разработанной стратегии. Проектная команда с помощью мультимедийного проектора продемонстрировала подготовленный вариант стратегических целей компании. Кроме того, все участники семинара получили копию этой схемы на бумажном носителе.

Процесс работы координировал руководитель проекта г-н Кард. Он использовал при разработке причинно-следственных цепочек индуктивный метод, основанный на первичном рассмотрении целей перспективы «Финансы». В соответствии с этим работа началась с цели «добиться конкурентоспособной структуры затрат» (рис. 5.20). «Почему мы стремимся достичь этой цели?» Для участников семинара было очевидно, что эта цель очень тесно связана с целью «существенно повысить прибыль». Кроме того, руководитель отдела сбыта отметил наличие еще одной связи: «Мы же хотим достичь конкурентоспособной структуры затрат не только для того, чтобы увеличить свою маржу и прибыль. Нам эта цель нужна также для того, чтобы предлагать клиентам продукты по тем ценам, которые они готовы оплачивать! Таким образом, эта цель, безусловно, поможет нам реализовать цель фокусирования в дорогом ценовом сегменте». «Согласен! — высказал свое мнение руководитель конструкторского отдела, — кроме того, конкурентоспособная структура затрат поможет завоевать дополнительную долю рынка. А прибыль от расширения доли рынка, безусловно, повлияет на повышение удовлетворенности сотрудников. Кто не хотел бы работать в успешной компании?» Руководитель проекта провел на схеме соответствующие линии.

Руководитель компании г-н Кемпер так прокомментировал ситуацию: «Мы должны быть осторожными, чтобы за деревьями не потерять леса! Во-первых, я считаю связь конкурентоспособной структуры затрат с повышением доли рынка избыточной. Связь цели «добиться конкурентоспособной структуры затрат» с целью «продолжить рост на международном уровне» прослеживается только через цель «сфокусироваться на дорогом ценовом сегменте». Прямая связь между целями «добиться конкурентоспособной структуры затрат» и «продолжить рост на международном уровне» не дает нам новой информации. Кроме того, я не в восторге от идеи изображения связи между ростом и повышением удовлетворенности персонала. Конечно, есть шансы, что успешный рост поможет повысить удовлетворенность наших сотрудников. Но мы растем не для того, чтобы сделать наших сотрудников счастливыми, а в первую очередь для того, чтобы увеличить свою выручку. Связь между расширением доли рынка и ростом компании, а не с удовлетворенностью сотрудников, является нашим стратегическим фокусом!»

После интенсивных дискуссий о значении отдельных связей между целями руководство компании Prints разработало следующую стратегическую модель (рис. 5.21).

- После дискуссии и получения первых результатов понимание стратегии компании Prints ее менеджерами значительно улучшилось, и с этим согласились все члены команды. Для большей уверенности

**Рис.  
5.20**

**Первое изображение причинно-следственных связей**

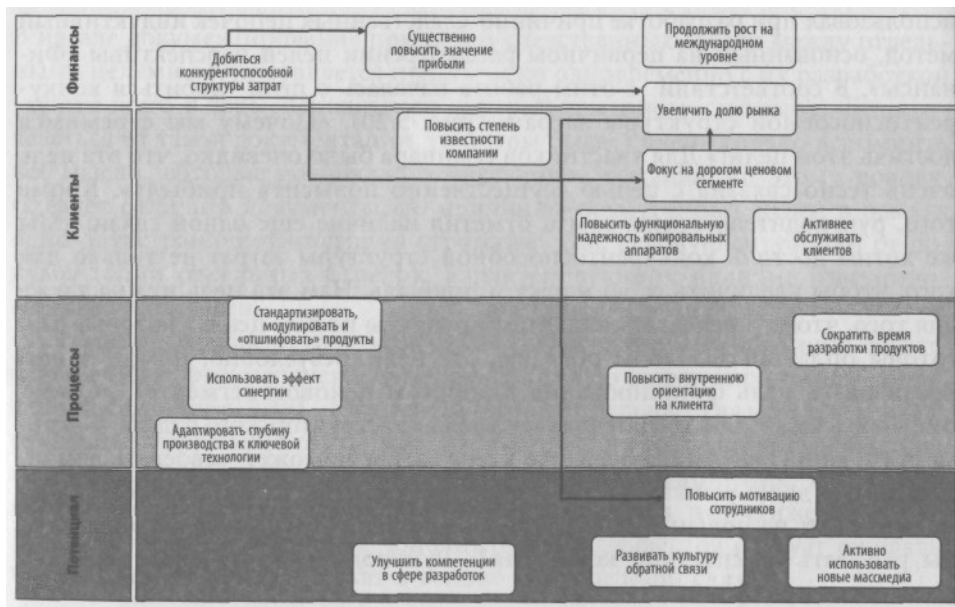
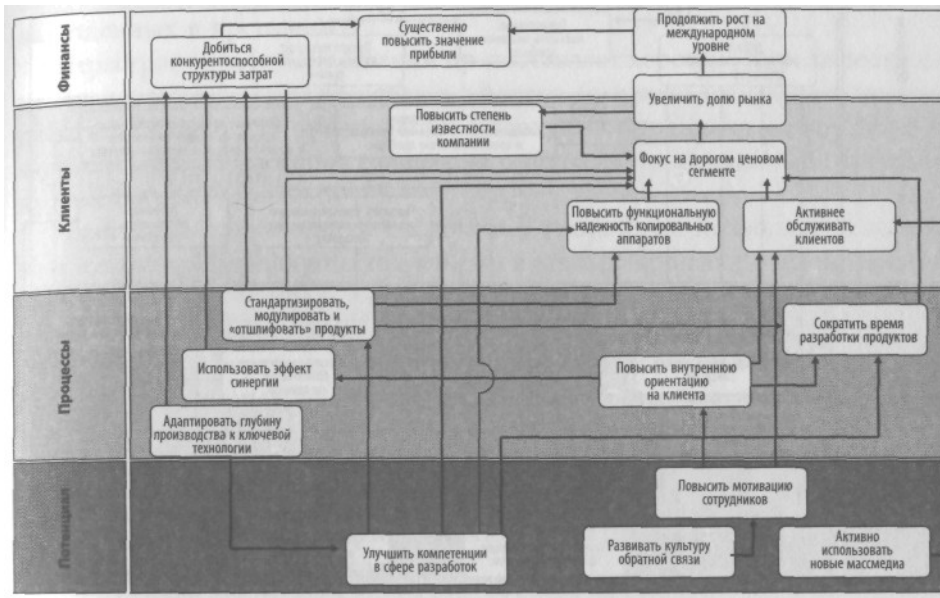


Рис. 5.21

## Изображение причинно-следственной цепочки



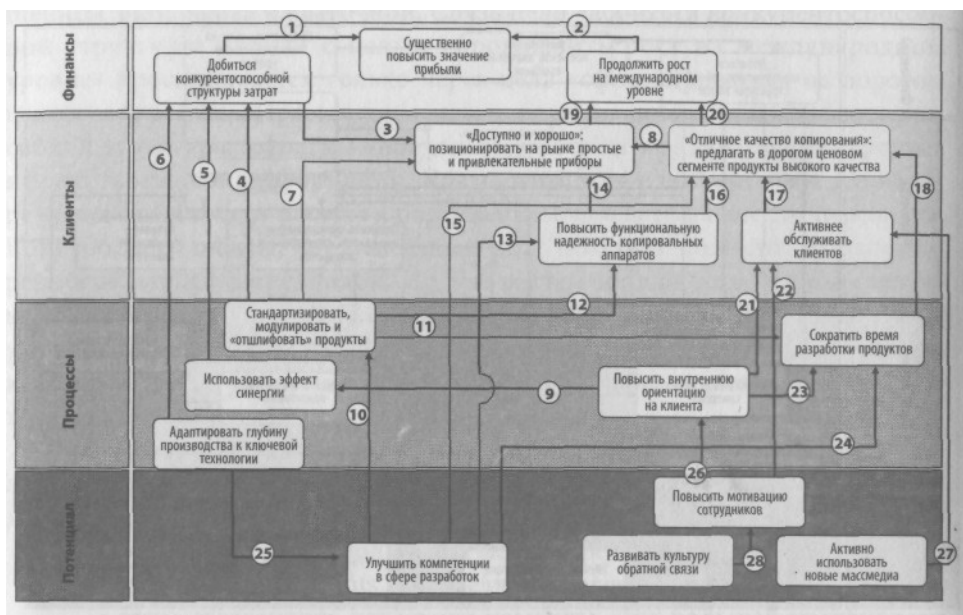
решено было сопоставить причинно-следственную модель с базовой стратегической ориентацией. «Мы что-то забыли по пути, — считает руководитель службы управления персоналом, — мы вынуждены следовать двойной стратегии — стать лидером как в массовом, так и в дорогом сегменте рынка. Если мы покажем такую сбалансированную систему показателей независимому лицу, он не поймет нашу стратегию. А BSC и есть отражение стратегии!» Руководитель отдела логистики также высказал свои сомнения: «При рассмотрении рисунка у меня возникает ощущение, что цель «повысить степень известности компании» как бы висит в воздухе. Придается этой цели такое же значение, как другим? Или мы могли представить это несколько в ином виде?»

Эти комментарии послужили причиной новой корректировки причинно-следственной цепочки. Цели перспективы «Клиенты» были несколько изменены, а схема причинно-следственной цепочки модифицирована. С полученными результатами были согласны все участники семинара.

На основе выработанной причинно-следственной цепочки возможно уточнение сформулированной стратегии компании. Для этого каждой причинно-следственной связи был присвоен номер, который описывается в виде текста «истории стратегии» (рис. 5.22).

Рис. 5.22

## Причинно-следственная цепочка с нумерацией связей



## «История» стратегии компании Prints

## Обязательство создавать стоимость

Учредители компании Prints, предоставляя свой капитал, позволяют компании осуществлять предпринимательскую деятельность. Предоставляя в распоряжение компании капитал, учредители ожидают также получения определенной величины процентов. Поэтому успех реализации выбранной стратегии характеризуется значительным приростом суммы зарабатываемой прибыли. К увеличению прибыли приводит действие двух важных стратегических рычагов — с одной стороны, снижение затрат и построение конкурентоспособной структуры затрат (1), а с другой — форсированный рост на доходных международных рынках (2).

## Создание конкурентоспособной структуры затрат

Построение конкурентоспособной структуры затрат (первый стратегический рычаг) зависит от: стандартизации, модульности и «шлифовки» продуктов (4), использования получаемых синергетических эффектов (5), адаптации глубины производства к ключевой технологии (6).

Стандартизация, модульность и «шлифовка» продуктов означают значительное снижение числа используемых частей (компонентов), а также интенсивное использование одинаковых частей. В дополнение к этому в

будущем предполагается разработать стандартные модули и использовать их во всех приборах. «Шлифовка» означает прежде всего проверку функциональности и характеристик продуктов, предлагаемых в массовом сегменте. Цель этой работы состоит в определении и устранении ошибок, допущенных в прошлом (7).

Перестройка работы компании предоставляет хорошие возможности для использования синергетических эффектов (с целью избежания двойной работы). Однако это предполагает высокую внутреннюю ориентацию на использование принципов процессного подхода при взаимодействии между отдельными службами (9).

Адаптация производства к ключевой технологии позволяет использовать затратные преимущества альтернативных производителей. Точного определения ключевой технологии в компании пока нет. На основе этого будет принято решение о перенесении некоторых производственных подразделений за рубеж. Концентрация на ключевой технологии позволит достичь позитивных эффектов не только в производственной сфере, но и в сфере разработок. За счет этого достигается фокусирование внимания на небольшом количестве ключевых пунктов из перечня конструкторских разработок (25).

Компания собирается прилагать последовательные усилия к снижению затрат во всех подразделениях.

### **Стратегия роста**

Значительному увеличению прибыли должен способствовать рентабельный рост компании. Поскольку дальнейший рост на внутреннем рынке весьма затруднителен, компания намеревается осуществлять рост на международных рынках. Речь идет о возможностях в Азии и отдельных странах Центральной и Восточной Европы. На этих рынках компания пока представлена слабо (2).

Как на внутреннем, так и на внешних рынках компания собирается конкурировать не за счет открытого ценового демпинга, а за счет предложения в массовом сегменте (19) и сегменте высоких цен (20) сбалансированного портфеля продуктов. В массовом сегменте компания будет конкурировать по цене, а в дорогом — за счет продвижения премиальных брендов. В массовом сегменте компания собирается использовать слоган «Доступно, но хорошо» (Affordable but good) и предлагать клиентам привлекательные простые приборы. Сегмент высоких цен компания собирается завоевывать предложением продуктов высочайшего качества под девизом «Отличное качество копирования» (Excellence in Copying). В обоих сегментах компания будет стремиться продавать по самым высоким ценам. Такую двойную стратегию компания выбрала сознательно. Предпосылкой этого является наличие ценовой гибкости в массовом сегменте бизнеса, что позволяет компании успешно противостоять дешевым предложениям конкурентов. Только таким путем можно поддерживать необходимый

объем продаж в массовом сегменте (3). Кроме того, продажам в массовом сегменте будет способствовать положительный имидж компании, сформированный в дорогом ценовом сегменте (8).

#### **Элементы дифференциации**

Ключевым элементом стратегии является дифференциация компании по аспекту высокой функциональной надежности приборов (14), (16). Компании необходимо предпринять значительные усилия в области конструкторских разработок, чтобы достичь этой цели (13). Усилия по стандартизации, модульности и «шлифовке» продуктов также должны иметь свой положительный эффект с точки зрения повышения функциональной надежности (12).

Возникающая при этом потребность в высококачественных материалах связана с целью снижения затрат. Высокая функциональная надежность приборов, предлагаемых в массовом сегменте, позволит исключить негативное влияние массового сегмента на продукты дорогого ценового сегмента (14).

Успешная работа в дорогом ценовом сегменте наряду с высокой функциональной надежностью требует высочайшего уровня обслуживания клиентов и предложения технически интересных продуктов. Компания пока не лидирует по качеству обслуживания клиентов. Этот аспект в работе компании необходимо улучшить. Нужно разработать и реализовать мероприятия, направленные на организацию активного обслуживания клиентов (17). К ним относятся, в том числе активное использование возможностей новых масс-медиа (27). Активное обслуживание внешних клиентов — не единственная задача отдела сбыта. Для того чтобы быстро обрабатывать и отвечать на запросы клиентов, компании необходима внутренняя ориентация на потребности клиента (21). Клиент во всех своих контактах с компанией должен чувствовать, насколько велико его значение для сотрудников, работающих с ним. Без высокой удовлетворенности сотрудников построение процесса активного обслуживания клиента неосуществимо (22).

Нюансы работы в дорогом ценовом сегменте определяют необходимость следования стратегии «быстрого преследования» (если компания не желает выглядеть на рынке как аутсайдер). Для этого в первую очередь необходимо повысить уровень автоматизации компании. При этом компания не стремится к построению имиджа инновационного лидера. Имидж компании должен базироваться на высокой функциональной надежности приборов.

#### **Улучшение работы сферы исследований и разработок**

Важнейшую роль для успешной реализации стратегии играет сфера конструкторских разработок. Это подразделение должно разрабатывать (модифицировать) продукты, удовлетворяющие критериям стандартизации, модульности и «шлифовки» продуктов (10). Одновременно компания

стремится предлагать в дорогом ценовом сегменте новые высококачественные продукты, которые с точки зрения стратегии «быстрого преследования» хотя и не лучше аналогов конкурентов, но привлекательны для клиентов (15).

Такая стратегия «быстрого преследования» предполагает сокращение времени создания новых продуктов (18). Для этого компания должна последовательно улучшать свои процессы, связанные с разработкой продуктов и протекающие в (24) и вне (23) отдела конструкторских разработок. Этому в значительной степени способствует повышение ориентации сотрудников компании на потребности внутренних клиентов (23). Сокращение времени разработки продуктов одновременно касается аспектов стандартизации, модульности и «шлифовки» продуктов (11).

**Ориентация на потребности внутренних клиентов предполагает наличие мотивированных сотрудников!**

Ориентация на потребности внутренних клиентов свидетельствует о соблюдении компанией принципов процессного подхода. Кроме того, ориентация на потребности внутренних клиентов является основой возникновения и использования синергетических эффектов (9), активного обслуживания клиентов (21) и сокращения времени конструкторских разработок (23). Все это зависит от сотрудников, индивидуальные цели которых не должны входить в противоречие с целями компании. Принципы ориентации на потребности внутренних клиентов не могут быть реализованы без высокой мотивации сотрудников (26).

Большое значение в этом смысле имеет также распространение в компании культуры обратной связи, согласно которой каждый сотрудник должен открыто высказывать свое мнение даже в отношении своих руководителей. Каждый сотрудник компании должен знать, какие результаты его деятельности приветствуются, а какие подвергаются критике (28).

**Сжатая версия**

Разработанная «стратегическая карта» (рис. 5.23) — один из вариантов представления стратегии. Однако такой вариант с точки зрения восприятия и запоминаемости достаточно сложный и громоздкий. Чтобы облегчить процесс коммуникации стратегии, руководство компании Prints приняло решение о разработке сжатой версии «стратегической карты». При этом пришлось отказаться от отдельных причинно-следственных цепочек, чтобы сделать рисунок более понятным.

Рис. 5.23



## 5.4. Выбор показателей

Показатели необходимы для четкого и однозначного выражения содержания стратегических целей, а также для определения степени достижения цели. Путем измерения стратегических целей обеспечивается развитие управляемого объекта в намеченном направлении. С целью обеспечения однозначного понимания степени достижения поставленных целей для каждой стратегической цели рекомендуется использовать не больше двух (в редких случаях не больше трех) показателей.

Рассмотрение достаточно большого числа предварительных показателей позволяет уже на раннем этапе понять, какие показатели должны быть включены в сбалансированную систему показателей. Чтобы те или иные показатели могли быть использованы в системе управления, должно иметься их описание (определения, формулы, параметры). Уже имеющиеся показатели должны быть подвергнуты проверке на пригодность (например, источники данных, частота замера значений, наличие плановых значений и т. п.). Что касается показателей, не имеющих в наличии, то процедура расчета их значений должна быть отработана заранее. Общий



алгоритм: разработка вариантов показателей, выбор показателей, обеспечение правильной интерпретации показателей.

### 5.4.1. Разработка вариантов показателей

Показатели уточняют стратегические цели и должны правильно отражать характер описываемых стратегических целей. Очень важно, чтобы показатели разрабатывали те сотрудники, которые полностью понимают содержание стратегических целей. Разработку показателей нежелательно поручать тем, кто не принимал активного участия в проекте построения системы BSC. В идеальном случае показатели должны разрабатывать те сотрудники, которые участвовали во всех предыдущих этапах построения системы BSC, т. е. руководители компании.<sup>1</sup>

С методической точки зрения наилучший метод — первоначальная разработка вариантов показателей для стратегических целей каждым из руководителей в отдельности или формирование для этой цели малых групп. Это не значит, что каждый участник должен разрабатывать показатели для каждой обсуждаемой цели. Целесообразно поручить разработку показателей специалистам в отдельных областях (например, финансовые показатели разрабатывают сотрудники финансовой службы, показатели, характеризующие ситуацию в перспективе «Клиенты» — сотрудники отдела сбыта и т. д.). При определении показателей следует обращать внимание на отдельные аспекты, изложенные ниже.

#### **Все ли цели измеримы?**

При построении сбалансированной системы показателей постоянно приходится слышать утверждения, что та или иная сформулированная цель неизмерима. Эксперты исходят из того, что любая цель в принципе измерима. На чем основано это утверждение? Та или иная цель описывает желаемое состояние того или иного объекта в будущем. Это значит, во-первых, что должны существовать индикаторы, которые информируют о достижении, недостижении или изменении характеристик той или иной цели. Во-вторых, что достижение той или иной цели всегда предполагает какие-либо изменения, а это должно быть в какой-либо форме описано.

Пример: при построении системы BSC компания определила в качестве одной из целей формулировку «повысить квалификацию сотрудников». Как измерить эту цель? Один из руководителей компании утверждает: «Эту цель вообще нельзя измерить, поскольку это означает, что сотрудники должны будут каждые три месяца заполнять оценочный формуляр!» Однако степень достижения этой цели установить все-таки можно. Каждый, кому доводилось быть студентом, знает, что университеты регулярно измеряют одну из своих целей «повысить квалификацию сотрудников (=студентов)».

Если ту или иную цель трудно измерить, то проблема лежит не в теоретической (принципиальная измеримость целей), а в практической плоскости. Причины могут быть разнообразные — совет компании не может ежемесячно собираться для анализа уровня квалификации сотрудников, нельзя всех клиентов ежеквартально просить информировать компанию о степени своей удовлетворенности, а приглашать экспертов для оценки достижения цели «высокая информационная ценность используемых банков данных» для компании слишком дорогое удовольствие. Определение показателей в значительной степени зависит не от наличия ресурсов, а от присутствия необходимых для этого знаний, креативности или страха перед новыми экспериментами.

При измерении финансовых величин можно опираться на существующие традиции и имеющийся опыт (начиная со Средневековья и до сих пор система учета базируется на принципе двойной записи). При измерении нефинансовых величин традиционный финансово-ориентированный контроллинг испытывает определенные трудности. В этом плане контроллеру могут быть полезны самые разные отрасли знаний — психология, статистика, маркетинг, информатика, инженерные науки, предоставляющие набор методов для измерения нефинансовых аспектов.

Экономика предприятия как наука всегда тесно была связана с финансовым учетом, но она много полезного (связанного в первую очередь с нефинансовыми аспектами) может почерпнуть в смежных дисциплинах. При рассмотрении связей между экономикой предприятия и менеджментом со смежными дисциплинами уместно говорить о возникновении синергетических эффектов. С помощью сбалансированной системы показателей эти эффекты можно использовать с большой пользой.

**Чем более расплывчатая формулировка цели, тем сложнее ее измерение**

Если цель сформулирована неясно и неконкретно, то определение показателей для такой цели может быть затруднительным. В таких случаях рекомендуется критически переосмыслить формулировку самой цели. Пример: стратегическую цель «построить оптимальные процессы» теоретически можно описать большим числом показателей. Что значит в этой цели «оптимальные»? Какими одним-двумя показателями можно это измерить? Какие процессы имеются при этом в виду?

Неточно и неконкретно сформулированные цели, как правило, служат причиной возникновения проблем при идентификации показателей: для целей, сформулированных слишком общо, не удастся подобрать адекватного показателя. Эту трудность удастся преодолеть, если пересмотреть формулировку и конкретизировать саму стратегическую цель. Процесс разработки показателей в таких случаях вызывает необходимость очередной конкретизации предложенных формулировок стратегических целей.

Некоторые компании используют слишком большое число показателей для измерения той или иной стратегической цели. Существуют разработки,

решающие эту проблему через выработку индексных показателей — путем присвоения весов отдельным показателям и их суммирования формируется некий искусственный показатель (индекс). Этот метод можно проиллюстрировать следующим образом: водитель автомобиля пытается разработать некий показатель, в который будут включены показатели скорости, пробега и давления в шинах. Это не всегда помогает достичь желаемой цели. Эксперты рекомендуют быть очень осторожными при оценке целей, измеряемых показателем, в котором взвешены и агрегированы отдельные факторы. О чем, например, свидетельствует индекс удовлетворенности клиентов, равный 2,35, если в нем учтены оплата труда (= «скорость»), условия труда (= «километры пробега») и загруженность работой (= «давление в шинах»)?

#### **Важный семантический аспект при определении показателей**

В последние годы методика компании Horvdt & Partners, используемая для определения показателей, подверглась определенным изменениям. Прежний вопрос звучал так: «Как можно измерить ту или иную цель?», а сегодня вопрос звучит так: «На основе чего мы поймем, что мы достигли цели?» Эта маленькая семантическая уловка позволяет достичь большей гибкости в ходе определения показателей, поскольку вопрос «на основе чего мы поймем...» позволяет в дальнейшем не «зацикливаться» на аспектах измерения и контролирования.

### **5.4.2. Выбор показателей и обеспечение использования выбранных показателей**

В идеале каждая стратегическая цель должна описываться только одним показателем. Если этого добиться не удастся, то с целью снижения степени сложности разрабатываемой системы и фокусирования внимания на небольшом числе ключевых аспектов рекомендуется ограничиваться максимально тремя показателями для той или иной стратегической цели.

Однако, как показывает опыт, компании более склонны разрабатывать слишком большое число показателей для отдельных целей, чем слишком малое. Критерии, описываемые далее, могут служить в качестве вспомогательного теста при выборе правильных показателей для той или иной стратегической цели:

- можно ли на основе этого показателя оценить степень достижения желаемой цели?
- направляет ли предложенный показатель поведение сотрудников в нужном направлении?
- насколько хорошо предложенный показатель отражает описываемую цель?

- «входные» показатели (например, «инвестиции в исследования и разработки») для той или иной цели (например, «активизировать процесс внедрения инноваций на рынок») могут быть использованы только тогда, когда не удастся определить приемлемые «выходные» показатели (например, «доля новых продуктов»);
- возможна ли однозначная интерпретация предложенного показателя?
- обеспечена ли принципиальная возможность расчета значения предложенного показателя?
- может ли ответственный за достижение той или иной цели в значительной степени влиять на значение предложенного показателя?
- в какой перспективе — краткосрочной (1 год) или долгосрочной (> 2 лет) можно влиять на значение предложенного показателя?

На рис. 5.24 представлены ключевые аспекты, имеющие значение при выборе показателей. Решающие критерии — влияние того или иного показателя на поведение сотрудников, а также максимально точное отражение степени достижения описываемой цели.

#### Обеспечение использования выбранных показателей

Выбранные показатели должны быть интегрированы в систему управленческой отчетности. Можно выделить пять критериев, играющих при выборе показателей второстепенную роль, но крайне важных при их внедрении в систему отчетности. При принятии окончательного решения о выборе того или иного показателя должны быть учтены: наличие, затраты на измерение, согласие с необходимостью использования, возможности формализации, определение частоты расчета значения показателя.

Наш опыт реализации проектов показывает: нужно иметь мужество использовать пусть необычные, но действенные показатели! Применение таких показателей следует предварительно обсудить, особенно при значительных затратах на внедрение.

Рис. 5.24

#### Ключевые аспекты при выборе показателей

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Математическая формула</li> <li>• Описание показателя (комментарий)</li> <li>• Ответственность за результат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Измеряется ли показатель в настоящее время?</li> <li>• Имеются ли в наличии актуальные данные?</li> <li>• Кто отвечает за расчет значения показателя?</li> <li>• Какие источники данных?</li> <li>• Частота измерений?</li> <li>• Есть ли данные прошлых периодов (возможность сравнения во времени)?</li> <li>• Используется ли показатель в существующей системе отчетности?</li> <li>• Имеются ли плановые данные?</li> <li>• Если ли возможность бенчмаркингвого</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть ли смысл во внедрении с точки зрения соотношения затрат/выгоды?</li> <li>• План проекта внедрения, включая ответственного.</li> <li>- затраты времени.</li> <li>- бюджет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть ли у ответственного за достижение цели возможность влиять на значение показателя?</li> <li>• В течение какого периода — краткосрочного (1 год) или долгосрочного (&gt;2 лет) можно влиять на достижение значения показателя?</li> <li>• Коррелирует ли предложенный показатель с уже имеющимися показателями (в рамках причинно-следственных</li> </ul>
---	--	---	---

### 5.4.3. Возможные проблемы

#### Применима ли сбалансированная система показателей, если отсутствуют показатели?

Часто бывает так, что при разработке BSC не все предложенные стратегические цели описываются тем или иным показателем или показателями. Как быть в таком случае?

Как уже было отмечено, при построении сбалансированной системы показателей приоритетное значение имеет идентификация правильных стратегических целей. Использование тех или иных показателей играет второстепенную роль. Говорить о том, что BSC, в которой 4 из 20 предложенных целей не имеют показателей, плохая, нельзя, ведь 16 стратегических целей в этой системе имеют показатели, что делает эту систему «рабочей». В этом смысле можно согласиться с мнением Каплана и Нортон, которые утверждают, что «при отсутствии показателей (показатели еще не разработаны) можно использовать текстовую характеристику. Предположим, что некая компания в качестве одной из своих целей определила улучшение способностей своих сотрудников. Это необходимо для обеспечения эффективной реализации стратегии. Точное значение этой цели для компаний пока не слишком ясно, чтобы ее точно и достоверно измерить. Каждый раз (например, раз в квартал), когда менеджер в ходе анализа отчета о реализации стратегии оценивает развитие персонала, сотрудники компании в соответствии со своими «знаниями и совестью» пишут краткий доклад о тех мероприятиях, которые были реализованы, о достигнутых результатах, а также об актуальном потенциале сотрудников компании. Эта текстовая информация заменяет показатели и служит основой для последующего обсуждения мероприятий и результатов. Безусловно, с точки зрения долгосрочной перспективы такая информация не может полностью заменить информацию, представленную в виде показателей. Текстовая информация позволяет понять ситуацию в принципе и описывает те же цели, что и формальная система показателей» (Kaplan/Norton, 1997, s.139).

*Смысл и отсутствие смысла использования индексов.* Для описания отдельных целей некоторые компании используют не один, а значительно большее число показателей. С целью достижения краткости различные показатели по определенным правилам (как правило, с помощью весов) сжимаются (агрегируются) в один индексный показатель. Например, опросы клиентов и сотрудников могут содержать значительное число параметров, которые сжимаются в один индексный индикатор (индекс удовлетворенности) со значением, равным, к примеру, 2,7. Такие индексы используются часто.

Индексы имеют смысл тогда, когда используемые при его расчете параметры связаны между собой. Так, улучшение значения индекса удовлетворенности клиента может произойти в силу улучшения значений одних факторов при одновременном ухудшении значений других. В таком случае

для исследования отдельных параметров необходим более глубокий анализ. Однако в первом приближении значения средней величины или индекса бывает достаточно.

Можно ли на основе значения агрегированной величины делать выводы о тенденциях изменения совокупности факторов, выясняется в каждой конкретной ситуации индивидуально. Границы агрегирования математически не связанных значений можно проиллюстрировать с помощью следующего примера: представьте себе, что водитель пытается разработать показатель, в котором агрегированы значения скорости, пробега и давления в шинах. Мы рекомендуем быть осторожными при использовании агрегированных показателей, в которые с помощью весов включаются отдельные факторы.

### **ПРИМЕР**

#### **Разработка сбалансированной системы показателей для компании DASA DaimlerChrysler Aerospace AG, подразделение VE1**

Предприятие VE1 одно из бизнес-подразделений в составе дивизиона оборонных и гражданских систем компании DaimlerChrysler Aerospace AG. Как один из центров финансовой ответственности (так называемый производственный центр) структурное подразделение VE1 (расположенное в г. Ульм) разрабатывает и выпускает компоненты для высокочастотной техники по заказам, поступающим от центров прибыли, входящих в состав дивизиона, а также выполняет функцию центрального управления складским хозяйством для центров прибыли. Кроме того, это структурное подразделение выполняет заказы, поступающие от сторонних клиентов.

В 1997 г. в подразделении VE1 работали около 680 сотрудников, из них около 380 — в производстве, около 100 — в конструкторских разработках и около 200 — в обслуживающей сфере, в том числе в администрации.

#### **Исходная ситуация**

Функции и цели структурного подразделения VE1 четко определены дивизионом оборонных и гражданских систем (ОГС). К стратегическим целям, например, относятся: поставка центрам прибыли выпускаемых компонентов, узлов и услуг; разработка и внедрение технологий, необходимых в других структурных подразделениях дивизиона; достижение лидерства по издержкам.

Кроме того, у рассматриваемого структурного подразделения есть четкие задания относительно ожидаемых финансовых результатов, в том числе по показателю рентабельности инвестированного капитала.

В рамках определенных заданий менеджмент подразделения VE1 должен разработать стратегию и определить стратегические мероприятия, необходимые для достижения стратегических целей. Разнообразие спектра выпускаемых продуктов и предоставляемых услуг, а также разнообразие ожиданий клиентов обуславливают необходимость использования довольно широкого и разнообразного перечня управленческих показателей.

В 1998 г. подразделение VE1 решило принципиально изменить и дополнить существующую систему управления. Руководство подразделения искало такую

систему контроллинга, которая могла бы использоваться для перманентного управления эффективностью в отдельных службах рассматриваемого центра финансовой ответственности. Под термином «управление эффективностью» понимаются все стратегические мероприятия, с помощью которых операционализируются доведенные до рассматриваемого структурного подразделения цели, и целевые значения показателей, с помощью которых осуществляется текущий мониторинг достижения целей. Эффективность при этом понимается в том смысле, что должны быть достигнуты подцели — соблюдение сроков поставок и сокращение времени выполнения заказов. Рассматриваемый пример показывает, что руководство подразделения до сих пор более или менее систематично использовало наряду с финансовыми целями и показателями также и нефинансовые, приближаясь тем самым к построению управленческой системы, напоминающей сбалансированную систему показателей.

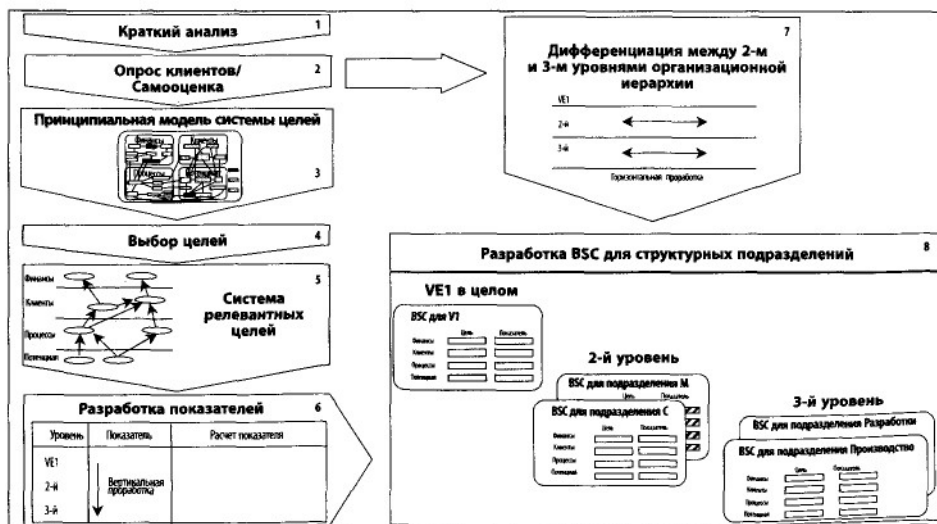
Сбалансированная система показателей должна быть разработана как для центра ответственности VE1 в целом, так и для его отдельных структурных подразделений (низовых уровней организационной иерархии). BSC центра ответственности VE1 должна перевести стратегические задания, обозначенные руководством дивизиона, в операционные цели и подобрать для каждой цели показатели, по которым достижение целей будет оцениваться. На основе BSC, построенной для центра ответственности VE1, разрабатываются системы целей и показателей для отдельных структурных подразделений (центров затрат).

Цели, разрабатываемые для отдельных структурных подразделений, должны быть идентичны похожим функциям (это необходимо для обеспечения возможности сравнения результатов деятельности отдельных подразделений). Что касается показателей, то они в разных структурных подразделениях могут быть различными.

Схема разработки сбалансированной системы показателей показана на рис. 5.25. Она содержит ряд особенностей, которые далее рассматриваются подробнее.

Рис. 5.25

### Разработка сбалансированной системы показателей



### Составление сбалансированной системы показателей

Целевые значения показателей были определены в ходе дальнейших плановых совещаний. В результате была построена полная сбалансированная система показателей. После этого началась работа по совершенствованию системы внутрифирменной отчетности, формат которой должен включать как плановые, так и фактические значения, а также анализ отклонений и разработку корректирующих мероприятий. Как уже было отмечено, по некоторым показателям такой формат в настоящее время реализован может быть лишь поэтапно.

## 5.4.4. Деловая ситуация «Выбор показателей»

На основе разработанной системы целей руководство компании Prints определило показатели, которые будут использоваться в сбалансированной системе показателей.

Стратегическая цель	Показатель	Комментарий
<b>Перспектива «Финансы»</b>		
Существенно повысить значение прибыли	Рентабельность инвестиций по денежному потоку (Cash Flow Return on Investment, CFROI)	Определение показателя CFROI задается концерном свыше 1
Добиться конкурентоспособной структуры затрат	Совокупные затраты в процентах от плановой выручки	Использование плановой выручки позволяет иметь стабильный базис. В противном случае значение показателя при снижении выручки, несмотря на достижение эффекта экономии, будет расти. Показатель может быть дополнен другими показателями (например, изменение производственных и административных затрат)
	Затраты на управление и сбыт в процентах от выручки	Затраты на управление и сбыт рассматриваются компанией Prints как индикатор «стройной» сбытовой структуры
Продолжить рост на международном рынке	Совокупная выручка	Совокупная выручка используется как индикатор роста
	Доля выручки, полученной вне основных рынков	Увеличение доли выручки, заработанной компанией вне основных рынков (США, ЕС) характеризует степень реализации стратегии интернационализации. Доли выручки, заработанной в отдельных странах, могут быть рассчитаны в существующей системе контроллинга
	Доля выручки, полученной в Центральной и Восточной Европе	Доля выручки, полученной в Центральной и Восточной Европе, имеет особое значение в системе BSC, поскольку в стратегии компании этому растущему рынку придается особое значение
	Доля выручки, полученной в Азии	Доля выручки, полученной в Азии, также имеет особое значение в системе BSC, поскольку в стратегии компании этому растущему рынку также придается особое значение
<b>Перспектива «Клиенты»</b>		
«Доступно и хорошо»: позиционировать на рынке простые привлекательные приборы	Доля рынка в массовом сегменте (основные рынки)	Изменение доли рынка показывает, как при помощи новой стратегии компания расширяет свое присутствие на рынке. Значение показателя рассчитывается на основе информации, предоставляемой отраслевыми союзами предприятий в отдельных странах. Представленное в системе BSC значение является агрегированным
	Оценка дилеров	В рамках контактов службы продаж с дилерами предполагается раз в полгода проводить стандартизированную оценку восприятия продуктов компании Prints клиентами
	Доля копируемых аппаратов, функции которых могут быть изучены в течение полудня	Все функциональные возможности продуктов этого сегмента должны быть полностью изучены в течение полудня. Это проверяется раз в полгода на основе тестов. Продукт, дважды успешно выдержавший тестовые испытания, больше не подвергается тестам
«Отличное качество копирования»: предлагать в дорогом ценовом сегменте продукты высокого качества	Доля рынка в дорогом ценовом сегменте (основные рынки)	Соответствует показателю «доля рынка в массовом сегменте»



	Оценка имиджа клиентами	Компания Interknow, специализирующаяся в сфере исследования рынка, должна раз в полгода оценивать имидж компании в трех странах с наибольшими объемами продаж компании. Дополнительно имидж компании оценивается в других трех странах (в дорогом ценовом сегменте)
	Степень известности	Параллельно с оценкой имиджа компания намеревается использовать один из стандартных методов оценки степени своей известности на рынке
Повысить функциональную надежность копировальных аппаратов	Число поломок	Компания разработала специальный «чип», монтируемый в каждый копировальный аппарат и автоматически учитывающий все поломки. Эту информацию можно почерпнуть в центрах сервисного обслуживания клиентов и отразить на центральном компьютере
Активнее обслуживать клиентов	Доля повторных продаж в дорогом ценовом сегменте	Доля предложений клиентам, уже приобретавшим (в существенных объемах) продукты компании Prints
	Число визитов к целевым клиентам	Каждый визит сотрудника отдела сбыта к клиентам регистрируется в системе сбытового контроллинга

Перспектива «Процессы»		
Стандартизировать, модифицировать и «шлифовать» продукты	Доля затрат на одинаковые детали в отношении к совокупным материальным затратам	Как одинаковые рассматриваются детали, которые могут быть использованы минимум в трех различных типах продукта. Стоимость минимум 5 евро за единицу
	Число позиций в каркасе	В каркас включены все используемые в производстве узлы. Один модуль соответствует одному узлу
Использовать эффект синергии	Затраты на персонал в процентах от выручки	Затраты на персонал, выраженные в процентах от выручки, показывают эффективность использования трудовых ресурсов. Эту величину можно рассчитать на основе имеющейся системы контроллинга
	Отчет о синергии	В отчете о синергии все подразделения документируют все синергетические эффекты, выявленные и использованные на протяжении последнего квартала. За счет использования синергетических эффектов компания собирается достичь эффекта экономии
Адаптировать глубину производства к ключевой технологии	Доля ключевой технологии	Доля ключевой технологии характеризует соотношение затрат на производственные процессы, касающиеся ключевой технологии, к затратам на все остальные производственные процессы. Ключевую технологию компании еще предстоит определить. Показатели, характеризующие этот аспект, в настоящий момент рассчитаны быть не могут
Повысить внутреннюю ориентацию на клиента	Индекс опроса между национальных пересечений	Сначала ежеквартально, а затем раз в полгода компания собирается проводить анонимный опрос сотрудников на предмет их удовлетворенности взаимоотношениями с внутренними поставщиками и клиентами. Чтобы обеспечить высокий процент возврата выданных анкет (время обработки анкет не более 5 минут!), подразделения, которые вернули более 85% анкет заполненными, получают к Рождеству премию в размере 20 евро за одну анкету
Сократить время разработки продуктов	Доля новых разработок с циклом разработки менее 6 месяцев	Время разработки измеряется от начала проекта до первой поставки клиентам. В качестве новых разработок рассматриваются продукты нового типа

Перспектива «Потенциал»		
Улучшить компетенции в сфере разработок	Значения оценок (исследования и разработки, сбыт, производство, менеджмент)	Изменение компетенций компании в сфере разработок оценивается раз в полгода на основе проводимого опроса. Развитие этого подразделения оценивается на основе стандартизированной схемы, состоящий из объективных (например, доля новых продуктов в выручке) и субъективных (например, «На ваш взгляд, произошли изменения в лучшую сторону в сфере конструкторских разработок за последние месяцы») критериев
Повысить мотивацию персонала	Текущая численность кадров среди ключевых сотрудников	Число ключевых сотрудников (Key Employees), покинувших компанию, к общему числу ключевых сотрудников. К числу ключевых относятся сотрудники, которые обладают знаниями, малодоступными на рынке. Статистика имеется в отделе управления персоналом. Сотрудники, уходящие на пенсию, к этой категории не относятся
	Оценка мотивации	Оценка мотивации рассчитывается на основе данных опроса, проводимого раз в полгода
Развивать культуру обратной связи	Значение рассчитывается на основе опроса	Оценка степени развития культуры обратной связи рассчитывается на основе данных опроса, проводимого раз в полгода
Активно использовать новые медиа	Число заказов через Интернет	Заказы, поступающие через интернет, автоматически регистрируются ИТ-системой

## 5.5. Определение целевых значений

Только после установления целевого значения показателя та или иная стратегическая цель считается полностью описанной. Целевые значения показателей должны быть жесткими, но вполне достижимыми.

Как правило, по стратегическим целям перспективы «Финансы» уже установлены целевые значения, и они далее передаются в сбалансированную систему показателей. Для остальных показателей, характеризующих стратегические цели, целевые значения должны быть установлены.

Определение целевых значений показателей с методической точки зрения может осуществляться *двумя путями* — интерактивно в ходе внутрифирменного семинара (совещания) или как предварительная разработка с последующим обсуждением и достижением согласия в ходе совещания. *Первый* путь рекомендуется использовать для подразделений низовых уровней организационной иерархии. При составлении сбалансированной системы показателей для уровня управления компанией (подразделением) предпочтителен *второй* путь. Его можно также комбинировать с моделированием бизнес-плана. В любом случае необходимо соблюдать следующий принцип: сбалансированность целей должна отражаться в сбалансированности целевых значений. Во многих проектах построения системы BSC целевые значения показателей устанавливаются не в ходе семинара, а в ходе последующей индивидуальной или групповой работы. Результаты этой работы затем обсуждаются на совещании. Следующие шаги позволяют определить целевые значения показателей: разработка основы для сравнения; анализ различных связей между целевыми значениями; определение «пороговых» значений; документирование целевых значений.

### 5.5.1. Разработка основы для сравнения

С целью достижения согласия по целевым значениям предложенных показателей рекомендуется использовать сравнительные величины (данные настоящего или прошлых периодов, данные бенчмаркинговых исследований, результаты опроса клиентов). Опыт реализации проектов показывает, что потенциальный и реальный уровень достижения целей можно обсуждать в ходе внутрифирменных совещаний. Если достигнут консенсус относительно необходимой степени достижения цели, то можно переходить к точному определению целевых значений.

Если многие из показателей, включенных в BSC, новые для компании, и нет фактических данных для расчета их значений, то этот этап процесса внедрения системы может потребовать значительных затрат. Это, в частности, касается перспективы «Потенциал», поскольку используемые в этой системе показатели зачастую базируются на данных опросов.

**ПРИМЕР**

Стратегическая цель:	Развивать рынок в США
Актуальное значение:	Доля рынка 5%
Выручка в США:	10% совокупной выручки
уровень достижения цели:	0-10% доли рынка: отсутствие влияния на рынок
Поля рынка 10-30%:	Предприятие может организовывать рынок
Доля рынка больше 30%:	Предприятие играет доминирующую роль
целевое значение первого года	Доля рынка 10% (должна быть достигнута критическая граница)
Целевое значение второго года	Доля рынка 20%
Целевое значение третьего года	Доля рынка > 30%

**Имеющиеся базы данных, как правило, не содержат всю необходимую информацию**

Простота или сложность определения целевых значений зависит в том числе от качества исходных данных, имеющихся в системах стратегического планирования и оперативного контроллинга. Если в распоряжении компании имеются большие базы данных (как это часто бывает, например, у автомобилестроительных или машиностроительных компаний), то работа по определению целевых значений показателей будет связана с меньшим количеством проблем. Если же у компании, напротив, нет стабильных и обширных источников первичной информации, то определение целевых значений показателей может быть сопряжено с довольно существенными проблемами. Типичным случаем был проект в одной из компаний энергетической отрасли, которая к моменту начала проекта только приступила к созданию маркетинговой и сбытовой информационной системы. В такой ситуации работа над BSC помогает сформировать перечень требований к создаваемым информационным системам.

Бенчмаркинг — наиболее успешный способ определения целевых значений показателей. Такое исследование может касаться как внутрифирменных, так и межфирменных сравнений отдельных процессов, функций или подразделений. Преимущество бенчмаркинга состоит прежде всего в том, что он расширяет сферу внимания руководителя той или иной бизнес-единицы.

**По отдельным показателям отсутствуют значения, относящиеся к прошлым периодам, и данные бенчмаркинга**

Если у компании нет исходной информации и других масштабов определения, какое значение показателя будет считаться высоким, но достижимым, можно использовать метод экспертных оценок. Первые полученные фактические значения такого показателя должны в дальнейшем постоянно актуализироваться (обновляться). В подобных случаях следует исходить из принципа—лучше неточные и примерные представления, чем вообще никаких.

**Отдельные показатели не настолько «развитые», чтобы рассчитывать их значения**

Если те или иные показатели еще не «созрели» окончательно, то установление их целевых значений лишено смысла. В таких случаях рекомендуется использовать вспомогательные инструменты, например опрос сотрудников об их представлениях относительно степени достижения цели. Такие опросы позволяют конкретизировать проблему. Рассмотрим этот аспект на следующем примере.

*Стратегическая цель: «Улучшение взаимодействия между отделами X и Y».*

*Вопрос.* «Если бы вы оценивали сегодняшнее качество взаимодействия между отделами по шкале школьных оценок (1 — «максимум», 6 — «минимум»), то какую оценку вы бы поставили и почему?»

*Ответ:* «Оценку 5, поскольку вместо личного контакта сотрудники общаются по электронной почте, и обмен информацией происходит только по тем пунктам, которые являются неотложными ...»

*Вопрос.* «Как вы представляете себе взаимодействие между отделами через пять лет, каким оно в идеале должно быть, чтобы вы поставили оценку 1?»

*Ответ:* «Каждый сотрудник, продавая свой продукт, должен пытаться включать в состав предложения продукты (услуги) других отделов; сотрудничество между отделами будет тесным, а коллеги будут находиться в хороших личных отношениях».

*Вопрос.* «Как вы думаете, что в отношении сотрудничества между отделами можно улучшить в следующем году?»

*Ответ:* «Мы обязательно должны наладить интенсивный диалог и начать разрушение воздвигнутых барьеров».

*Вопрос.* «Как мы поймем, что барьеры разрушены, а диалог стал более интенсивным?»

*Ответ:* «Если мы, например, будем получать информацию от коллег без предварительных запросов и требований, а также будем вместе ходить обедать».

В ходе последующих дискуссий было решено, что целевое значение показателя в ближайшие пять лет должно достигнуть 1, а по истечении первого года — 2,5. Была также выработана методика измерений. В конце

года должна проводиться дискуссия по упомянутым пунктам, после чего  $\text{bvfl}^{\text{eT}}$  рассчитано итоговое значение показателя. Тем самым руководство компании сможет включить в систему оценок субъективные суждения отдельных сотрудников и отказаться от использования «жестких» методов измерения. Такая субъективная оценка целевых значений показателей особенно широко используется, если работа с новыми показателями еще не отлажена, а сама система должна «созреть», чтобы выдавать руководству «жесткие» данные.

**Поведенческие эффекты должны учитываться при увязывании целевых значений показателей с системой мотивации**

Дискуссия о целевых значениях показателей зависит в том числе от того, есть ли связь между целевым значением того или иного показателя и системой мотивации. Одна из компаний энергетической отрасли разработала систему бонусов для руководящих служащих параллельно со сбалансированной системой показателей. Руководство компании столкнулось со сдержанностью сотрудников при установлении амбициозных целевых значений показателей. Эта проблема обостряется в том случае, если для установления целевых значений нет соответствующей базы данных и у сотрудников нет доверия к сбалансированной системе показателей или опыта работы с ней.

## 5.5.2. Установление динамики целевых значений

Целевые значения показателей устанавливаются на несколько периодов. Как правило, сбалансированная система показателей разрабатывается на период, соответствующий периоду стратегического планирования (3—5 лет). Поскольку реализации стратегии осуществляется и в текущем году, важно, чтобы целевые значения показателей первого года в стратегическом плане были идентичны детализированным плановым значениям будущего года. Определение целевых значений показателей базируется на принципе «прошлое предшествует будущему». Как правило, целевое значение показателя сначала устанавливается в привязке к окончанию горизонта стратегического планирования (на весь период). После этого устанавливаются целевые значения того или иного показателя по отдельным отрезкам периода (как правило, год).

Этап установления целевых значений по отдельным отрезкам стратегического периода имеет особое значение. Как свидетельствует практический опыт, далеко не всегда можно отказаться от установления целевых значений показателей в соответствии с линейным принципом. Кроме того, целевые значения показателей зависят от запланированных стратегических мероприятий. Целевые значения показателей в динамике описывают то, как — постепенно или «скачкообразно» — будет улучшаться та или иная характеристика.

Если различные цели оказывают друг на друга существенное влияние, то возрастает сложность определения целевых значений показателей. Предположим, что компания поставила перед собой цель в течение ближайших 5 лет увеличить выручку на 50%. Кроме того, компания собирается изменить структуру продуктового портфеля. В данный момент продуктовый Портфель включает 30% продуктов с коротким сроком производства (менее 2 недель) и 70% продуктов с длинным циклом производства. К концу стратегического периода компания ожидает достижения обратного соотношения: 70% будут составлять продукты с коротким сроком производства, 30% — с длинным.

Как представить эти целевые значения в виде ежегодных «основных вех» (milestones)? Может ли быть сначала увеличена выручка при существующей структуре продуктового портфеля? Или сначала следует изменить структуру продуктового портфеля, несмотря на возможное снижение значения выручки? Могут ли обе цели достигаться параллельно? Чтобы получить четкую картину целей, можно использовать системы бизнес-моделирования. Однако конечный выбор зависит от понимания стратегии менеджментом конкретной компании. Динамика целевых значений показателей отражает это понимание (рис. 5.27).

Рис. 5.27



### 5.5\*3. Определение «пороговых» значений

Для интеграции целей в систему согласования целей с работниками и в систему стимулирования для целевых значений показателей должны быть определены «пороговые» значения. «Нижняя» граница показателя рассчитывается как степень достижения целей, начиная от которой сотрудник может рассчитывать на получение максимального бонуса. Число уровней («ступеней») в значениях того или иного показателя может колебаться от 3 до 5 «пороговых» значений. Мы рекомендуем ограничиваться тремя «пороговыми» значениями — это позволяет снизить степень сложности. Дискуссии, связанные с определением целевых значений показателей, в значительной степени связаны с тем, насколько заработная плата сотрудников зависит от степени достижения результата. Например, в одной компании энергетической отрасли система бонусов для руководящего персонала разрабатывалась одновременно с проектом внедрения сбалансированной системы показателей. Когда стала заметной связь между отдельными мероприятиями, устанавливаемые целевые значения показателей стали менее жесткими. Проблема обостряется, если для установления целевых значений нет исходных базовых данных и степень доверия сотрудников компании к создаваемой сбалансированной системе показателей невысокая.

### 5.5.4. Документирование целевых значений

Результат этого этапа — документирование целевых значений показателей для отдельных периодов. Такую информацию можно интегрировать в систему внутрифирменной отчетности (рис. 5.28). Документирование целевых значений показателей необходимо для соединения сбалансированной системы показателей с системами планирования, внутрифирменной отчетности и согласования целей с подчиненными.

Рис. 5.28

#### Документирование целевых значений

Стратегическая цель	Показатели	Единица измерения	Фактическое значение	Целевое значение 2005	Целевое значение 2010
Перспектива 1					
Перспектива 2					
Перспектива...					

### 5.5.5. Деловая ситуация «Определение целевых значений»

Для показателей, характеризующих стратегию компании Prints, были установлены следующие целевые значения.

Стратегическая цель	Показатель	Единица измерения	Фактическое значение	Целевое значение (3-летний горизонт)
<b>Перспектива «Финансы»</b>				
Существенно повысить значение прибыли	Рентабельность инвестиций по денежному потоку (Cash Flow Return on Investment, CFROI) j	%	7,5%	18%
Добиться конкурентоспособной структуры затрат	Совокупные затраты в процентах от плановой выручки	%	89%	80%
	Затраты на управление и сбыт в процентах от выручки	%	11%	9%
Продолжить рост на международном рынке	Совокупная выручка	млрд евро	1,5 млрд евро	3 млрд евро
	Доля выручки, полученной вне основных рынков	%	32%	50%
	Доля <i>выручки, полученной</i> в Центральной и Восточной Европе	%	4,1%	25%
	Доля выручки, полученной в Азии	%	3,2%	10%

<b>Перспектива «Клиенты»</b>				
«Доступно и хорошо»: позиционировать на рынке простые привлекательные приборы	Доля рынка в массовом сегменте (основные рынки)	%	9%	15%
	Оценка дилеров (шкала в баллах 0-120)	Баллы	69 баллов	100 баллов
	Доля копируемых аппаратов, функции которых могут быть изучены в течение полудня	%	30%	80%
«Отличное качество копирования»: предлагать в дорогом ценовом сегменте продукты высокого качества	Доля рынка в дорогом ценовом сегменте (основные рынки)	%	9%	17%
	Оценка имиджа клиентами	Индексные баллы	45 баллов	80 баллов
	Степень известности	%	28%	60%
Повысить функциональную надежность копируемых аппаратов	Среднее число поломок на один копируемый аппарат в месяц		18	5
Активнее обслуживать клиентов	Доля повторных продаж в дорогом ценовом сегменте	%	55%	75%
	Число визитов к целевым клиентам		1,3	2,5

<b>Перспектива «Процессы»</b>				
Стандартизировать, модифицировать и «шлифовать» продукты	Доля затрат на одинаковые детали в отношении к совокупным материальным затратам	%	44%	65%
	Число позиций в каркасе		5320	4300
Использовать эффект синергии	Затраты на персонал в процентах от выручки	%	10%	8,5%
	Отчет о синергии		Нет целевого значения	Нет целевого значения
Адаптировать глубину производства к ключевой технологии	Доля ключевой технологии		Пока не может быть рассчитана	80%
Повысить внутреннюю ориентацию на клиента	Индекс опроса межфункциональных пересечений	Индексные баллы	65 баллов	90 баллов
Сократить время разработки продуктов	Доля новых разработок с циклом разработки менее 6 месяцев	%	52%	75%

<b>Перспектива «Потенциал»</b>				
Улучшить компетенции в сфере разработок	Значения оценок (исследования и разработки, сбыт, производство, менеджмент)	0/0	62%	80%



Повысить мотивацию персонала	Текущая текучесть кадров среди ключевых сотрудников		Метод расчета не определен	5%
	Оценка мотивации (в баллах 0-120)	Индексные баллы	73 балла	85 баллов
Развивать культуру обратной связи	Значение рассчитывается по результатам опроса	Индексные баллы	55 баллов	95 баллов
Активно использовать новые массмедиа	Число заказов через Интернет		4300	+225%

## 5.6. Разработка стратегических мероприятий

Только действия, выполняемые всеми сотрудниками компании, позволяют достичь поставленных целей. Следует также понимать, что большая часть этих действий связана со специфическими задачами сотрудников и прописана в должностных инструкциях.

Однако достижение стратегических целей может потребовать от компании реализации мероприятий, которые не относятся к оперативной хозяйственной деятельности. Мероприятия, имеющие тесную привязку к целям, определенным в сбалансированной системе показателей, называются стратегическими. В качестве стратегических мероприятий могут фигурировать внутренние проекты или другие события, не относящиеся к оперативной деятельности и требующие значительного объема ресурсов. К числу таких мероприятий можно отнести, например, приобретение компании, внедрение новой ИТ-системы или заключение договора о кооперации с одним из конкурентов. Проекты, касающиеся клиентов, напротив, не являются стратегическими мероприятиями с позиций сбалансированной системы показателей.

С нашей точки зрения, сбалансированная система показателей начинает в компании действовать только после реализации стратегических мероприятий. Стратегические мероприятия напрямую связаны с отдельными стратегическими целями, что позволяет отдельным целям или сбалансированной системе показателей в целом «не увязнуть в песке». Стратегические мероприятия позволяют конкретизировать стратегические цели и связать стратегию с операционными задачами сотрудников отдельных подразделений. Тем самым реализуется ключевая идея сбалансированной системы показателей — «перевод стратегии в действия!».

В итоге стратегические мероприятия становятся основой для распределения средств в рамках процесса реализации стратегии. Очень часто эйфория первых этапов разработки сбалансированной системы показателей сменяется разочарованием, когда компания понимает, какие ресурсы необходимы для достижения заявленных стратегических целей. Другими словами: определение стратегических мероприятий предполагает сопоставление

представлений о целях с имеющимися ресурсами. Тем самым компания еще раз проходит тест на реализуемость намеченных целей. Такая работа может повлечь ревизию варианта системы целей, определенного до разработки стратегических мероприятий.

Ни у одной компании нет в достаточном объеме ресурсов, необходимых для реализации всех возможных стратегических мероприятий. Неизбежно вытекающая из этого работа по расстановке приоритетов зачастую чрезмерно концентрируется на финансовых критериях. С одной стороны, рассчитываются необходимые для реализации того или иного стратегического мероприятия затраты, а с другой — обратные финансовые потоки; у такого подхода к расстановке приоритетов есть свои недостатки. Привязка мероприятий к стратегической системе целей позволяет оценить текущие и потенциальные проекты и программы не только с точки зрения финансовых выплат и поступлений, но и с точки зрения их вклада в реализацию разработанной стратегии. Такая работа облегчает достижение консенсуса относительно того, какие стратегические мероприятия с точки зрения объема имеющихся ресурсов должны быть реализованы в первую очередь, а какие следует отложить.

На основе разработанных стратегических мероприятий определяются стратегические бюджеты. Тем самым происходит увязка стратегического планирования с оперативным (прежде всего с бюджетированием). Общий алгоритм разработки стратегических мероприятий: разработка идей, касающихся стратегических мероприятий; определение бюджетов для стратегических мероприятий и расстановка приоритетов; документирование стратегических мероприятий.

### **5.6.1. Разработка идей, касающихся стратегических мероприятий**

Процесс разработки стратегических мероприятий включает три этапа:

- анализ текущих проектов и «связанных» в них ресурсов;
- разработка идей, касающихся стратегических мероприятий;
- структуризация разработанных предложений.

#### **Анализ текущих проектов и «связанных» в них ресурсов**

В каждой компании постоянно запускаются новые проекты, призванные решить ту или иную проблему, в том числе и без внедрения сбалансированной системы показателей. Однако в редких случаях менеджмент компании четко понимает, какие проекты в данный момент реализуются активно, кто из сотрудников и с какими ресурсами в них участвует, когда проекты будут завершены. Только анализ и структуризация реализуемых проектов позволяют увязать стратегические мероприятия со стратегическими целями. Кроме того, такая структуризация позволяет понять, какие

текущие мероприятия и проекты способствуют достижению целей, заявленных в BSC, и какие ресурсы в них уже «связаны».

Структуризация текущих мероприятий и проектов не должна касаться ежедневной («рутинной») деятельности. Стратегические мероприятия — это, как правило, временные (разовые) действия, понимаемые как проекты. Как показывает практический опыт, многие мероприятия, способствующие реализации стратегии, не выполняются как «проекты» (например, мероприятия по повышению квалификации персонала или усиленный поиск альтернативных поставщиков). Такие действия следует также подвергнуть анализу. Эта работа связана со значительными усилиями по поиску информации, поэтому на первом этапе в список рассматриваемых проектов включаются наиболее значимые.

### **Разработка идей, касающихся стратегических мероприятий**

Текущих мероприятий и проектов далеко не всегда достаточно для достижения стратегических целей, представленных в сбалансированной системе показателей. Дополнительная работа заключается в выработке предложений относительно дополнительных мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей компании.

В наших консалтинговых проектах мы каждое стратегическое мероприятие, способствующее достижению стратегических целей, рассматриваем отдельно. Это может происходить в форме совещаний или внутрифирменного семинара. При этом участники совещаний сначала должны иметь возможность обсудить эту проблему и разработать варианты в малых группах (например, каждая перспектива для одной группы). Результаты работы в малых группах затем представляются на всеобщее обсуждение.

Разработка предложений относительно стратегических мероприятий, способствующих достижению стратегических целей, может базироваться на двух принципах.

1. Для финансовых целей отдельные стратегические мероприятия не разрабатываются! Финансовые цели достигаются в результате реализации многочисленных мероприятий стратегического и оперативного характера. В итоге достижению целей перспективы «Финансы» способствуют мероприятия, реализуемые в перспективах нижнего уровня («Клиенты», «Процессы» и «Потенциал»). Например, такие стратегические мероприятия, как «поиск более дешевых поставщиков» или «повышение цен» хотя и имеют влияние на финансовые показатели, относятся к целям, сформулированным в перспективах «Процессы» и «Клиенты». Однако существуют и такие стратегические мероприятия, реализацию которых можно напрямую увязать с той или иной финансовой целью. Например, достижению стратегической финансовой цели «улучшить структуру затрат на капитал» будет способствовать реализация мероприятий «привлечение заемного капитала» или «увеличение доли собственного капитала». Путь

через перспективы «Процессы» или «Потенциал» в данном случае был бы слишком искусственным.

- Актуальный список проектов до начала разработки стратегических мероприятий сотрудникам выдаваться не должен! Это необходимо для того, чтобы сотрудники, участвующие в проекте, сохранили способность к креативному мышлению, а не попали в заранее структурированную «колею». В противном случае это может существенно ограничить число предложений и спектр мнений, касающихся их релевантности для достижения стратегических целей.

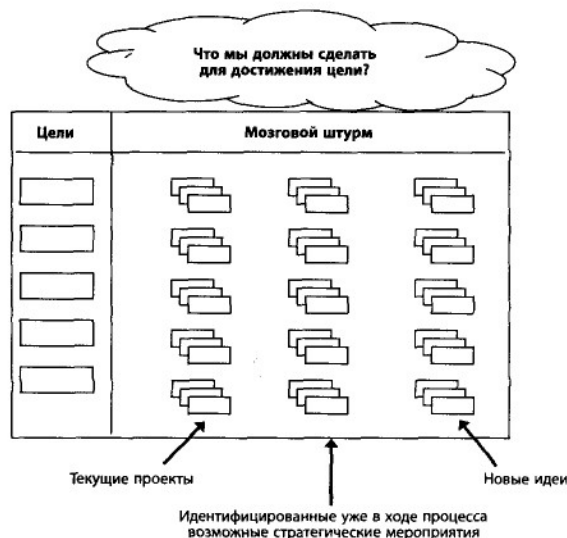
После прохождения этого креативного этапа разработанные предложения сравнивают с актуальным списком проектов. Есть ли в компании текущие проекты, о которых забыли при перечислении вариантов проектов? Если да, то такие проекты дополнительно вносят в создаваемый список стратегических мероприятий.

### Структуризация разработанных предложений

После прохождения этапа мозгового штурма (рис. 5.29) в распоряжении руководства компании оказывается большое число разнообразных стратегических мероприятий. Если, например, по каждой из 20 целей было предложено только 5 идей (стратегических мероприятий), то в целом появляется уже 100 возможных стратегических мероприятий!

Рис. 5.29

#### Шаг 1: мозговой штурм



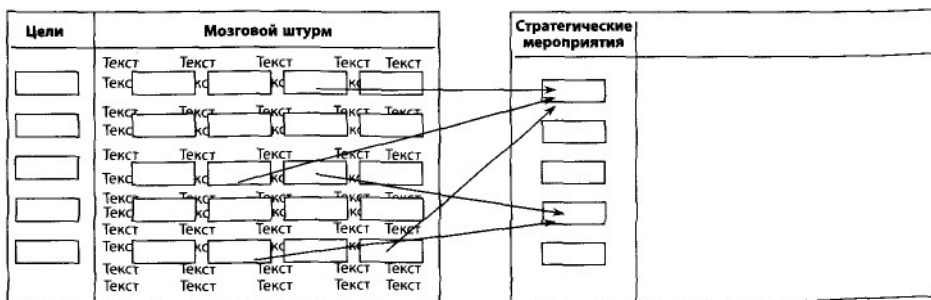
Однако столь большое число возможных стратегических мероприятий легко поддается сокращению.

- Целый ряд предложенных стратегических мероприятий при более подробном рассмотрении оказывается второстепенным («поддерживающим», «сопутствующим»). Поэтому целесообразна кластеризация предложений, касающихся возможных мероприятий. Такие кластеры на практике называются «стратегическими программами». Чтобы не путать «стратегические мероприятия» и «стратегические программы», в дальнейшем будем использовать термин «стратегические мероприятия».
- Зачастую проектные группы одно стратегическое мероприятие относят к различным стратегическим целям. Например, стратегическое мероприятие «сделать возможным поступление заказов через Интернет» способствует достижению цели «бесперебойные процессы на стыке «клиент—компания»» и цели «ускорение процесса выполнения заказа клиента». Существует очень много мероприятий, реализация которых может способствовать достижению не одной, а нескольких целей. Чтобы избежать повторений при разработке стратегических мероприятий, рекомендуется объединять их в содержательно похожие формулировки (в независимости от того, к какой цели они первоначально относились). Соответствующая кодировка (обозначение) стратегических мероприятий позволяет в любой момент понять, для какой стратегической цели определено то или иное стратегическое мероприятие (рис. 5.30).

Если после этого сопоставить стратегические мероприятия и стратегические цели, то получится матрица, из которой становится ясно, достижению какой стратегической цели содействует то или иное стратегическое мероприятие (см. рис. 5.29). Для целей документирования мы предпочитаем от-

**Рис. 5.30**

**Предметно-логическое распределение стратегических мероприятий по стратегическим целям**





носить то или иное мероприятие только к одной цели, хотя его реализации может оказывать влияние на несколько целей. Такое упорядочение начинается с целей перспективы «Потенциал», влияющих по причинно-следственной цепочке на все остальные цели системы. С этой точки зрения мероприятие, необходимое для достижения одной из целей перспективы «Потенциал», влияет на достижение целей в других перспективах.

### **5.6.2. Определение бюджетов для стратегических мероприятий и расстановка приоритетов**

Самая большая опасность при реализации стратегических мероприятий заключается в «распылении» усилий. Если компания реализует слишком большое число мероприятий одновременно, это может потребовать чрезмерного объема ресурсов. В результате получается «ни половина, ни целое», что разочаровывает сотрудников в полезности сбалансированной системы показателей. Расстановка приоритетов позволяет избежать этой опасности. Решения принимаются на основе информации о том, какие ресурсы необходимы для достижения той или иной стратегической цели.

#### **Примерная оценка затрат на реализацию отдельных стратегических мероприятий**

После выработки предложений о необходимых стратегических мероприятиях нужно оценить затраты, которые потребуются для их реализации. Точная оценка затрат требует тщательного планирования, на которое необходимо время. Следствием этого может стать неоправданное «затягивание» проекта внедрения BSC. Перед составлением точных бюджетов затрат мы рекомендуем предварительно провести их примерную оценку. Зачастую такой примерной оценки участникам проекта бывает достаточно, чтобы сделать выводы о целесообразности дальнейшего рассмотрения той или иной идеи стратегического мероприятия.

Примерные оценки затрат на реализацию мероприятия хорошо себя зарекомендовали в консалтинговых проектах построения сбалансированной системы показателей. Сотрудники, участвующие в таком проекте хорошо знают, какая сумма — 10 000, 100 000 или 1 000 000 евро — потребуется для реализации того или иного мероприятия.

Пакет разработанных стратегических мероприятий можно предложить для оценки участникам проекта. Они должны ответить на следующие вопросы:

- кто должен отвечать за процесс реализации этого стратегического мероприятия? Другими словами, достаточно ли вместо указания конкретного имени указать просто должность (функцию)?
- какие примерно затраты потребуются для реализации этого стратегического мероприятия?

- сколько времени потребуется управленческому персоналу для реализации этого стратегического мероприятия?
- сколько времени потребуется сотрудникам низовых уровней организационной иерархии (подчиненным) для реализации этого стратегического мероприятия?

После прохождения этого этапа появляются первые примерные оценки сумм затрат, необходимых для реализации всех предложенных мероприятий.

Расстановка приоритетов осуществляется путем сопоставления затрат и результатов. Такой метод можно использовать, если есть возможность рассчитать финансовые результаты. Однако только по очень небольшому числу мероприятий можно просчитать сумму денежных поступлений, напрямую связанных с их реализацией. Что принесет предприятию активная рекламная кампания? Оправдали ли себя инвестиции в повышение квалификации персонала? Нужно ли компании создать банк данных о клиентах? Если компания использует модель создания акционерной стоимости, то некоторые крупные проекты можно оценить с точки зрения их влияния на акционерную стоимость (см. раздел 7.6).

В тех случаях, когда финансовую выгоду просчитать не удастся, вспомогательным инструментом является балльная оценка пользы того или иного стратегического мероприятия. Как повлияет реализация этого стратегического мероприятия на достижение стратегических целей системы показателей и на достижение финансовых целей? Сначала следует определить, на самом ли деле предложенное стратегическое мероприятие в значительной степени способствует достижению стратегических целей? После этого стратегические мероприятия структурируются в соответствии со своим значением для достижения стратегических целей, представленных в BSC (рис. 5.32).

Подобная оценка выгод (как в матрице расстановки приоритетов) желательна, но в силу заданного бюджета времени на составление сбалансированной системы показателей не всегда возможна. В таких случаях для расстановки приоритетов относительно стратегических мероприятий мы рекомендуем использовать прагматичный, но действенный метод — расстановку приоритетов с точки зрения срочности. При ограниченности имеющихся ресурсов можно выделить три степени срочности реализации стратегических мероприятий:

1. стратегические мероприятия, которые нужно реализовывать срочно и в полном объеме («мы делаем это в полном объеме и с использованием всего объема средств»);
2. стратегические мероприятия, которые также нужно реализовывать сразу, но при использовании ограниченного объема ресурсов («мы делаем это, но ограничиваем себя в ресурсах»);
3. стратегические мероприятия, которые компания откладывает «на потом» («мы сделаем это, когда появятся ресурсы»).



рис. 5.32

**Матрица компании Horvath & Partners для расстановки приоритетов по стратегическим мероприятиям**



Значение стратегических мероприятий для сбалансированной системы целей

На основе примерной оценки ресурсов управленческий персонал распределяет предложенные стратегические мероприятия в соответствии со степенью срочности.


На рис. 5.33 представлен фрагмент матрицы результатов работы по расстановке приоритетов, проведенной группой руководителей, состоящей из восьми человек. Рабочая группа высказалась за дальнейшую разработку продукта XY, но посчитала, что этот проект требует чрезмерного объема ресурсов. После этого ответственный за реализацию мероприятия (г-н Майер) должен проверить, можно ли реализовать это мероприятие с меньшим объемом ресурсов. Если это невозможно, то далее следует принять решение о том, будет ли это мероприятие реализовано в предложенном периоде. В отношении мероприятия 12 менеджмент считает необходимым «сдвинуть» его во времени на более поздний период (приоритет низкий). По мероприятию 13 («Исследование рынка в Южной Америке») достигнут полный консенсус относительно срочности его реализации.

В фокусе внимания каждого решения должен быть вопрос «будем ли мы это делать на самом деле». «Половинчатые» решения скорее блокируют процесс реализации мероприятий, чем оказывают ему содействие.

- *Согласовать приоритеты по мероприятиям, имеющиеся ресурсы, цели и целевые значения показателей.* Работа по расстановке приоритетов помогает выбрать стратегические мероприятия, которые можно реализовать при

Рис. 5.33

## Расстановка приоритетов

Стратегические мероприятия	Предложение рабочей группы	Выделить ресурсы в полном объеме	Выделить ограниченный объем ресурсов	Реализовать по мере появления ресурсов
11 Разработка продукта XV (Ответственный за процесс: г-н Майер)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уже выполняемое стратегическое мероприятие</li> <li>Оценка объема ресурсов до окончания — 50 000 евро, 40 дней, 360 человеко-дней</li> </ul>	1	✓ 6	1
12 Новая форма участия в выставках (Ответственный за процесс: г-н Моллер)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Новое стратегическое мероприятие</li> <li>Оценка объема ресурсов — 250 000 евро, 20 дней, 120 человеко-дней</li> </ul>	0	3	5 
13 Исследование рынка в Южной Америке (Ответственный за процесс: г-жа Кутчера)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Новое стратегическое мероприятие</li> <li>Оценка объема ресурсов — 150 000 евро, 10 дней, 90 человеко-дней</li> </ul>	✓ 6	1	1

имеющемуся объеме ресурсов. В ходе специального внутрифирменного совещания следует еще раз проверить, позволяют ли выбранные стратегические мероприятия достичь поставленных стратегических целей. Если это не так, то следствием такого вывода будет итеративный процесс, в ходе которого еще раз будут переосмыслены и согласованы стратегические цели, целевые значения описывающих их показателей, стратегические мероприятия и имеющиеся ресурсы. По результатам этого этапа обеспечиваются качество и жизнеспособность создаваемой сбалансированной системы показателей.

### 5.6.3. Детализация стратегических мероприятий

После идентификации стратегических мероприятий и расстановки приоритетов следует провести работу по их дальнейшей детализации. Это, как правило, поручается конкретным исполнителям. Алгоритм этой работы соответствует классическим принципам проект-менеджмента. В частности, должны быть проработаны следующие пункты.

- По каждому стратегическому мероприятию следует назначить ответственных.
- Отдельные стратегические мероприятия могут быть объединены в «рабочие пакеты» или «программы», поручаемые одному ответственному.
- Определить команды проектов.
- Определить цель, достижению которой способствует то или иное стратегическое мероприятие.
- Определить последовательность реализации отдельных стратегических мероприятий (с указанием начала и конца реализации, а также «основных вех»).

- Соотнести стратегические мероприятия с этапами проекта и рабочими планами.
- Уточнить планирование ресурсов, включая бюджетирование.
- Оуществить документирование стратегических мероприятий.

На этапе уточнения планирования стратегических мероприятий может потребоваться очередная итерационная «шлифовка». При этом должны быть даны ответы на следующие вопросы:

- позволяет ли выбранный вариант распределения проектов по времени выполнять мероприятия, способствующие реализации стратегии, так, чтобы они дополняли друг друга или по крайней мере не мешали друг другу?
- есть ли необходимые ресурсы и можно ли их использовать именно в запланированные периоды времени? Будет ли использование этих ресурсов содействовать реализации стратегии?

### **Входят ли в пакет стратегических все мероприятия, реализуемые в компании?**

Определение стратегических мероприятий означает возникновение конкретной, задокументированной и согласованной программы действий, необходимой для достижения поставленных стратегических целей. Определяется, кто, что, до какого момента времени и с помощью какого объема ресурсов будет делать. Устанавливается как участие, так и ответственность за достижение результата, а также описывается сам желаемый результат. В смысле двуединости понятий «цель» и «мероприятие» на основе разработанной программы действий могут разрабатываться цели для организационных подразделений низовых уровней иерархии компании. Однако по сути программа действий (мероприятий) представляет собой рабочий документ для каждодневной реализации, который периодически может подвергаться корректировкам.

Часто возникает вопрос, являются ли стратегические мероприятия сбалансированной системы показателей полным пакетом мероприятий той или иной компании или нет? С одной стороны, следует стремиться к тому, чтобы проекты, не участвующие в реализации стратегии компании, были вычеркнуты из перечня стоящих перед ней задач. С другой стороны, в компании может реализоваться большой перечень мероприятий, важных для оперативной, текущей деятельности. Например, в одной компании инициирован проект внедрения единой системы учета рабочего времени сотрудников. Этот проект — несмотря на то, что его внедрение сначала требует значительных ресурсов, а затем позволяет экономить в значительном объеме — был после обсуждения признан «нестратегическим». Он не имел никакого отношения к стратегии компании и не удовлетворял критериям целей сбалансированной системы показателей — «значение для конкурентоспособности компании» и «сложность реализации» (см. раздел 5.2). Таким образом, многие проекты, способствующие рационализации работы компании, не

являются проектами в смысле сбалансированной системы показателей. Проекты, направленные на рационализацию, приобретают статус проектов стратегического характера, если они вносят свой вклад в реализацию конкретной стратегии лидерства по издержкам.

Резюмируя сказанное, следует подчеркнуть, что в компании могут выполняться мероприятия, которые не связаны напрямую со сбалансированной системой показателей. Но такие проекты должны приносить несомненную пользу в области решения оперативных задач и не должны входить в противоречие со стратегическими намерениями компании.

#### 5.6.4. Деловая ситуация «Разработка стратегических мероприятий»

Руководство компании Prints разработало пакет стратегических мероприятий, необходимых для достижения поставленных стратегических целей. После оценки ресурсов и расстановки приоритетов был разработан план действий (рис. 5.34).

Для каждого отдельного мероприятия разработан специальный «Формуляр мероприятия», в котором указаны ответственный, участники, приоритеты, комментарий к мероприятию и бюджет ресурсов (рис. 5.35).

**Рис. 5.34**

**План мероприятий компании Prints (выдержки)**

Стратегическая цель	Стратегические мероприятия	Начало	Конец	Ответственный	Статус
<b>Перспектива «Клиенты»</b>					
«Доступно и хорошо»: позиционировать на рынке простые привлекательные приборы	Маркетинговая кампания под девизом «Копировальный аппарат, который не сможет быть скопирован» (вкл. Новые информационные материалы для дилеров)	01/2000	05/2000 (разработка) 12/2000 (кампания)	Г-н Круг	Согласовано
	Проведение форума дилеров	03/2000	05/2000	Г-н Кригер	Согласовано
	Обновление системы скидок	01/2000	06/2000	Г-н Кригер	Согласовано
«Отличное качество копирования»: предлагать в дорогом ценовом сегменте продукты высокого качества	Активное изменение дизайна	06/2000	06/2001	Г-н Майер	Согласовано
	Новые маркетинговые материалы «Mercedes среди копировальных аппаратов»	03/2000	06/2000	Г-н Круг	Согласуется
	Прямая почтовая рассылка целевым клиентам, активная реклама в экономических журналах	06/2000	07/2000	Г-жа Зильлингер	Согласуется
Повысить функциональную надежность копировальных аппаратов	Создать проектную группу «No»	03/2000	03/2001	Г-н Хоффманн	Согласовано
	Техническая перестановка RCP	01/2000	06/2001	Г-н Хубер	Согласуется
Активнее обслуживать клиентов	Построить систему работы с ключевыми клиентами	06/2000	12/2001	Г-жа Броммель	Согласовано
	Ежегодные собрания по продажам под девизом «Послепродажное обслуживание — наши упущенные возможности»	01/2000	05/2000	Г-н Сэйл	Согласовано
	Активная программа обучения персонала	05/2000	06/2001	Г-н Сэйл	Согласовано
	Освобождение службы сбыта от оказания внутренних услуг (проект «Prints 2003»)	07/1999	08/2000	Г-н Сэйл	Согласовано (текущий проект)

Перспектива «Процессы»						
Стандартизировать, модулировать и «шлифовать» продукты	Анализ каркаса	01/2000	08/2000	Г-н Хубер	Согласовано	
	Бенчмаркинг с фирмой Hyoto	03/2000	05/2000	Г-н Хубер	Согласовано	
Использовать эффект синергии	Проект оптимизации бизнес-процессов «Prints 2003» (оптимизация сбыта, ИТ, администрации)	07/1999	06/2001	Г-н Сэйл Г-н Байт	Согласовано (текущий проект)	
	Инициирование заседаний «синергетических» кружков (вместе с проектом «Prints 2003»)	04/2000 (концепция)	06/2000 (внедрение)	Г-н Варли	Согласовано	
	Руководство по использованию синергетических эффектов	03/2000	05/2000	Г-жа Миттерер	Согласовано	
Адаптировать глубину производства к ключевой технологии	Определение ключевой технологии	04/2000	12/2000	Г-н Фарингер	Согласовано	
	Разработка и реализация стратегии аутсорсинга	01/2000	12/2001	Г-н Рихтер	Согласовано (командный бюджет)	
	Перестройка производственных процессов	06/2000	12/2001	Г-н Фарингер	Согласуется	
Повысить внутреннюю ориентацию на клиента	Анализ точек межфункциональных пересечений	05/2000	08/2000	Г-жа Тривнек	Согласовано	
	Внедрение системы процессного управления (на основе проекта «Prints 2003»)	03/2000	01/2001	Г-н Цумдер	Согласовано	
Сократить время разработки продуктов	Создание комитета по ускорению конструкторских разработок (задачи — разработка и реализация мероприятий, направленных на ускорение времени протекания процессов)	01/2000	06/2001	Г-н Цайтер	Согласовано	
	Обеспечение участия одного конструктора одновременно не более чем в двух проектах	01/2000	04/2000	Г-н Цайтер	Согласовано	
	Внедрение системы контроллинга проектов	01/2000	09/2000	Г-н Реш	Согласовано	

Рис. 5.35

## Документирование мероприятия

Стратегическое мероприятие	Изменение дизайна	Ответственный	Г-н Кригер		
Текущий номер	K201	Начало:	01/2000	Конец:	06/2001
Способствует достижению цели	«Отличное качество копирования»: предлагать в дорогом ценовом сегменте продукты высокого качества	Приоритет	4 (начинать сразу в полном объеме) использовать ресурсы		
Комментарий	Дизайн копирующего аппарата должен быть таким, чтобы клиенты компании Prints сразу узнавали ее продукты. В дизайне гармонично должны сочетаться функциональные и визуальные аспекты. Изменение дизайна продуктов касается в первую очередь дорогого ценового сегмента. Для этого необходимо составить список всех известных промышленных дизайнеров. Затем комитет, состоящий из представителей компании и сторонних экспертов, должен выбрать несколько эскизов для последующего углубленного рассмотрения. Варианты, которые попадут в этот список, будут переданы в технический отдел для проверки на предмет реализуемости дизайнерских идей. В частности, это будет касаться аспектов требуемого повышения уровня функциональной надежности и усилий по стандартизации. Вместе с продукцией следует переосмыслить технологию производства и производственные процессы. В частности, необходимо оценить целесообразность приобретения нового оборудования. Предварительная оценка необходимого бюджета включает дополнительные затраты на приобретение необходимого оборудования. Эта необходимость обусловлена опытом прошлых дизайнерских разработок				
Оцениваемый бюджет, млн евро		Число руководителей, человеко-дни		Число исполнителей, человеко-дни	
Всего: 6		Всего: 85		Всего: 225	
Год1: 1		Год 1: 55		Год1: 25	
Год 2: 5		Год 2: 30		Год 2: 220	
Год3:		Год3:		Год3:	
Последующие годы:		Последующие годы:		Последующие годы:	

### 5.6.5. Типы сбалансированной системы показателей

#### ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Практика внедрения сбалансированной системы показателей показывает, что эта концепция по-разному используется в различных компаниях (что свидетельствует о гибкости самой системы). «Классическая» модель, предложенная Капланом и Нортеном, в рамках каждой перспективы предусматривает наличие таких элементов, как «вербальные цели», «показатели» (с плановыми и фактическими значениями), а также ключевые «мероприятия», необходимые для достижения стратегических целей. На практике возможны различные модификации этой модели — сбалансированная система показателей без вербальных целей, без мероприятий и т. п. Основные типы представлены на рис. 5.36.

На основе проведенного опроса можно установить, что 2/3 предприятий используют классический вариант Каплана и Нортена. Другие предприятия используют разнообразные модификации концепции. Следует обратить внимание, что 17% компаний не используют вербальные формулировки целей, а сама BSC представляет собой, по сути, систему показателей (рис. 5.37).

Рис. 5.36

#### Важнейшие типы сбалансированной системы показателей

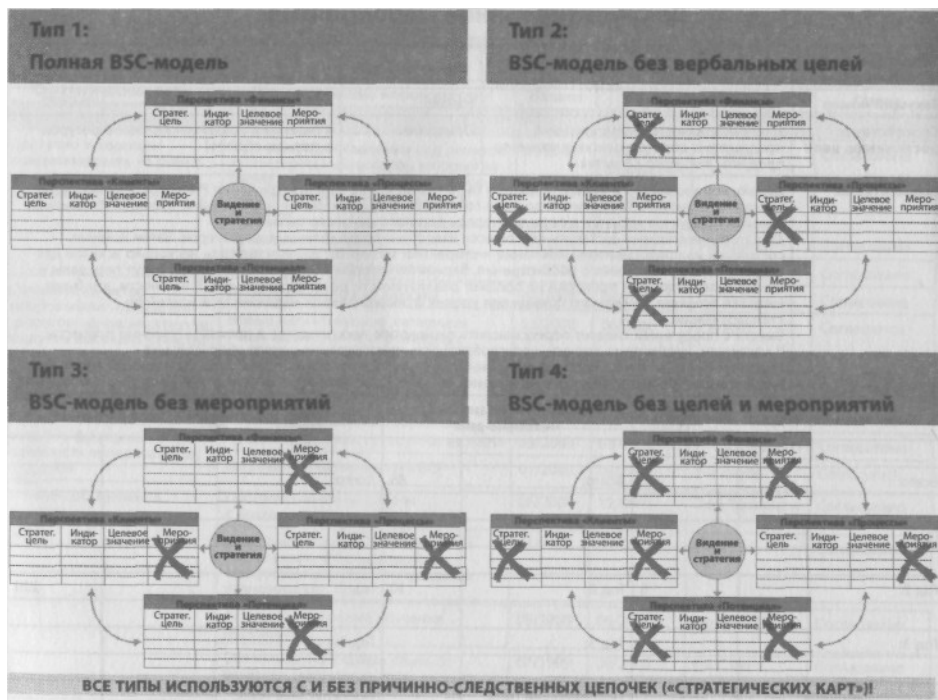
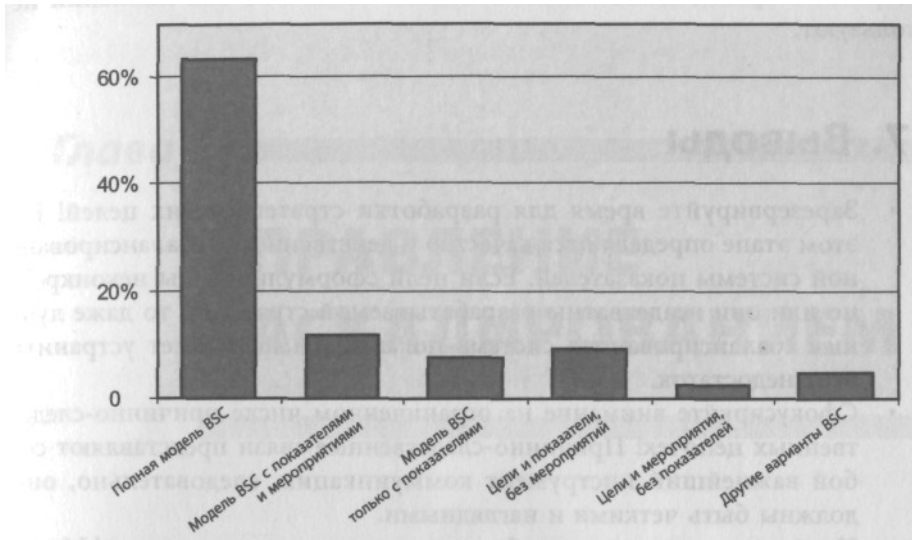


РИС. 5.37

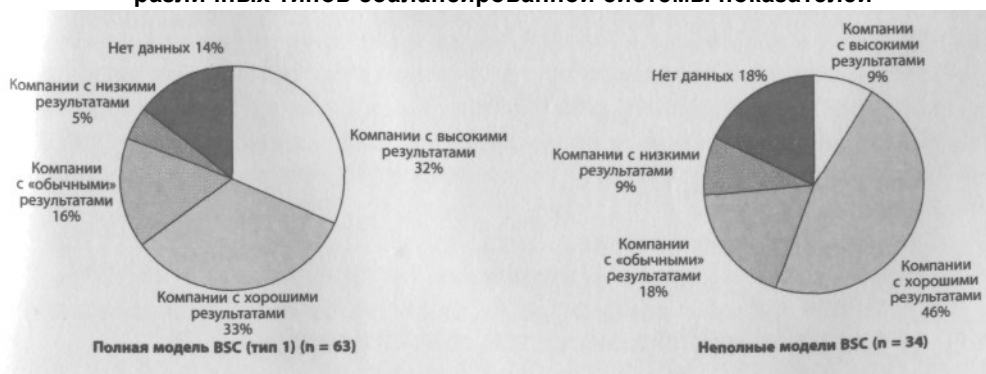
### Использование различных типов сбалансированной системы показателей



Целесообразно ли использование полной модели сбалансированной системы показателей? Результаты проведенных исследований позволяют дать на этот вопрос положительный ответ. Если сравнить индекс результативности компаний, использующих полную модель (левый график), с индексом результативности компаний, практикующих другие модели (правый график), то становится очевидным, что доля компаний, достигших «высоких результатов», в первом случае (использование полной модели) гораздо выше (рис. 5.38). При этом исследование не затрагивало предприятия, находящиеся в государственной собственности.

Рис. 5.38

### Индекс результативности (соотношение прибыли и роста выручки) различных типов сбалансированной системы показателей



Использование причинно-следственных цепочек («стратегических карт») достаточно распространено. От этой составляющей сбалансированной системы показателей отказываются 37% опрошенных предприятий. В результате преимущества данной важной части BSC эти компании не используют.

## 5.7. Выводы

- Зарезервируйте время для разработки стратегических целей! На этом этапе определяются качество и действенность сбалансированной системы показателей. Если цели сформулированы неконкретно или они неадекватны разрабатываемой стратегии, то даже лучшая сбалансированная система показателей не сможет устранить этот недостаток.
- Сфокусируйте внимание на ограниченном числе причинно-следственных цепочек! Причинно-следственные связи представляют собой важнейший инструмент коммуникации, следовательно, они должны быть четкими и наглядными.
- Имейте мужество при разработке инновационных показателей! Мышление должно меняться, ибо ни один из показателей не может использоваться вечно. Качество сбалансированной системы показателей отражают именно инновационные показатели. Затраты, связанные с использованием таких показателей, как правило, себя окупают.
- Требуйте от своих сотрудников достижения поставленных целей, но будьте реалистичны! Достижение хороших целевых значений требует значительных усилий. Но избегайте иллюзорных задач, которые могут демотивировать сотрудников.
- Назовите ответственных! Ни одно стратегическое мероприятие не должно остаться без указания фамилии ответственного за его реализацию. Тем самым вы можете влиять на поведение сотрудников и достигать желаемых целей.



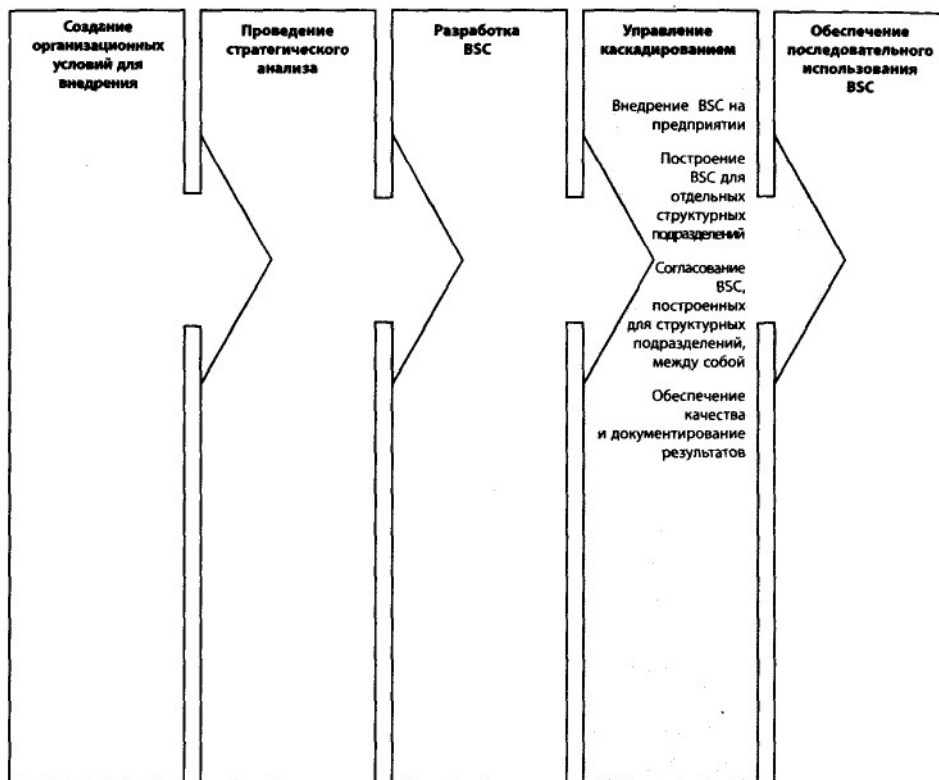
*Глава 6*

**УПРАВЛЕНИЕ  
КАСКАДИРОВАНИЕМ**

## 6.1. Постановка целей

Рис. 6.1

Этап 4 модели внедрения сбалансированной системы показателей



**К**аскадирование на нижестоящие организационные единицы служит для обеспечения реализации стратегии на всем предприятии. Процесс каскадирования может внести важный вклад в обучение стратегии на всех уровнях иерархии. Сбалансированная система показателей применяется в этом случае как инструмент коммуникации и обучения. На предприятии существует не одна система, а целая система связанных систем показателей на различных уровнях иерархии: эта система возникает в ходе так называемого каскадирования.

В данной главе мы объясним:

- как осуществляется каскадирование, распространение сбалансированной системы показателей на другие подразделения и единицы предприятия;

какие методы каскадирования существуют и когда их использование наиболее эффективно;

почему необходим дополнительный этап согласования между различными единицами сбалансированной системы показателей и как провести это согласование;

какие задачи выполняет процесс обеспечения качества в ходе каскадирования.

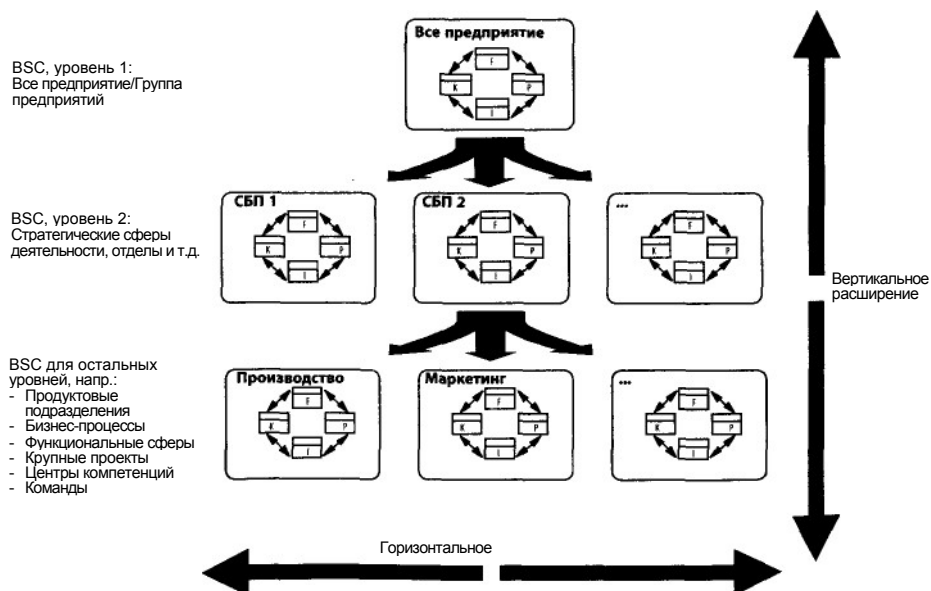
## 6.2. Внедрение сбалансированной системы показателей на предприятии

Каскадирование сбалансированной системы показателей осуществляется по двум направлениям (рис. 6.2):

- горизонтально — вовлечение других подразделений предприятия на одном уровне;
- вертикально — вовлечение других уровней руководства (вертикальное расширение).

Рис. 6.2

Горизонтальное и вертикальное каскадирование



Конкретное осуществление каскадирования зависит от первоначального дизайна проекта. Очень часто сначала следует внедрение в одной, пилотной сфере. После достижения там успеха внедрение распространяется на всю организацию.

Немногие предприятия проходят с самого начала последовательно путь всеобъемлющего внедрения, как это делает, например, одна энергетическая компания. На первом этапе проекта, продолжавшемся пять месяцев, для группы предприятий и главных компаний по производству, распределению и сбыту, а также для паевых компаний были разработаны и согласованы между собой сбалансированные системы показателей. На втором этапе проекта внутри компаний началось каскадирование систем BSC на отделы. Остальные компании, а также центральные подразделения холдинга также были вовлечены в этот процесс. Параллельно с этим происходила интеграция BSC в стратегическое и оперативное планирование, в систему отчетности, а также в систему согласования целей с исполнителями.

За счет всеобъемлющего внедрения возрастает комплексность и вместе с тем объем проекта. Для сохранения обзора ситуации дизайн проекта для этого этапа должен быть сделан таким образом, чтобы с помощью мультипликаторов — так называемых «тренеров для тренеров» (Train-the-trainer или Enabling-концепций), — четких заданий и стандартизированных методов было реализовано относительно беспрепятственное внедрение. На этапе всеобъемлющего внедрения решающее значение имеет полное вовлечение в проект внутренних вспомогательных отделов, например контроллинга, планирования/развития предприятия, а также кадрового отдела. Если сначала требовалась интенсивная консалтинговая поддержка, то для долгосрочного использования и принятия сбалансированной системы показателей важно, чтобы консультанты выполняли задачи координации и обеспечения качества, а также устранения проблем с нехваткой человеческих ресурсов. Внутренняя организация необходима для активного продвижения процесса внедрения. В зависимости от размера и структуры предприятия — как в любом крупном проекте изменений — внедрение сбалансированной системы показателей на всем предприятии связано со значительными шансами на успех и с рисками.

Каскадирование сбалансированной системы показателей на нижние уровни иерархии предприятия должно осуществляться в соответствии с управленческой философией, стилем руководства, а также требованиями бизнеса. Вопрос о степени глубины использования сбалансированной системы показателей на предприятии — на уровне всего предприятия или с каскадированием на все уровни иерархии, вплоть до уровней команд сотрудников или отдельных сотрудников — может быть решен только с учетом специфики конкретного предприятия.

На этапе каскадирования достигаются следующие цели: • разработка сбалансированных частичных целей для нижестоящих подразделений;

- отражение вклада отдельных подразделений в реализацию стратегии;
- делегирование задач и ответственности;
- понимание, согласие сотрудников с целями предприятия и отделов;
- поощрение самостоятельной ответственной деятельности сотрудников в отношении реализуемой стратегии;
- фокусирование внутренних процессов на стратегически важных целях;
- ориентация на действия за счет стратегического управления ресурсами.

Конкретные цели для каждого предприятия формулируются в зависимости от ситуации и от предыдущих действий. Результатом становится внедрение сбалансированной системы показателей на всем предприятии на всех уровнях иерархии и во всех подразделениях. После этого должна произойти интеграция, согласно модели Horvath & Partners, в систему руководства и управления предприятия.

Опыт работы в проектах показал, что целесообразно осуществить внедрение по крайней мере на первом и втором уровне руководства, а затем предоставить решать руководителям второго уровня, будут ли они пользоваться инструментом для управления их подразделением.

Для каскадирования необходимо осуществить следующие шаги.

1. Определить структуру каскадирования.
2. Определить метод каскадирования для каждого подразделения.
3. Осуществить каскадирование.
4. Согласовать результаты каскадирования между подразделениями.
5. Обеспечить качество результатов, документировать результаты и при необходимости согласовать системы показателей с вышестоящим подразделением.
6. Интегрировать результаты в систему согласований целей с исполнителями и в систему оплаты труда.
7. Интегрировать результаты в контроллинг стратегических мероприятий, систему планирования и систему отчетности.

Шаги 6 и 7 описаны в главе 7. Последующие комментарии относятся к процессу каскадирования в более узком смысле, т. е. к шагам 1-5.

### 6.2.1. Определение структуры

При каскадировании возникает вопрос, по какой структуре оно должно осуществляться. Как правило, за основу берется организационная структура. Однако цели для нижестоящих подразделений можно также определить, исходя из стратегических сфер деятельности и процессов. Если эти структуры не отображаются в сферах ответственности, возникают проблемы (так называемые «виртуальные» сбалансированные системы показателей).

**ПРИМЕР**

Компания — поставщик запчастей для автомобилей — разработала сбалансированную систему показателей для одного из бизнес-процессов, в котором участвовало несколько организационных единиц. Преимущество этого подхода было в том, что благодаря совместной работе над стратегией и системой показателей произошло согласование и ориентация действий, что особенно важно, поскольку ранее эти подразделения работали обособленно. Еще при отнесении ответственности и определении целевых показателей было выявлено разделение. И действительно, через несколько месяцев подразделения, участвовавшие в процессе, были отнесены к различным сферам руководства, что привело к разделению систем. Для подобных проектов процесс совместной разработки системы показателей может дать важные импульсы. Однако нужно обеспечить четкое определение ответственности для сбалансированной системы показателей в целом, для отдельных целей и для стратегических мероприятий.

## 6.2.2. Определение методов

Для каскадирования в зависимости от конкретной ситуации используют разные методы. Ниже мы представим эти методы, чтобы затем показать критерии выбора. Опыт работы в проектах выявил, что часто целесообразно использовать несколько методов. Чтобы ограничить степень сложности, рекомендуется применять максимум три различных метода. Методы могут использоваться как самостоятельно, так и в комбинации.

Если организационные единицы отличаются друг от друга, т. е. преследуют различные стратегии на различных рынках, могут применяться следующие методы каскадирования.

### Метод 1

*Самостоятельное формулирование стратегии и целей (с учетом стратегических рамок деятельности и конкретных задач со стороны вышестоящего подразделения).*

Сбалансированная система показателей вышестоящей компании или подразделения предприятия выполняет роль стратегических рамок, внутри которых нижестоящее подразделение формулирует для себя самостоятельную стратегию и сбалансированную систему показателей. При формулировании стратегических целей для структурного подразделения может возникнуть такая ситуация: стратегические цели вышестоящей единицы раскладываются на подцели, одна или несколько из них включаются в BSC нижестоящей единицы (при этом целесообразно рассматривать все проекции). Другая ситуация: в ходе процесса каскадирования для нижестоящего структурного подразделения может быть сформулирована абсолютно новая цель. И наконец, стратегическая цель вышестоящего подразделения может

быть дословно перенесена на нижестоящее подразделение. Во всех случаях важно соблюдать следующий принцип: вклад нижестоящего подразделения в достижение целей вышестоящего должен быть очевиден и не должно возникать противоречий. Результат этого процесса — самостоятельно построенная, но совместимая с вышестоящим уровнем сбалансированная система показателей для подразделения.

На рис. 6.3 показано, что для отдела по работе с корпоративными клиентами на предприятии энергоснабжения была разработана самостоятельная сбалансированная система показателей. Сбалансированная система показателей вышестоящего подразделения (отдел маркетинга) служила при этом в качестве рамок, задающих основное направление. На основе BSC отдела маркетинга были определены цели и стратегические мероприятия для отдела по работе с корпоративными клиентами, которые при разработке своей системы использовались в качестве целевых значений. В таком же качестве использовались четкие финансовые цели по рентабельности и цели по освоению рынка, как в региональном разрезе, так и в отношении ассортимента услуг. Отдел по работе с корпоративными клиентами получил задачу освоить конкретный сегмент рынка с использованием интегрированных продуктов за счет формирования комплексов услуг внутри группы предприятий. В качестве дополнительных рамочных условий разработки BSC для отдела по работе с корпоративными клиентами действуют устав и положения концерна, регулирующие, в частности, порядок согласования и потребление услуг/продуктов внутри группы.

На рис. 6.4 показано, что наряду с требованиями стратегии и сбалансированной системы показателей вышестоящего подразделения также должны учитываться шансы, риски, сильные и слабые стороны нижестоящего подразделения. За счет этого достигается создание индивидуальной системы BSC подразделения с учетом потребностей вышестоящих подразделений.

Если между подразделениями существует большое сходство, при каскадировании можно рассмотреть использование одного из следующих вариантов.

## **Метод 2**

*Прямое определение целей на основе целей верхнего уровня (рис. 6.5).*

Из вышестоящей сбалансированной системы показателей переносятся цели, которые могут быть поддержаны рассматриваемым подразделением. Конкретизация целей осуществляется на основе вопросов системы BSC: «Чтобы достичь этой цели, мы должны поставить себе следующие цели с точки зрения финансов, с точки зрения клиентов, с точки зрения процессов и т.д.».

Метод прямого переноса целей предусматривает индивидуальную разработку только по темам, которые «доводятся сверху». Цели конкретизируются посредством опросов и преобразуются в перспективы.

Рис. 6.3

## Метод 1: самостоятельное формулирование стратегии и целей

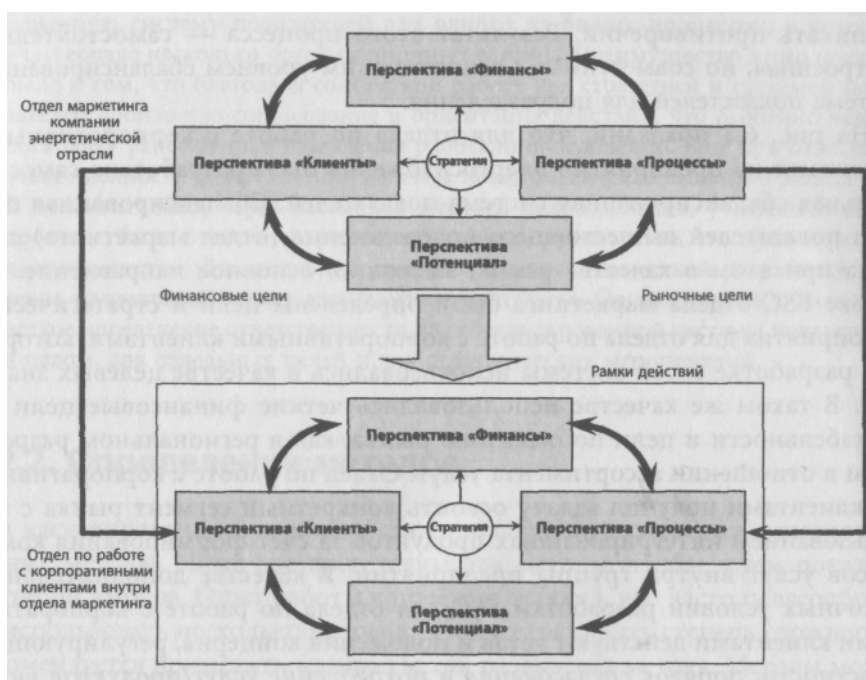


Рис. 6.4

## Метод 1: разработка сбалансированной системы показателей нижестоящих подразделений

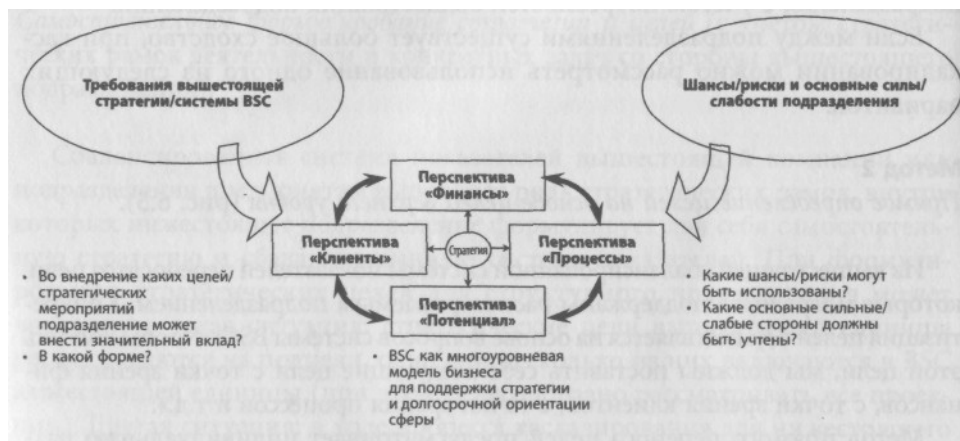




рис. 6.5

**Метод 3**

Стандартная сбалансированная система показателей с адаптацией целевых показателей и/или стратегических мероприятий (рис. 6.6).

В сбалансированную систему показателей включаются только те цели, которые действительны для всех подразделений, т. е. все системы показателей выглядят, в общем-то одинаково, но имеют различные целевые показатели и/или стратегические мероприятия, которые определяются индивидуально. Элементы системы BSC, разработанные с учетом специфики подразделений, называют *гибкими зонами*. Компании, которые включают однородные структурные подразделения (например, отделы продаж в различных регионах), используют этот метод с целью построения единой системы целей. Кроме того, отдельные структурные подразделения можно сравнивать между собой на основе единой системы показателей.

**Метод 4**

Комбинирование стандартных и индивидуальных целей (рис. 6.7).

Из вышестоящей сбалансированной системы показателей берутся цели, поддерживаемые рассматриваемым подразделением (ср. метод 2 или 3).

Рис. 6.6

**Метод 3: стандартные сбалансированные системы показателей с адаптацией целевых значений показателей и/или пакета стратегических мероприятий**

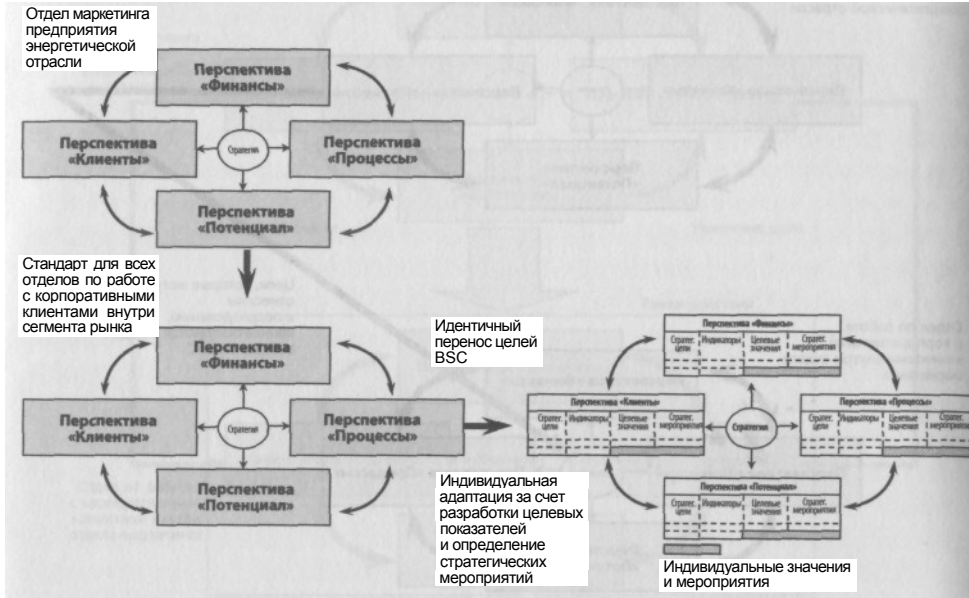
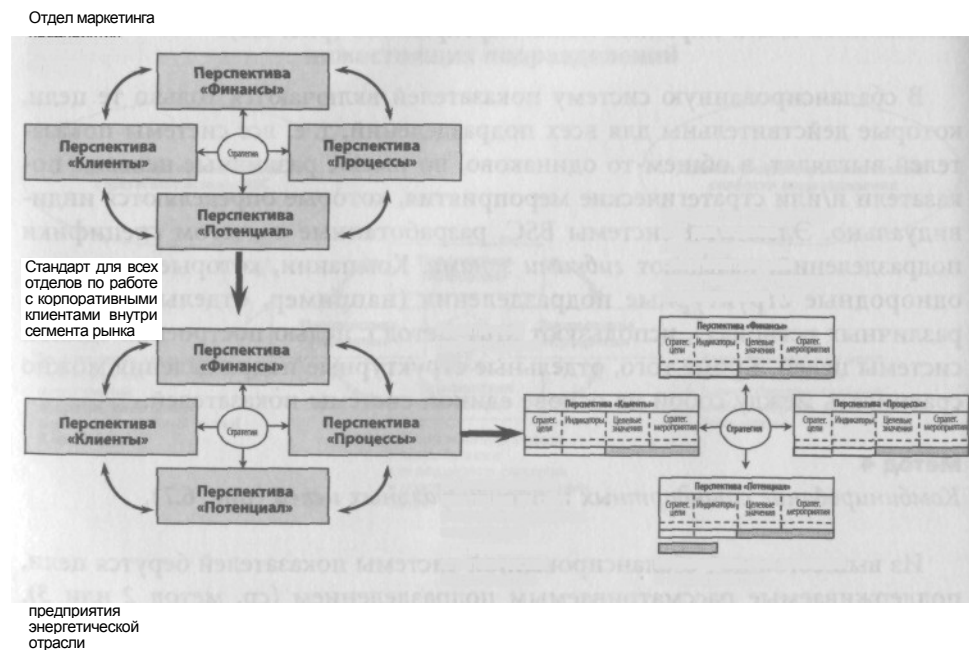


Рис. 6.7

**Метод 4: комбинирование стандартных и индивидуальных целей**



Наряду с этим определяют остальные цели, имеющие стратегическое значение для рассматриваемого подразделения, которые не могут быть сформулированы непосредственно на основе целей верхнего уровня. Каждая сбалансированная система показателей имеет сквозную гибкую зону. Эта методика по сравнению с использованием стандартной BSC имеет преимущество: то или иное структурное подразделение имеет возможность учесть свои особенности в создаваемой сбалансированной системе показателей.

Если у структурного подразделения нет самостоятельной стратегии и собственного процесса создания ценности, то она может пользоваться методом 5.

### Метод 5

*Прямое определение стратегических мероприятий (рис. 6.8).*

Вышестоящая сбалансированная система показателей анализируется в отношении целей, в достижении которых может участвовать рассматриваемое подразделение. Затем следует определить стратегические мероприятия, с помощью которых должны быть достигнуты цели. Результатом является согласование стратегических мероприятий («цели для подразделения»).

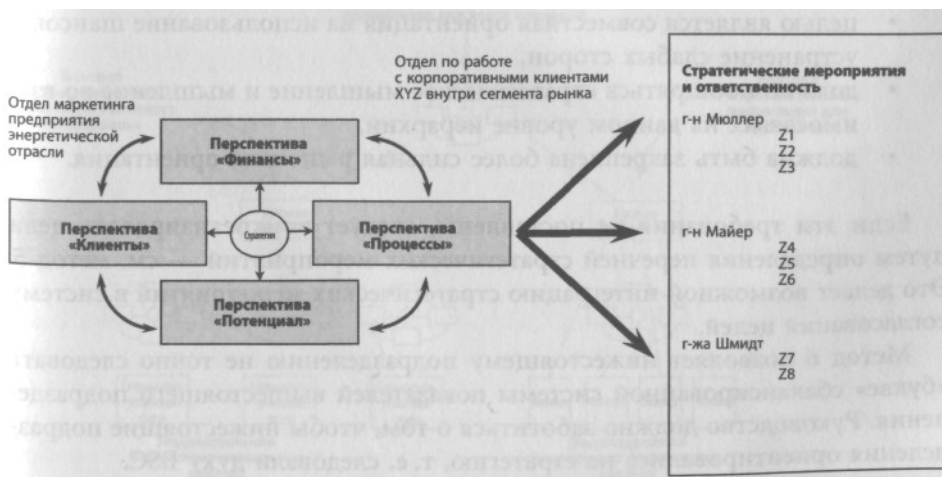
### Метод 6

*Открытая коммуникация.*

Ориентация участников на реализацию стратегии происходит не через согласование целей или стратегических мероприятий, а благодаря открытой коммуникации сбалансированной системы показателей (информационные мероприятия, круглые столы, печатные издания и т.д.).

**Рис. 6.8**

**Метод 5: прямое определение стратегических мероприятий**



## Примеры и критерии выбора приемлемых методов

Рис. 6.9



Подразделения предприятия должны пройти весь процесс внедрения сбалансированной системы показателей. Это означает применение одного из методов 1, 2, 3 или 4 (рис. 6.9), если:

- подразделение вносит важный вклад в реализацию общей стратегии,
- цели должны быть выработаны совместно,
- необходимо углубить понимание целей вышестоящей BSC,
- целью является совместная ориентация на использование шансов и устранение слабых сторон,
- должно поощряться стратегическое мышление и мышление во взаимосвязях на данном уровне иерархии,
- должна быть закреплена более сильная рыночная ориентация.

Если эти требования не поставлены, следует конкретизировать цели путем определения перечней стратегических мероприятий — см. метод 5. Это делает возможной интеграцию стратегических мероприятий в систему согласования целей.

Метод 6 позволяет нижестоящему подразделению не точно следовать «букве» сбалансированной системы показателей вышестоящего подразделения. Руководство должно заботиться о том, чтобы нижестоящие подразделения ориентировались на стратегию, т. е. следовали духу BSC.

На многих предприятиях число применяемых методов может быть сокращено до двух или трех. При этом следует обращать внимание на то, чтобы используемый метод не вызвал несогласия со стороны структурного подразделения, для которого составляется сбалансированная система показателей.

Рассмотрим компанию, в которой применялись следующие методы:

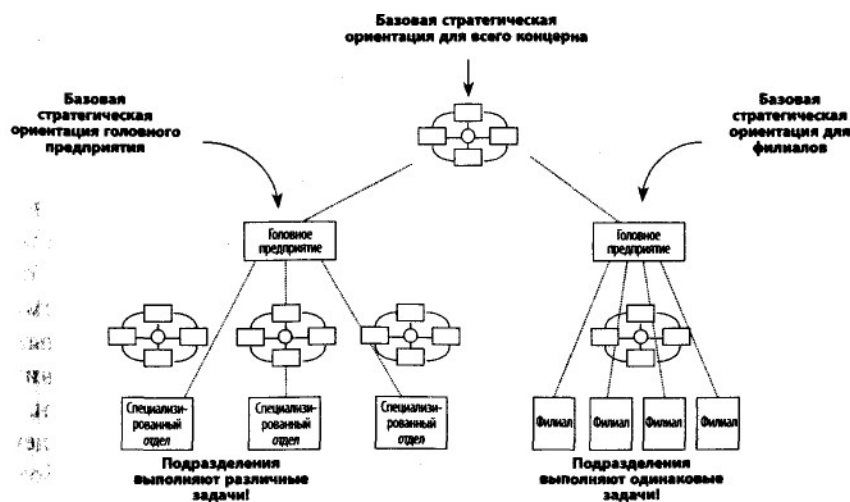
- метод отражения вклада в стратегию и дальнейшего развития стратегии на основе собственной BSC;
- применение стандартных сбалансированных систем показателей с возможностью индивидуальных элементов;
- прямой перенос мероприятий без разработки BSC.

Пример «Филиал» типичен для многих предприятий, имеющих однородные подразделения. Наряду с различными сетями заведений быстрого питания Fastfood (например, Burger King, McDonald's) можно назвать и строительные рынки (например, Bauhaus, Hornbach, Obi, Praktiker), мебельные магазины (например, Ikea) и другие торговые сети (например, Douglas, Metro). Важный элемент стратегии этих предприятий — они действуют по единому, стандартному образцу, некоторые даже в международном масштабе.

Чтобы отразить эту стратегическую однородность в сбалансированной системе показателей, как показывает наш опыт, следует использовать стандартные BSC с гибкими, индивидуально разрабатываемыми зонами. Это сокращает расходы на внедрение и позволяет отразить локальные и функциональные специфические особенности (рис. 6.10).

Рис. 6.10

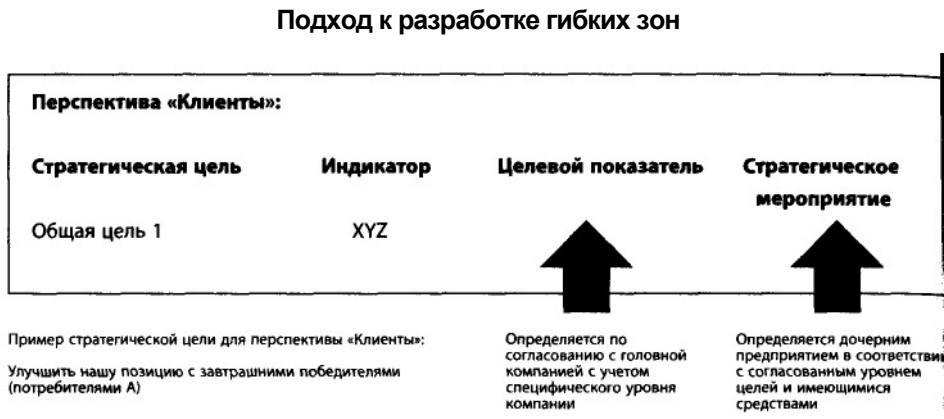
### Дифференцирование в соответствии с задачами



### 6.2.3. Проведение каскадирования

Проведение каскадирования зависит от выбранного метода. Далее мы проиллюстрируем это на примерах.

Рис. 6.11



В первом примере (рис. 6.11) используются заданные цели и гибкие! зоны — метод 4. Предприятие решило расширить в будущем свои позиции! среди клиентов А. Каждое подразделение получило задачу: в соответствии! со специфической исходной ситуацией разработать индикатор, установить! целевой показатель, определить и реализовать стратегические мероприятия. Целесообразность такой стандартизации зависит от намерений предприятия: если оно хочет сравнить различные подразделения по производительности и одновременно сократить расходы на внедрение (например, строительные рынки), тогда правильным может быть доведение обязательных индикаторов. Однако эта форма стандартизации не должна с самого начала ограничить креативность при определении индикаторов.

На рис. 6.12 показан зарекомендовавший себя подход к разработке сбалансированной системы показателей нижестоящих подразделений с учетом обязательных рамок (метод 1). При этом целенаправленно проводятся семинары, чтобы использовать преимущества совместной разработки сбалансированной системы показателей. Этот метод отличается от стандартного подхода в основном подготовкой к проекту и требуемыми пунктами согласования между соседними подразделениями со взаимным потреблением продукции/услуг. В одной из мультинациональных компаний этот вариант был избран с целью повышения управляемости компании.

Для рабочих пакетов 1, 2 и 3 до формулирования стратегических целей нам требовалось от двух до трех недель, включая подготовку работ,

рис. 6.12

### Разработка самостоятельных сбалансированных систем показателей для нижестоящих подразделений



подведение итогов рабочими группами и обсуждение результатов в рамках семинара. Результаты затем согласовывались с вышестоящими подразделениями. На втором семинаре подготовленная сбалансированная система показателей была обсуждена, адаптирована и принята, а также одобрена вышестоящим подразделением. В энергетической компании данный метод применялся на разных этапах для всех подразделений головных компаний.

#### 6.2.4. Согласование сбалансированных систем показателей организационных подразделений

Разработка сбалансированных систем показателей для нескольких взаимосвязанных подразделений предприятия требует согласования стратегии и систем показателей между собой. Так можно своевременно распознать возможные стратегические проблемы.

Мы различаем несколько уровней и целей сопоставления (рис. 6.13).

## 6.13

## Определение целей на этапе сопоставления

<b>Сопоставление базовых стратегических ориентаций</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение недостатков в стратегическом целевом позиционировании группы предприятий и отдельных компаний. Это касается, в частности, охвата регионов, групп клиентов и продуктов</li> </ul>
<b>Сопоставление стратегических целей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение согласованности целей, общих для всей группы</li> <li>• Определение недостатков в целях (финансовых, региональных и т. д.) на уровне компаний или группы</li> </ul>
<b>Сопоставление индикаторов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимальная стандартизация индикаторов (где это возможно)</li> <li>• Согласование подходов к внедрению индикаторов</li> </ul>
<b>Сопоставление целевых показателей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сопоставление ожиданий по целям для различных периодов</li> <li>• Результат и предпосылка для моделирования бизнеса</li> </ul>
<b>Сопоставление стратегических мероприятий</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дополнение стратегических мероприятий компаний с точки зрения группы</li> <li>• Определение стратегических мероприятий, общих для группы</li> <li>• Определение непродуктивных стратегических мероприятий</li> <li>• Определение приоритетов группы при ограниченных ресурсах</li> </ul>

Сопоставление сбалансированных систем показателей различных уровней необходимо в тех случаях, когда не произошло персональной увязки уровней при разработке. Если системы показателей одного уровня разрабатываются при участии важнейших лиц следующего уровня, принимающих решения, то увязка и согласование стратегии и систем показателей произойдут сами собой в процессе разработки (рис. 6.14).

Рис. 6.14

## Согласование стратегий и сбалансированных систем показателей в процессе совместной разработки





При этом возможно два типа процессов согласования:

1. согласование между подразделениями предприятия на одном уровне иерархии;
2. согласование между подразделениями предприятия на двух и более уровнях иерархии.

#### ПРИМЕР

В крупных проектах, где параллельно разрабатывается несколько сбалансированных систем показателей на различных уровнях, встречаются обе формы согласования. Пример из практики предприятия энергоснабжения представлен на рис. 6.15.

Сравнение осуществлялось путем постепенного сведения результатов BSC всей группы с системами отдельных компаний. Соответствующая визуальная обработка сделала возможным обмен между командами, в ходе которого очень быстро были выявлены критические пункты.

Предыдущее сопоставление стратегических мероприятий сбалансированных систем показателей отдельных компаний и группы предприятий показало, что за счет этого можно избежать двойных расходов (рис. 6.16). Такое сопоставление особенно необходимо, если нет четкой формулировки стратегических мероприятий на базе одного из ранее представленных методов.

**Рис. 6.15**

#### Согласование стратегий и сбалансированных систем показателей

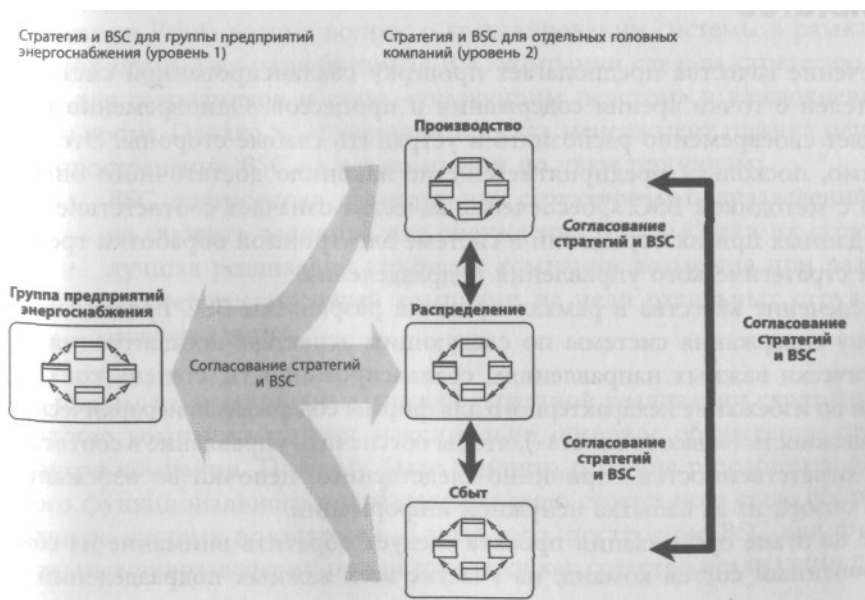
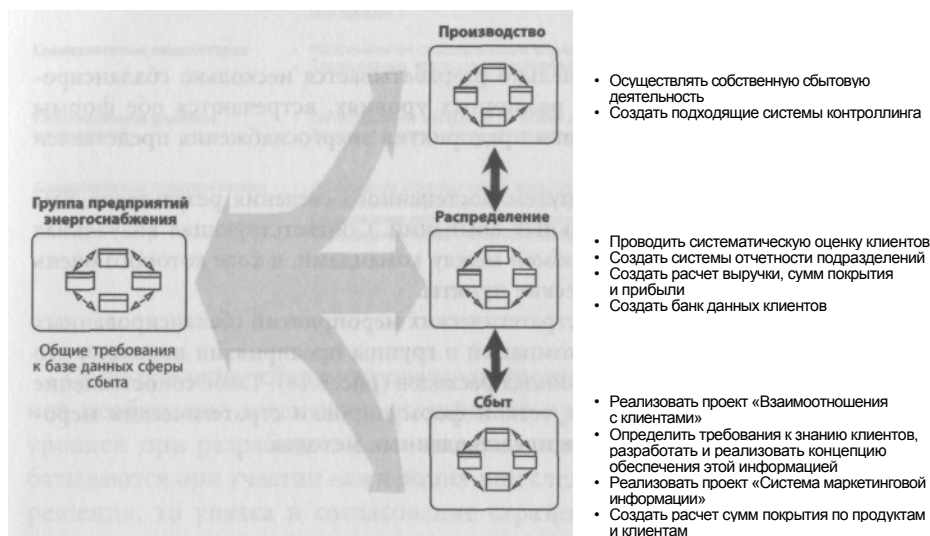


Рис. 6.1 б

### Сопоставление стратегических мероприятий на предприятии энергетической отрасли

Пример стратегического мероприятия группы предприятий энергоснабжения (уровень 1)

Стратегия и BSC для отдельных головных компаний (уровень 2)



### 6.2.5. Обеспечение качества и документирование результатов

Обеспечение качества предполагает проверку сбалансированной системы показателей с точки зрения содержания и процессов. Одновременно оно позволяет своевременно распознать и устранить слабые стороны. Это необходимо, поскольку предприятие еще не накопило достаточного опыта работы с методикой BSC. Обеспечение качества означает соответствие качества данных при их отражении в системе электронной обработки требованиям стратегического управления подразделения.

Обеспечение качества в рамках процесса разработки BSC предполагает проверку содержания системы по следующим аспектам: концентрация на стратегически важных направлениях, сбалансированность, степень конкретизации во избежание нехарактерного для фирмы содержания, иерархическая принадлежность («высота полета»), чтобы обеспечить управление в соответствии с ответственностью, причинно-следственные цепочки во избежание потери обзора из-за избытка ненужной информации.

Еще на этапе организации проекта следует обратить внимание на сбалансированный состав команд, на участие всех важных подразделений и

руководства в формировании содержания сбалансированной системы показателей. Обеспечение внедрения индикаторов и достижение достоверности целевых показателей посредством моделирования — следующие важные аспекты обеспечения качества. Одновременно должны быть обеспечены согласованность систем BSC на одном уровне, на выше- и нижестоящем уровнях и необходимое качество коммуникаций.

Разработка сбалансированной системы показателей — интенсивный групповой процесс, в ходе которого обсуждаются различные вопросы и в заключение формируется единое мнение. Представление результатов происходит в сокращенной и абстрактной форме, например при формулировании стратегической цели. Для того чтобы результаты дискуссий позднее не были утрачены, а коммуникация содержания была облегчена, необходимо документировать основные аспекты — например стратегические цели, причинно-следственные связи, индикаторы. Для этого рекомендуется использовать технические средства электронной обработки данных. При организации совещаний следует также разделять функции модерации и документирования результатов.

## **6.3. Деловая ситуация «Управление каскадированием»**

### **6.3.1. Концепция каскадирования**

После успешной разработки сбалансированной системы показателей для компании Prints возник вопрос о каскадировании системы в рамках всего предприятия. Уже разработанная BSC компании сделала стратегию понятной для сотрудников и стала «указующим перстом» в ежедневной деятельности. Однако по окончании проекта менеджмент принял решение о распространении BSC на все компании по двум причинам:

- BSC, построенная для отдельных структурных подразделений, долж на служить основной для обсуждения и разработки их стратегии;
- лучшая реализация стратегии компании возможна при разбиении стратегических целей компании на цели отдельных структурных подразделений.

Одним из краеугольных камней успешной реализации стратегии руководство компании считает максимально широкое обсуждение стратегии внутри компании. Поэтому было принято решение разработать для каждого функционального подразделения свою стратегию и свою сбалансированную систему показателей. Кроме того, построение BSC для функциональных подразделений рассматривается как средство реализации разрабо-

танной стратегии компании в целом. Такому решению руководства компании способствовал тот факт, что вовлеченность сотрудников второго уровня в процесс реализации стратегии обеспечивается их участием в построении BSC. Привлечение сотрудников к этому процессу обеспечивает лучшее понимание ими стратегии компании и разработанной BSC компании в целом, а также понимание вклада собственного подразделения в достижение целей компании. Участники процесса активно обсуждали необходимость согласования систем показателей, разработанных для взаимосвязанных структурных подразделений. Эта работа требует дополнительных затрат. Но руководство компании в необходимости такого согласования видит и положительный эффект — диалог между структурными подразделениями.

Кроме того, активные дискуссии развернулись по вопросу о том, для каких объектов управления будут разрабатываться сбалансированные системы показателей — для процессов или для функциональных подразделений. Процессно-ориентированная организация бизнеса названа как желаемая цель компании Prints, но пока эта концепция не внедрена. Компания в настоящее время организована по классическому — функциональному принципу. Один из руководителей компании высказал мнение, что построение сбалансированной системы показателей для бизнес-процессов могло бы содействовать внедрению процессного менеджмента в компании. После активного обсуждения преимуществ и недостатков рассматриваемых вариантов, анализа опыта других компаний было принято решение о каскадировании по функциональным подразделениям. Основным аргументом в пользу такого решения послужила приоритетная цель проекта — реализация разработанной стратегии. Построение BSC для бизнес-процессов компании было отложено до того момента, когда в компании будет построена и внедрена процессно-ориентированная структура. При этом не стоит недооценивать возможности реализации стратегии на основе не функционального, а процессного подхода к построению и ведению бизнеса.

Руководство компании Prints приняло решение о незамедлительном начале каскадирования в организации. Для этого была создана команда проекта, которая разработала примерные варианты сбалансированной системы показателей для структурных подразделений. На первом этапе были определены организационные подразделения, для которых должны быть разработаны самостоятельные стратегии и система показателей. Важное решение касалось выбора методики каскадирования. В данном случае, как это было уже описано в разделе 6.3.2, имелись различные возможности.

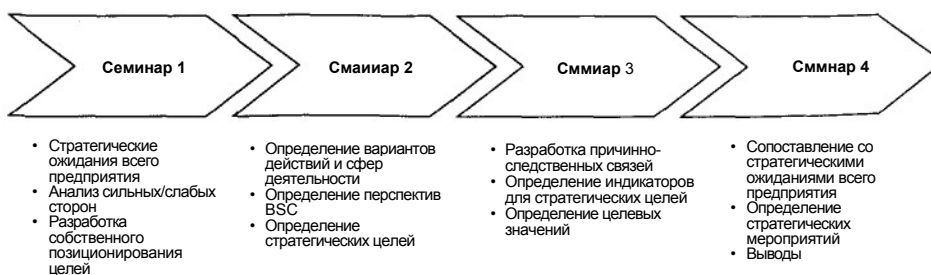
Для определения конкретного метода рабочая группа на первом этапе оценивала пригодность того или иного варианта для конкретного структурного подразделения. В результате было определено, что для центральных функциональных подразделений («Сбыт/Маркетинг», «Логистика», «Закупки», «Производство», «Исследования и разработки», и «Персонал/Организация»)

в силу их высокой самостоятельности и относительно больших размеров будет разработана самостоятельная стратегия (без строгих рамок). Для региональных центров сбыта, которые сопоставимы по размеру и структуре выполняемых задач, напротив, должны быть определены достаточно строгие рамки и предложена единая стратегия. На основе этих выводов на следующем этапе были выбраны методы, которые рабочая группа будет использовать при построении сбалансированной системы показателей для структурных подразделений второго уровня. Было принято решение, что для центральных функциональных подразделений будут разработаны самостоятельные системы показателей (с учетом имеющихся базовых стратегических рамок и целей, сформулированных в BSC компании). Это соответствует методу 1. Наряду с разбиением стратегических целей компании и определением на этой основе целей отдельных структурных подразделений должна существовать возможность определения новых стратегических целей. Это обусловило необходимость проведения для каждого подразделения четырех однодневных семинаров в течение пяти недель (рис. 6.17).

Для региональных сбытовых центров, напротив, была разработана единая сбалансированная система показателей со стандартными целями, которая на уровне структурного подразделения конкретизируется по аспектам целевых значений и мероприятий. Такой вариант сбалансированной системы показателей, разработанный для сбытовых центров, представляет собой конкретизацию BSC компании в целом, а также системы, разработанной для центрального функционального подразделения «Сбыт/Маркетинг». Наряду со стандартными целями каждый сбытовой центр располагает возможностью дополнить создаваемую систему индивидуальными целями, имеющими для него стратегическое значение (метод 4). По сравнению с объемом работ по построению BSC для центральных функциональных подразделений на этом уровне объем работ был меньше — было проведено три семинара в течение трех недель.

**Рис. 6.17**

**Последовательность семинаров при каскадировании в центральных функциональных подразделениях**



На следующем этапе был разработан уточненный вариант BSC для структурных подразделений (рис 6.18).

Например, было определено, что в течение двух последующих месяцев разработка сбалансированных систем показателей начнется в отделе логистики, а также в центральном отделе «Сбыт/Маркетинг», а еще через месяц к этой работе приступят подразделения «Персонал/Организация», «Закупки», «Производство» и «Исследования и разработки». После утверждения BSC для центрального отдела «Сбыт» можно начинать разработку систем для региональных сбытовых центров.

Руководство компании Prints поручило модерирование семинаров и обеспечение качества всего процесса консалтинговой компании. В команде по координации проекта каскадирование согласовывается центральным отделом контроллинга с руководителем проекта консультирования.

В целях обсуждения и приемки соответствующих результатов были четко определены пункты согласования между руководителями подразделений и руководством компании. Первый пункт согласования был установлен после выработки стратегических целей, второй — после определения целевых показателей. После разработки соответствующих систем показателей подразделений они утверждались руководством.

На рис. 6.19 показано, что для разработки BSC подразделений в каждом случае создавалась команда для проведения семинара, осуществляющая разработку содержания. Комитет по управлению, в который вошли представители менеджмента компании и представитель консалтинговой компании, принимает результаты и разрешает конфликты.

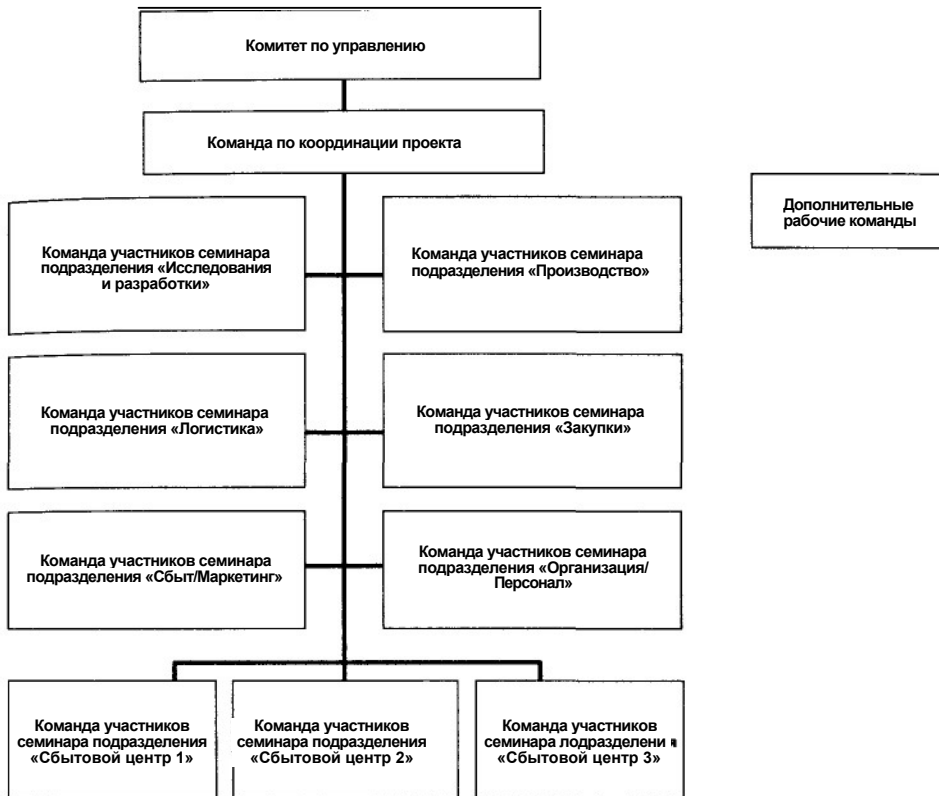
**Рис. 6.18**

### Дизайн проекта каскадирования в компании Prints

Подход	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Провести информационное мероприятие</li> <li>• Последующее обучение экспертов по BSC</li> <li>• Определить метод каскадирования</li> <li>• Определить рабочую группу (создать связующее звено)</li> <li>• Разработать график и план мероприятий</li> <li>• Реализовать проект</li> <li>• Утвердить BSC всего предприятия</li> <li>• Поддерживать процесс модерирования</li> <li>• Обеспечить качество</li> </ul>
Рабочие группы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрить концепцию мультипликации</li> <li>• Координатор проекта предприятия как связующее звено между уровнями</li> <li>• Поддержка модерирования</li> <li>• Обеспечить качество</li> </ul>
Увязка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дизайн процессов с учетом согласования стратегий между подразделениями, а также между подразделениями и руководством и межфункциональными отделами</li> <li>• Продолжение обучения экспертов</li> </ul>

рис. 6.19

**Организация проекта каскадирования в компании Prints**

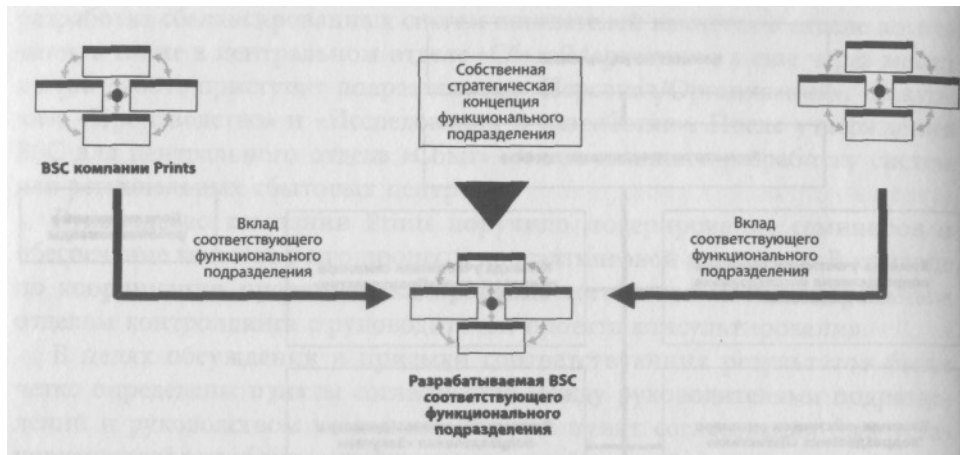


**6.3.2. Первый этап каскадирования:  
разработка сбалансированных систем показателей  
в центральных службах**

Каскадирование сначала было проведено для центральных функциональных подразделений компании Prints. Исходным пунктом для такой работы была сбалансированная система показателей компании в целом (далее — «BSC компании»). Важной основой также служила стратегическая концепция соответствующей организационной единицы. Но и стратегии других функциональных подразделений могут предъявлять требования к стратегии структурного подразделения — и этот аспект также следует учитывать. Стратегическая концепция и требования других систем BSC служат основой для составления сбалансированной системы показателей того или иного функционального подразделения компании (рис. 6.20).

Рис. 6.20

## Требования к стратегии и сбалансированной системе показателей



Впоследствии представленный алгоритм рассматривается на примере центрального отдела логистики. На первом этапе были определены вклады функциональных подразделений в достижение стратегических целей компании в целом (BSC компании). Для этого была проведена систематическая проверка каждой цели, включенной в BSC компании, какие требования она предъявляет к отделу логистики. Эти требования способствуют достижению целей компании в целом. На рис. 6.21 представлен пример формуляра, используемого для оценки отдела логистики.

Рабочая группа этого функционального подразделения провела оценку каждой цели BSC компании на предмет требований, предъявляемых к отделу логистики. Например, было выявлено, что построение конкурентоспособной структуры затрат компании в целом в значительной степени зависит от усилий отдела логистики.

Выявленные таким образом требования еще не представляют собой окончательный вариант стратегических целей отдела логистики. До того как рабочая группа приступила к определению стратегических

Рис. 6.21

**Оценка требований к центральному отделу логистики  
с точки зрения достижения стратегических целей  
BSC компании**

Стратегически* цели BSC компании Prints	Требования к отделу логистики с точки зрения достижения целей компании
Добиться конкурентоспособной структуры затрат	Снижение затрат на логистику
Активнее обслуживать клиентов	Повышение уровня сервиса
Использовать эффект синергии	Единая ИТ-система в сфере логистики
Повысить внутреннюю ориентацию на клиента	Повысить ориентацию на клиента в сфере логистики



целей и построению «стратегической карты», была проведена работа по выявлению требований, которые предъявляют к отделу логистики другие функциональные подразделения. Для этой цели каждое функциональное подразделение было опрошено на предмет требований, которые оно предъявляет к другим функциональным подразделениям. Например, требованием отдела сбыта была необходимость открытой продажи логистических услуг на рынке. По мнению отдела сбыта это позволило бы компании получить существенное конкурентное преимущество. После обсуждения предложения с руководителем отдела логистики этот не рассматривавшийся ранее аспект был включен в стратегическую концепцию.

Разового выявления требований других структурных подразделений недостаточно. При дальнейшем уточнении функциональных стратегий требования того или иного структурного подразделения к другим структурным подразделениям уточняются. Существенным фактором успеха такого процесса согласования служит наличие четкой схемы процессов в компании, в которой указаны пункты согласования деятельности структурных подразделений между собой либо структурных подразделений с руководством компании.

Информация о требованиях, определяемых в карте целей и BSC компании в целом, и о требованиях других структурных подразделений составляет основу для разработки стратегии отдела логистики. Эта исходная информационная основа была дополнена стратегическим анализом отдела логистики. Результатом работы стало построение сбалансированной системы показателей отдела логистики. При этом применялся метод, аналогичный методу построения BSC компании в целом (см. главу 5). Сбалансированная система показателей отдела логистики была построена в ходе процесса, по сути соответствующего процессу построения BSC компании. «Стратегическая карта» отдела логистики представлена на рис. 6.22.

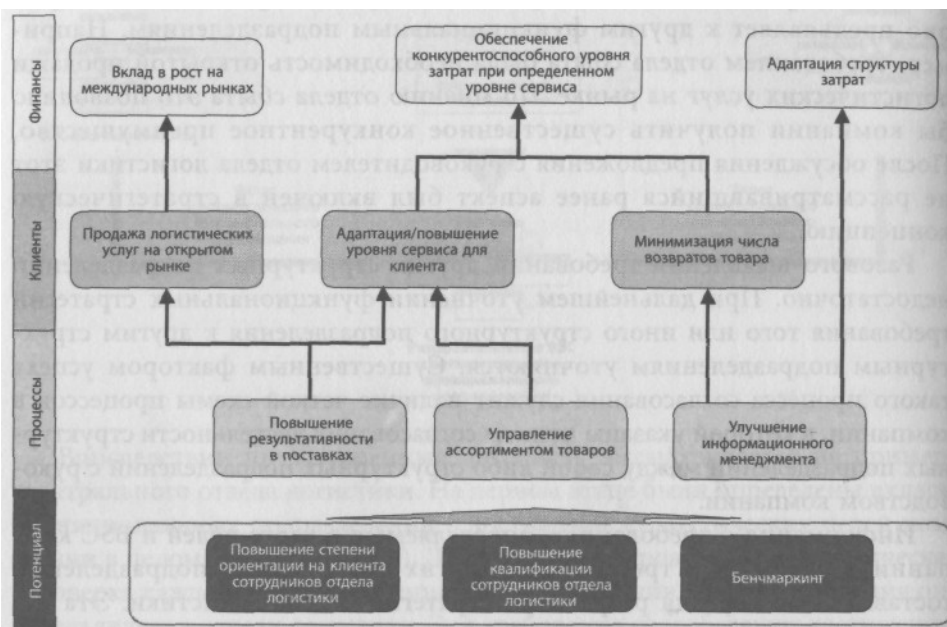
Согласно описанной методике участники рабочей группы разработали также сбалансированные системы показателей для других структурных подразделений. Тем самым каскадирование для центральных отделов (этап 1) было завершено.

### **6.3.3. Второй этап каскадирования: разработка сбалансированной системы показателей для децентрализованных отделов сбыта**

Для того чтобы осуществлять каскадирование для децентрализованных сбытовых единиц, необходимо наличие исходной информационной основы. Такой основой служат сбалансированная система показателей компании

Рис. 6.22

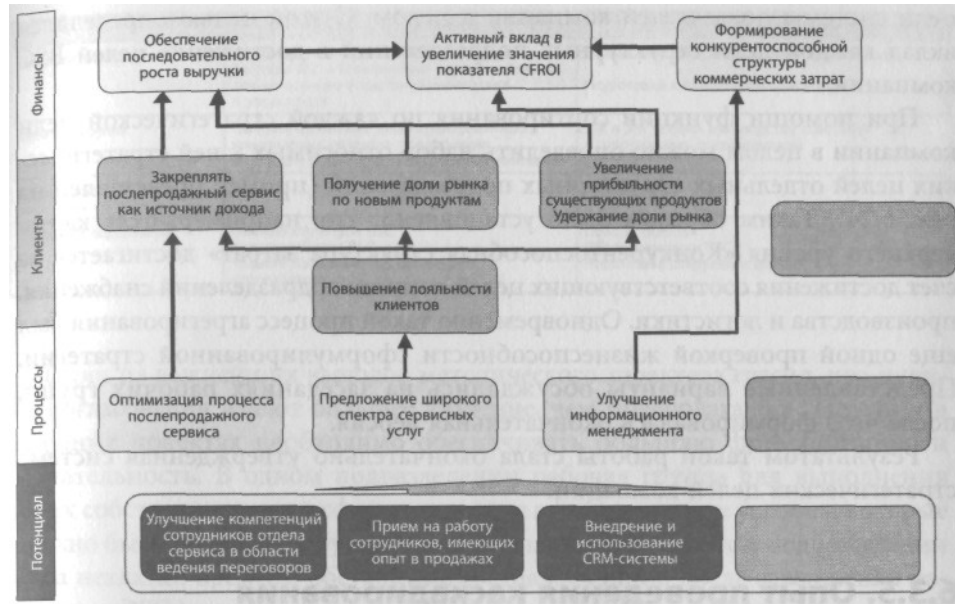
### Стратегическая карта центрального отдела логистики



в целом и сбалансированная система показателей центрального отдела сбыта. На основе этой информации рабочая группа сначала разработала примерный вариант BSC для децентрализованных сбытовых единиц. После этого на совместном заседании руководства компании, руководителя отдела маркетинга/сбыта и руководителей сбытовых единиц этот примерный вариант был доработан. Согласно методу 4 была сформирована сбалансированная система показателей, включающая стандартные цели, относящиеся ко всем трем сбытовым единицам (рис. 6.23). В дополнение к централизованно определенным целям каждое сбытовое подразделение дополнило свою систему показателей специфическими целями.

Индивидуальные цели отдельных структурных подразделений интегрировались в общую сбалансированную систему показателей. Наряду со стратегическими целями и причинно-следственными связями между ними рабочая группа определила для каждой цели соответствующие показатели. Такой подход к составлению BSC призван обеспечить установление единых целевых значений показателей различных сбытовых подразделений. С другой стороны, благодаря такому подходу снижаются затраты на сбор фактических значений предложенных показателей. «Гибкие зоны» систем показателей для децентрализованных сбытовых подразделений включают не

### Основа стратегической карты для децентрализованных сбытовых подразделений



только индивидуальные цели, характеризующие их показатели, целевые значения показателей и мероприятия по их достижению, но также мероприятия, разрабатываемые для достижения стандартных целей.

Сбалансированная система показателей вышестоящего подразделения служит основой для построения сбалансированной системы показателей нижестоящего подразделения. При этом существует возможность включения индивидуальных целей. Этап каскадирования оканчивается после утверждения разработанных BSC руководством компании.

#### 6.3.4. Согласование и агрегирование совокупной сбалансированной системы показателей

После утверждения всех сформированных систем целей и показателей руководством компании начинается заключительный этап согласования стратегических целей компании. Поскольку на этапе каскадирования цели BSC отдельных структурных подразделений уже были согласованы между собой, то на этом этапе оцениваются цели подразделений на предмет их соответствия целям, сформулированным в BSC компании. Сначала цели всех струк-

турных подразделений были интегрированы в программный продукт, написанный консалтинговой компанией на базе MS Excel. Решающее значение при этом имеет процесс агрегирования — отнесения стратегических целей того или иного структурного подразделения к той или иной стратегической цели системы показателей компании в целом. С этой целью определялся вклад каждой цели структурных подразделений в достижение целей BSC компании.

При помощи функции сортирования по каждой стратегической цели компании в целом можно определить набор относимых к ней стратегических целей отдельных структурных подразделений (пример представлен на рис. 6.24). Таким образом было установлено, что, например, цель карты верхнего уровня «Конкурентоспособная структура затрат» достигается за счет достижения соответствующих целей в картах подразделений снабжения, производства и логистики. Одновременно такой процесс агрегирования был еще одной проверкой жизнеспособности сформулированной стратегии. Представленные варианты обсуждались на заседаниях рабочих групп, после чего формировалась окончательная версия.

Результатом такой работы стала окончательно утвержденная система стратегических целей компании.

### 6.3.5. Опыт проведения каскадирования

Каскадирование прошло без каких-либо трений. Это можно объяснить зрелой концепцией коммуникации в организации, предполагающей наряду с письменной информацией о предыдущих результатах проекта и запланированном каскадировании обширное обучение в начале этапа каскадирования. Эта концепция представлена на рис. 6.25.

Рис. 6.24

Агрегирование и согласование целей совокупной сбалансированной системы показателей			
Сбалансированная система показателей Viewet			
Фильтр целей компании			
Построение конкурентоспособной структуры затрат			Финансы
Подразделение	Стратегическая цель	Статус	Перспектива
Prints GmbH	Построение конкурентоспособной структуры затрат	–	Финансы
Снабжение	Экономия за счет пересмотра условий договоров	+	Финансы
Снабжение	Снижение затрат за счет использования преимуществ международных рынков	+	Финансы
Снабжение	Формирование спроса на уровне дочерних предприятий	–	Клиенты
Производство	Достижение лидерства по издержкам в производстве	–	Финансы
Производство	Повышение производительности	–	Процессы
Логистика	Адаптация структуры затрат	–	Финансы
Логистика	Обеспечение конкурентоспособного уровня затрат при заданном уровне сервиса	+	Финансы

**Изучение сбалансированной системы показателей в процессе  
каскадирования в компании Prints**

	Обучение экспертов методике BSC	Представление BSC участникам проекта
Постановка целей	Активное участие в качестве создателя системы BSC и обеспечение передачи знаний для интеграции в систему руководства и управления	Общая информация о проекте и о методике Подготовка к следующим семинарам
Целевая группа	Централизованный, децентрализованный контроллинг, развитие предприятия и координаторы проекта отдельных компаний	2-й и 3-й уровни руководства компаний и центральных подразделений
Продолжительность мероприятия	2 дня	0,5–1 день
Основное содержание	Базовая структура BSC Ход разработки BSC Тренинг на основе практического исследования	Обзор проекта Обзор методики BSC Подготовка следующих шагов

Один из важнейших выводов методического характера гласил, что пункты согласования имеют большее значение, чем предполагалось. Поэтому в будущих проектах необходимо обеспечивать большую формализацию и обязательность. В одном подразделении рабочая группа для выполнения своих собственных целей сформулировала в BSC рамочные условия, которые должно было выполнить руководство компании Prints. В этом подразделении из-за нехватки времени обсуждение состоялось лишь после завершения работы над BSC в комитете по управлению, так что процесс обратной и прямой связи не был организован оптимально. В данном случае проблем не возникло, поскольку управление не усмотрело сложностей в выполнении требований подразделения, однако в другой ситуации эти действия могли привести к значительному замедлению проекта.

В целом применяемая методика, ход проекта и результаты команд по проведению семинаров были оценены в рамках мероприятия обратной связи как очень позитивные, поучительные и ценные. Однако некоторые участники назвали затраты времени процесса и отсутствие многих индикаторов в подразделении «Сбыт и маркетинг» проблемными моментами концепции (рис. 6.26).

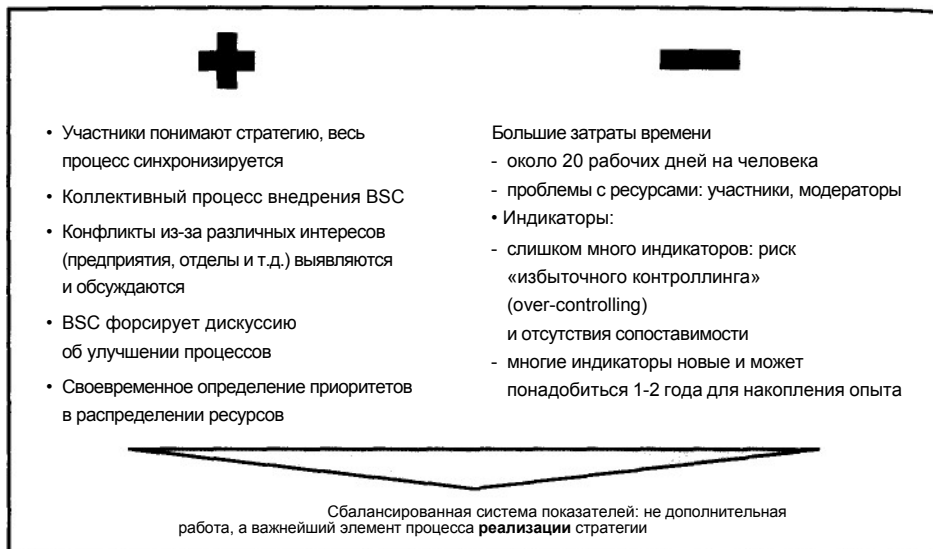
Подразделение «Исследования и разработки» пришло к другому результату. Этому подразделению выделенного времени показалось недостаточно. Оно хотело больше времени для последующих действий в ходе всего процесса.

Оценка обратной связи от команды каскадирования в подразделении «Исследования и разработки» помогла сформировать рекомендации для работы в других проектах:

- не перегружать семинары,
- использовать летнюю паузу для планирования/реалистичное планирование проекта,
- больше ориентации на процесс, чем на результаты,
- больше планирования по принципу «сверху вниз»,
- увязка процесса с существующим дизайном проекта,

Рис. 6.26

### Результаты мероприятий по получению обратной связи в подразделении «Сбыт и маркетинг»



- больше мужества говорить слово «нет»,
- фактически затраты проекта превысят ожидаемые,
- использовать крипические ресурсы (децентрализованные контроллеры),
- планировать ресурсы с ориентацией на цели,
- уделять больше времени процессу (обучение в организации).

Эти различные субъективные оценки затрат коммуникативно-ориентированного процесса разработки сбалансированной системы показателей отражают и наш опыт. Предприятие должно с самого начала четко представлять затраты и пользу коммуникативно-ориентированного внедрения сбалансированной системы показателей. Некоторые предприятия стремятся к сильно выраженному коммуникативно- и процессно-ориентированному внедрению. Другие же, напротив, пытаются максимально снизить затраты на согласование. И то и другое имеет место и должно оцениваться с учетом существующей корпоративной и управленческой культуры.

Мы рекомендуем использовать шансы коммуникативно-ориентированного процесса. Наш опыт научил, что предприятия в итоге оценивают процесс разработки сбалансированной системы показателей как особо ценный. Этот эффект очень трудно измерить, однако можно ощутить: понимание стратегии повышается; стратегическое мышление становится шире, а силы направляются на согласованную общую цель.

## 6.4. Степень проникновения сбалансированной системы показателей

### ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Разработка одной сбалансированной системы показателей имеет смысл только для небольших компаний, число работающих в которых относительно невелико. По мере роста компании стоящие перед ней задачи все в большей степени передаются специализированным единицам (например, дивизионам или функциональным подразделениям). Эти структурные подразделения на основе стратегии компании в целом формулируют свои суб-стратегии, что служит предпосылкой построения собственных BSC.

Концепция BSC призвана обеспечить реализацию стратегии в компании. Это предполагает разбиение общей стратегии на частичные задачи отдельных структурных подразделений.

На практике многие компании работают с системами BSC, построенными для структурных подразделений. Это подтверждает исследование: почти 2/3 всех компаний построили BSC более чем для 5, а 1/3 — более чем для 20 подразделений. Лидер в проведенном исследовании построил BSC примерно для 900 структурных подразделений (рис. 6.27).

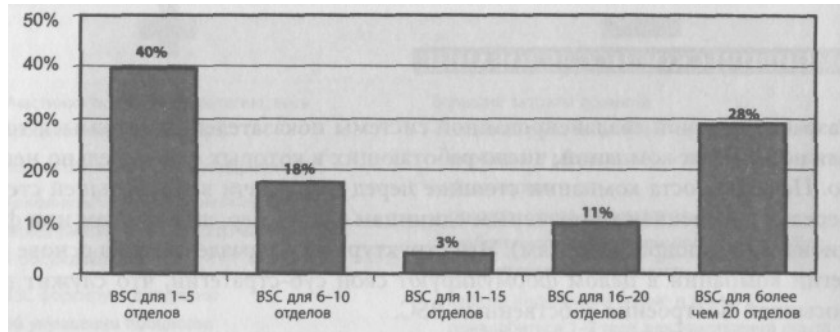
Четкой связи между годом внедрения сбалансированной системы показателей и числом подразделений, для которых она была разработана, установить не удалось. Но можно сделать вывод, что при увеличении периода использования BSC растет и число подразделений, для которых она построена. Интересен тот факт, что наибольшее число подразделений охвачено сбалансированной системой показателей в компаниях, которые приступили к их внедрению в 2001 г. Очевидно, что эти компании не тратили много времени на «эксперименты», а сразу начали активное внедрение BSC в структурных подразделениях (рис. 6.28).

Другой детерминантой числа подразделений, для которых строится сбалансированная система показателей, является размер предприятия. В ходе проведенного исследования была выявлена зависимость между размерами компании и числом подразделений, для которых были разработаны такие системы (рис. 6.29).

Интерес представляет также то, на каких уровнях предприятия внедрена сбалансированная система показателей. BSC на уровне компании в целом (исходная система) построена в 75% опрошенных компаний. На уровне дивизионов BSC построило более половины опрошенных компаний. BSC для каждого сотрудника есть лишь у небольшого числа опрошенных компаний. Однако следует сказать об определенных семантических аспектах. Некоторые компании под сбалансированной системой показателей для каждого сотрудника понимают цели, определенные для сотрудника на основе целей вышестоящего подразделения. Для других компаний сбалансированная система показателей для каждого сотрудника — это результат комплексного процесса определения стратегии, разработки целей, установления специфических показателей, формирования «стратегической карты» и т.д. Построение такой системы для каждого сотруд-

**Рис. 6.27**

**Число подразделений, для которых построены сбалансированные системы показателей (n=73)**



**Рис. 6.28**

**Степень «проникновения» сбалансированной системы показателей в подразделения и опыт использования системы**

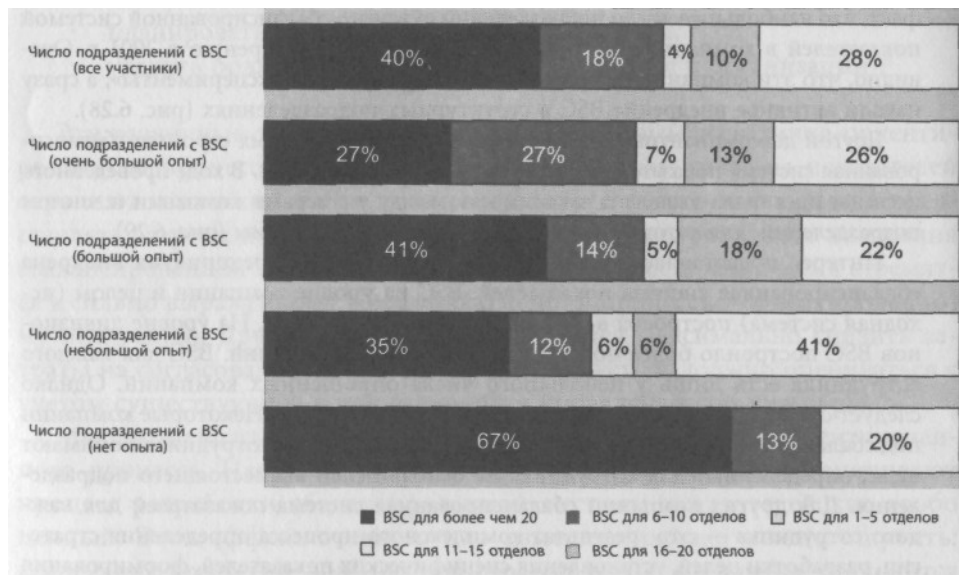




рис. 6.29

**Взаимосвязь числа подразделений, для которых построена сбалансированная система показателей, и размера предприятий**

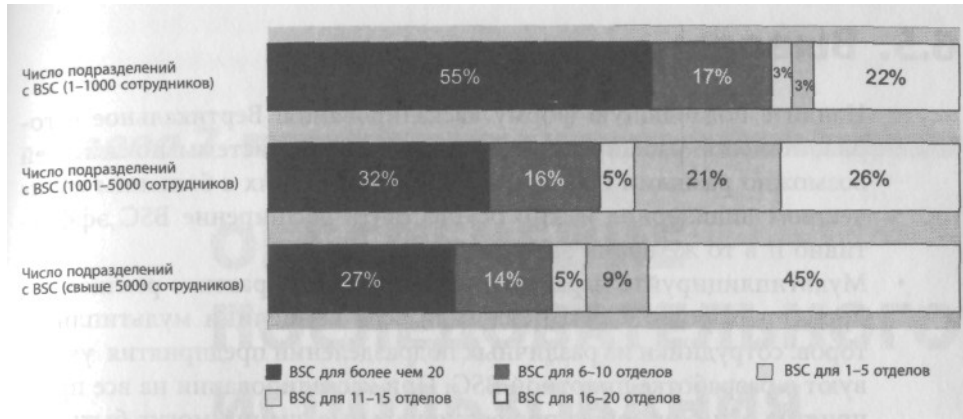
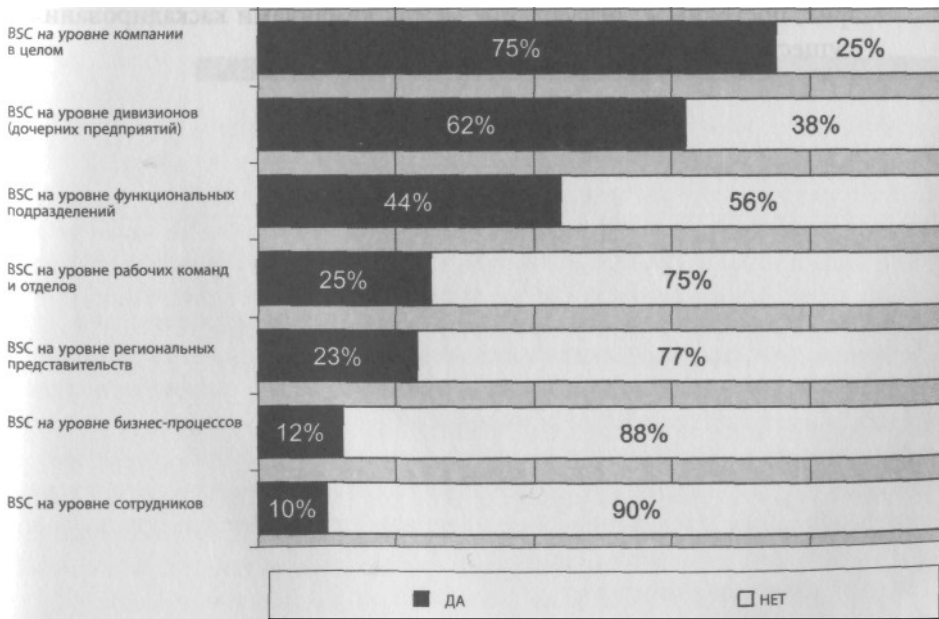


Рис. 6.30

**Уровни внедрения сбалансированной системы показателей**



ника компании вряд ли возможно из-за высокой степени сложности такого процесса. Кроме того, наличие своей стратегии у каждого сотрудника само по себе спорно (рис. 6.30).

## 6.5. Выводы

- Найдите подходящую форму каскадирования! Вертикальное и горизонтальное расширение сбалансированной системы показателей возможно разными способами. На предприятиях с большим количеством дивизионов важно осуществить расширение BSC эффективно и в то же время экономично.
- Мультиплицируйте наработанные ноу-хау! В практике реализации проектов хорошо зарекомендовали себя концепции мультипликаторов: сотрудники из различных подразделений предприятия участвуют в разработке пилотной BSC. При каскадировании на все предприятие эти обширные профессиональные знания могут быть использованы.
- Документируйте результаты! Только если обоснование отдельных решений — например, определение индикаторов или стратегических целей — будет прозрачным и понятным, сбалансированная система показателей будет принята.
- Обеспечьте качество сбалансированной системы показателей! В этом помогут четко сформулированные задачи, структурированный график, постоянное согласование между командами каскадирования и существующей методологией.

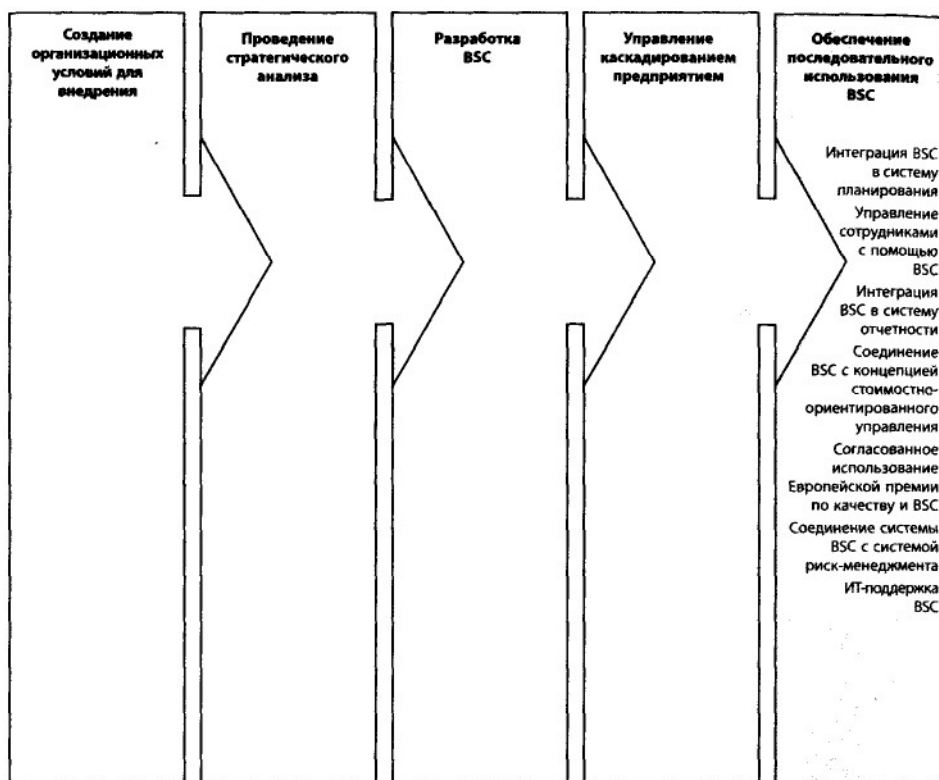
## *Глава 7*

# **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

## 7.1. Постановка целей

Рис. 7.1

Этап 5 модели внедрения сбалансированной системы показателей



Компания должна жить сбалансированной системой показателей. Это значит, что система должна постоянно применяться на предприятии. Именно благодаря последовательному использованию сбалансированная система показателей развивает и раскрывает свои преимущества в процессе менеджмента. При этом существует много точек соприкосновения — с системой планирования, управления персоналом, отчетности, стоимостно-ориентированного управления, риск-менеджмента и с моделью Европейской премии качества (European Quality Award, EQA). В этой главе мы объясним:

- как на предприятии соединяются сбалансированная система показателей и система планирования,

- возможности интеграции сбалансированной системы показателей с другими концепциями, например моделью Европейской премии по качеству или с системой стоимостно-ориентированного управления,
- как можно соединить сбалансированную систему показателей с системой управления персоналом и системой мотивации,
- какие элементы системы риск-менеджмента могут быть связаны со сбалансированной системой показателей,
- возможности применения программного обеспечения при подготовке сбалансированной системы показателей.

## **7.2. Интеграция сбалансированной системы показателей в управленческие системы. Краткий обзор**

Сбалансированная система показателей как система менеджмента направлена на реализацию стратегий предприятия. Поэтому однократное построение сбалансированной системы показателей для одной организационной единицы (см. главу 5) или многих организационных единиц (см. главу 6) не эффективно. В таком случае результат подается кругу руководящих лиц, а затем он исчезает из рабочих дневников менеджеров, как это неоднократно происходило в прошедшие годы при реинжиниринге бизнес-процессов. Но сбалансированную систему показателей нельзя поместить в выдвижной ящик стола!

Сбалансированная система показателей, ограниченная разработкой и коммуникацией, лишь на короткое время вызывает более высокую мотивацию и соответствующие действия по реализации стратегии. Но при этом, однако, открытым остается вопрос, будет ли стратегия, представленная в такой сбалансированной системе показателей, реализована последовательно и до конца. Таким же незначительным будет в данном случае и улучшение в организации или на предприятии возможностей реализации стратегии.

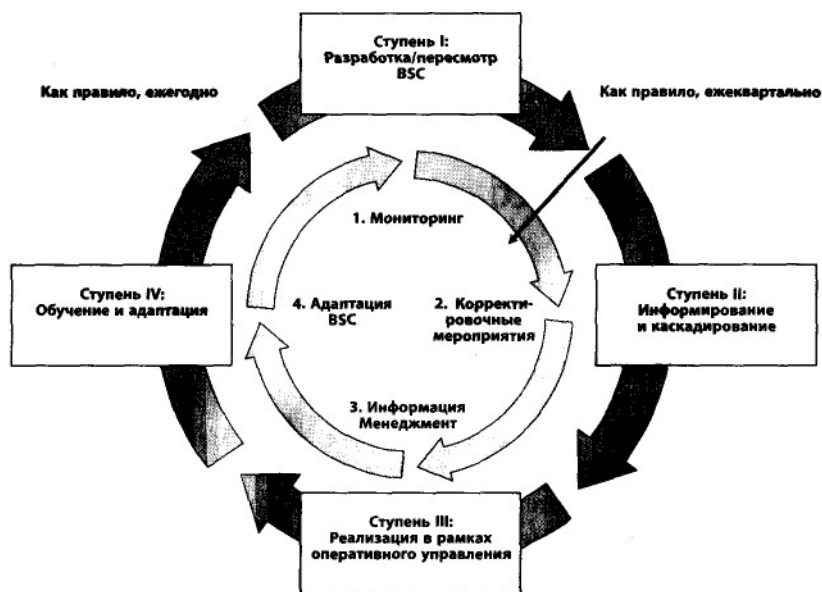
Это удастся только тогда, когда сбалансированная система показателей интегрируется с другими системами управления в компании. Наш опыт свидетельствует о том, что разовые акции, как это описано выше, раскрывают только небольшую часть потенциала сбалансированной системы показателей. Большая часть преимуществ проявляется при интеграции этой системы в систему менеджмента и управления.

Организации, которые интегрируют сбалансированную систему показателей в текущий процесс менеджмента и управления, традиционно проходят цикл менеджмента, представленный на рис. 7.2.

Рис.

7.2

**Процесс стратегического менеджмента на  
основе сбалансированной системы показателей**



Круги описывают полный деловой год организации. Внутренний круг отражает типичную базовую идею управления: сбалансированная система показателей устанавливает конкретные цели, достижение которых отслеживается в течение года, в том числе и при помощи расчета приблизительных, ожидаемых результатов на конец периода. При негативных отклонениях разрабатываются стратегические мероприятия для выполнения цели к концу года. Эти классические действия контроллинга называют «обучением с одинарным циклом» (Single Loop Learning).

Внешний круг отражает описанный Капланом и Нортонем четырехступенчатый процесс, который проходит менеджмент при внедрении и использовании сбалансированной системы показателей как нового инструмента (Kaplan/Norton, 1996). На первом этапе видение и стратегия предприятия переводятся в сбалансированную систему показателей. В рамках второго этапа происходит активное коммуницирование сбалансированной системы показателей на предприятии, ее перенос (каскадирование) на более низкие иерархические уровни (см. главу 6) и разработка стимулов, зависящих от достижения целей, заложенных в сбалансированную систему показателей. Тем самым фиксируются общая и частичные стратегии, их согласование и

определение ответственности, включая стимулы. Реализация первых двух этапов, как правило, требует половины хозяйственного года или больше.

На третьем этапе — части классического оперативного управления — определяются цели на год, бюджетирование и достигаются договоренности о целях собеседований с сотрудниками, а также контролируется выполнение целей. Тем самым на следующий хозяйственный год достигается концентрированная ориентация ресурсов на стратегию.

Четвертый этап — «Обучение и адаптация» — особенно инновационный и эффективный. Постоянным документированием уровня достижения целей можно проверить, насколько правильными были на самом деле стратегические предположения.

#### **ПРИМЕР**

Ведет ли существенно улучшенное послепродажное обслуживание к увеличению доли рынка в сегменте привилегированных клиентов? Если цель улучшения послепродажного обслуживания выполняется, но при этом доля рынка не растет, то обучающий эффект этой ситуации состоит в том, что указанная частичная стратегия была неправильной. Еще отчетливее такие обучающие эффекты проявились на одном предприятии, которое с успехом выполнило все частичные цели по перспективам «Потенциалы», «Процессы» и «Клиенты», но при этом не достигло финансовых целей. Предприятию пришлось признать ошибочность своей стратегии: либо установленные целевые показатели были недостаточно высокими, либо в сбалансированную систему показателей были заложены ошибочные основополагающие пункты. В таких случаях сбалансированная система показателей способствует раннему распознаванию неправильных стратегий. Учиться в этом смысле означает больше, чем простое распознавание того, что установленные цели не были достигнуты. Учиться означает подвергать сомнению сами цели. Обучение, которое включает стратегию и адаптацию, называется «обучением с двойным циклом» (Double Loop Learning).

На всех этапах стратегического менеджмента необходим контроллинг реализации тех стратегических мероприятий, которые сформулированы и закреплены в сбалансированной системе показателей. С этим может справиться хорошо функционирующий проектный контроллинг.

Сбалансированная система показателей служит двигателем описанного выше менеджмента. Эффективное формирование этого процесса возможно только в том случае, если концепция сбалансированной системы показателей будет интегрирована в традиционные системы менеджмента и управления. Для этого необходимы однозначные ответы на следующие вопросы:

- учитываются ли стратегические цели и стратегические мероприятия системы BSC в оперативном планировании (включая бюджетирование)?
- существует ли на предприятии рациональное соединение стратегических мероприятий из системы BSC с управлением проектами?  
отслеживается ли прогресс внедрения стратегии на основе системы BSC  
регулярно на заседаниях менеджмента?  
входят ли стратегические цели и стратегические мероприятия системы BSC в договоренности о целях?

- поставляет ли система отчетности всю необходимую информацию о стратегических целях, величинах измерения и стратегических акциях?
- применяются ли при использовании системы BSC информационные технологии?

Если предприятия развивают свою деятельность с применением концепции стоимостно-ориентированного управления или системы всеобщего управления качеством — например, модель Европейского фонда управления качеством, то практика все чаще свидетельствует о возможности их пересечения с BSC. Исходя из нашего опыта можно сказать, что сбалансированная система показателей отлично дополняет эти концепции, если точки соприкосновения и пересечения определены и описаны.

На рис. 7.3 показаны взаимосвязи сбалансированной системы показателей с релевантными концепциями управления. В следующих разделах мы детально рассмотрим точки соприкосновения и пересечения, адаптацию концепций и их взаимодействие с BSC при ее внедрении. Степень необходимых модификаций зависит при этом от исходной базы — существующей на предприятии системы управления. Иногда достаточно незначительных изменений, а иногда может потребоваться создание полностью новых компонентов (например, электронного информационного банка данных).

Наилучшие предпосылки для эффективного стратегического управления возникают в том случае, если на предприятии согласованно функционируют концепции сбалансированной системы показателей, стоимостно-ориентированного управления, стратегического и оперативного планирования, отчетности и достижения договоренностей о целях. Кроме того, стратегическое управление нуждается в соответствующей базе данных из финансовых систем учета, которые ориентируются на международные стандарты рынков капитала, а также из систем измерения важнейших нефинансовых величин производительности.

Рис. 7.3

### Интеграция сбалансированной системы показателей в системы управления





### **ПРИМЕР**

Компании, которые используют сбалансированную систему показателей, понимают, насколько важен путь от первого построения этой системы до ее последовательного применения. Эту ситуацию можно сравнить с функцией «шарнира»: здесь — сбалансированная система показателей, а там — существующие управленческие инструменты. По аналогии: для домашней двери нужна коробка, которая ее держит. Что это значит с точки зрения практики? Рассмотрим аспекты практической реализации BSC на примере проекта в компании Wuppertaler Stadtwerke (WSW) AG. В рассматриваемый пример включены только некоторые элементы, необходимые для последовательного использования BSC. Весь пакет инструментов будет рассмотрен в последующих разделах этой главы. Но этот пример четко демонстрирует следующий тезис: разработка какой-либо новой системы требует ее соединения с уже существующими.

#### **Структура концерна**

Компания Wuppertaler Stadtwerke (WSW) AG — это типичный пример компании, объединяющей несколько взаимодействующих структур (подразделение общественного транспорта, энерго- и водоснабжения и утилизации). Интегрированный холдинг управляет этими дивизионами, а также несколькими дочерними структурами. Доходность структурных подразделений значительно различается. Транспортное подразделение (автобусы и подвесная дорога) в 2000 г. понесли убытки на сумму около 4 млн евро, а подразделение энерго- и водоснабжения и утилизации при примерно 409 млн евро выручки заработало такую сумму прибыли, которой хватило на покрытие убытков транспортного подразделения. Уникальная для Германии городская подвесная дорога, построенная в очень сложной с точки зрения топографии области, в значительной степени «виновна» в негативных финансовых результатах подразделения. В силу этих причин сравнение транспортного подразделения с другими не совсем корректно.

#### **Обоснование проекта**

Правление приняло решение о внедрении сбалансированной системы показателей по следующим причинам.

- В прогнозе финансового состояния компании на 2005 г. прибыль подразделения энерго- и водоснабжения и утилизации недостаточна для покрытия убытков транспортного подразделения. Поэтому компании необходимы новые стратегические импульсы с целью преодоления финансового кризиса.
- Необходимо оценить многочисленные текущие проекты и реализуемые в настоящее время мероприятия на предмет их соответствия стратегии, сроков и возможности реализации. Это необходимо для оптимального распределения ограниченных ресурсов.
- Разработка новых стратегических целей — третья задача, решить которую призвана сбалансированная система показателей. Этот процесс включает выбор и определение показателей, их целевых значений, а также разработку стратегических мероприятий. Кроме того, цели проекта связаны с формулированием таких стратегических целей, которые были бы согласованы между правлением и руководителями центров ответственности.

Заданное время реализации проекта (около 6 недель) предъявляет высокие требования к работе проектной группы и дисциплине руководителей, участвующих в проекте. В ходе четырех совещаний удалось разработать и согласовать: миссию концерна, стратегические цели на уровне холдинга и подразделений «Транспорт» и «Энерго- и водоснабжение и утилизация», причинно-следственные цепочки стратегических целей, 90% необходимых показателей, около 60% целевых значений и мероприятий.

### **Разработка стратегических целей для нижестоящих подразделений: учитывать особенности холдинговой структуры!**

Процесс, который в других компаниях, как правило, требует значительного времени — процесс выработки миссии, — в компании WSW AG, к удивлению, был реализован достаточно быстро. Сформулированная миссия звучит так: «Мы предлагаем частным клиентам, а также предприятиям и организациям высококачественные, инновационные и клиенто-ориентированные услуги в области энерго- и водоснабжения, утилизации и транспортных перевозок».

Видение менеджмента холдинга интегративно и глобально. Реализовать эти ожидания при управлении неоднородным продуктовым портфелем — очень сложная управленческая задача. Для BSC существует опасность формулирования стратегических целей и показателей в слишком общей форме. Это может осложнить процесс каскадирования на низовые уровни иерархии.

Команда проекта на уровне холдинга нашла компромисс. Общие, значимые для всего концерна цели были описаны более детально. Эти цели подлежали каскадированию в неизменном, утвержденном виде. К таким целям были отнесены «разработка новых прибыльных направлений в основном бизнесе», «построение ИТ-инфраструктуры», «повышение квалификации персонала в соответствии с потребностями».

Стратегические цели, которые на уровне холдинга были сформулированы слишком глобально, подлежали последующей конкретизации на уровне структурных подразделений. Например, цель «построение конкурентоспособной структуры затрат», сформулированная на уровне холдинга в целом, на уровне подразделения «Водоснабжение/Канализация» была конкретизирована в цель «снижение производственных и снабженческих затрат», а в транспортном подразделении — в цель «снижение затрат на обслуживание транспорта до конкурентоспособного уровня».

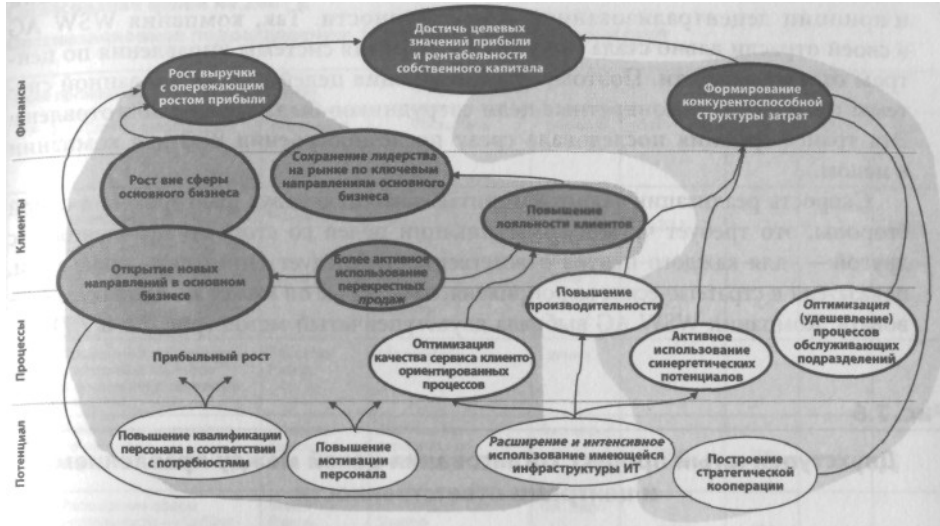
Причинно-следственная цепочка целей холдинга WSW уточняет эти взаимосвязи (рис. 7.4). Обе принципиальные ориентации концерна — «Текущее управление затратами» и «Прибыльный рост» — были оформлены графически.

### **Разработка показателей и определение их целевых значений: прагматичный подход**

При определении показателей компания WSW столкнулась с типичной проблемой — существовали стратегические цели, для которых сразу не удалось подобрать стандартных (привычных) показателей. Соответственно, компании не удалось присвоить всем показателям целевые значения на тот или иной период времени (3-5 лет).

Чтобы не терять времени, компания решила следовать прагматичному алгоритму — команда проекта документировала все цифры, которые имелись, и

**Причинно-следственная связь стратегических целей холдинга WSW**



определила целевые значения на основе имевшихся плановых расчетов. Если фактического значения какого-либо показателя не было, то для определения плановой величины использовался метод экспертных оценок либо эта работа сдвигалась на более позднее время.

Подробное документирование и описание целей сбалансированной системы показателей имеют большее значение, чем «голые» цифры. Это необходимо для того, чтобы все сотрудники компании знали и одинаково понимали стратегические цели.

**Рис. 7.5**

**Документирование стратегических целей перспективы «Потенциал»**

ПЕРСПЕКТИВА: ПОТЕНЦИАЛ	
Стратегическая цель	Комментарий
Повышение квалификации персонала в соответствии с потребностями	Более совершенное планирование персонала, соответствующее стратегии компании, с учетом возраста персонала (в том числе предпенсионного) и ожидаемой текучести кадров. Определение потребности в повышении квалификации персонала на основе планирования персонала. Построение системы управления знаниями. Повышение квалификации с особой установкой для руководителей и руководителей: 1. Ориентация на клиента. 2. Повышение готовности к изменениям. 3. Ориентация на технические изменения
Повышение мотивации персонала	Повышение лояльности сотрудников к компании за счет реализации целенаправленных мероприятий (построение системы мотивации, привязанной к результатам деятельности, содействие росту управленческого резерва, усиление идентификации сотрудников с компанией)
Построение стратегической кооперации	Компания кооперируется с партнерами по всем этапам цепочки создания стоимости (целесообразные правовые формы) с целью снижения затрат или создания выгод для региональных клиентов. Каждый центр ответственности определяет и создает для этого внутренние предпосылки, а также находит и анализирует подходящих партнеров
Расширение и интенсивное использование имеющейся инфраструктуры ИТ	Компания инновациями, новыми технологиями и соответствующими компетенциями поддерживает процессы в центрах ответственности, непосредственно работающих на рынке

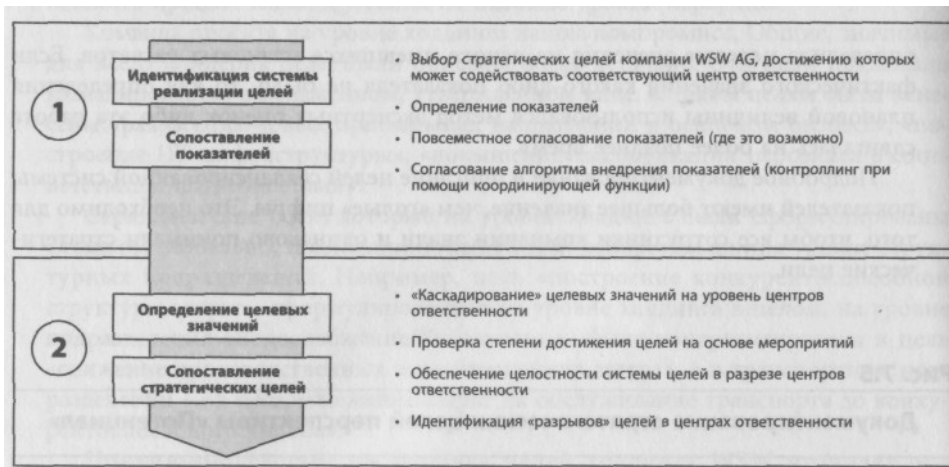
### Согласование целей между правлением и руководителями центров ответственности: четкая коммуникация и выбор

Компания WSW AG еще до либерализации энергетического сектора стала использовать в своей практике инновационные управленческие концепции и принцип децентрализованной ответственности. Так, компания WSW AG в своей отрасли давно стала примером внедрения системы управления по центрам ответственности. Поэтому трансформация целей сбалансированной системы показателей в конкретные цели сотрудников была заранее подготовлена. Эта трансформация последовала сразу после построения BSC для компании в целом.

Скорость реализации такого алгоритма зависит от двух факторов — с одной стороны, это требует четкой коммуникации целей со стороны правления, а с другой — для каждого центра ответственности следует определять такие цели, показатели и стратегические мероприятия, на которые он может активно воздействовать. Компания WSW AG выбрала двухступенчатый метод (рис. 7.6 и 7.7).

Рис. 7.6

#### Двухступенчатый процесс согласования целей между правлением и центрами ответственности



### Каскадирование целей сбалансированной системы показателей, внедрение системы отчетности на основе BSC и адаптация системы мотивации

Непосредственно после первого «круга» процесса согласования целей между правлением и центрами ответственности команда проекта приступила к построению сбалансированных систем показателей для отдельных центров ответственности. Отдел контроллинга при этом выступал поставщиком методов и модератором процесса.

Параллельно с процессом каскадирования рабочая группа формировала простую систему отчетности, на основе которой в последующем осуществлял-

рис. 7.7

**Согласование целей между правлением и центрами ответственности**

Согласование целей на 2001 г.

Организационное подразделение: 11/1 Общественный транспорт

цели организационного подразделения								
	Стратегическая цель	Проекция	Показатель	Единица	Факт 1999 Факт 2000	Цель 2001	Цель 2003	Цель 2006
1	Сохранение доли рынка перевозок	Клиенты/ Рынок	Доля рынка	%	27,3			27,3
			Индекс удовлетворенности клиента	Баллы	2,5	2,4	2,3	2,2
2	Повышение лояльности постоянных клиентов и расширение сегментов клиентов	Клиенты/ Рынок	Абонементы	Единиц	11/1			
3	Расширение маршрутов по регионам	Клиенты/ Рынок	Выручка от перевозок по регионам	Тыс. евро	300	300		
4	Расширение сферы деятельности — CarShar-ing	Клиенты/ Рынок	Прибыль по Car-Sharing	Тыс. евро	200	200		
5	Улучшить качество сервиса	Процессы	Скорость решения проблем по телефону	Уровень сервиса	-	70/20	80/20	80/20

ся текущий мониторинг степени достижения целей сбалансированной системы показателей. Результатом этого этапа стала согласованная система стратегических целей компании в целом и структурных подразделений (в виде многоступенчатого сравнения план/факт).

После года работы с построенной системой компания WSW AG приняла решение о необходимости модификации существующей системы мотивации — привязке ее к разработанной системе целей и показателей. Новая система мотивации предполагала получение сотрудниками 2% выручки.

**«Выученные уроки»: обобщение критических факторов успеха внедрения сбалансированной системы показателей**

Внедрение сбалансированной системы показателей в компании WSW AG зависело от трех ключевых факторов.

- Руководители компании должны ежедневно использовать сбалансированную систему показателей, она должна стать частью системы управления. Этого можно достичь, если связать BSC с системой согласования целей и системой отчетности.  
Не следует ожидать, что первая версия сбалансированной системы показателей будет совершенной.
- При выборе показателей следует обращать внимание на то, какие затраты потребуются на сбор данных для расчета фактических значений.

### 7.3. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему планирования

Ключевое требование к любой системе планирования — наличие связи между оперативным и стратегическим планированием. Успех любой организации зависит от того, является ли оперативный план ближайшего года частью долгосрочного плана по реализации выбранной стратегии. Если стратегия и оперативные планы не согласуются друг с другом — это встречается часто, то разработанная стратегия никогда не станет реальностью (*Horvath & Partners, 2004*).

Связь стратегического и оперативного планирования одна из самых сложных проблем. Во многих компаниях существует разрыв между оперативным планом ближайшего года и стратегическим — на несколько лет вперед. Причины такой проблемы могут быть разными. Это может быть связано с тем, что характеристики «первого года» системы стратегического планирования не согласованы со значениями этого года в системе оперативного планирования. В других компаниях стратегические показатели первого года согласуются с подробными значениями оперативных планов, но плановые результаты первого года не создают необходимых предпосылок для достижения амбициозных целей последующих лет. Сдержанные прогнозы на первые годы и более оптимистичные прогнозы на последующие напоминают эффект «хоккейной клюшки». Типичный пример эффекта «хоккейной клюшки» — бурное развитие мировой экономики в 90-е годы. Бизнес-планы компаний на предшествующие три года содержали в себе значительные убытки («ударяющая поверхность клюшки») и резкий рост прибыли в последующие годы («основная часть клюшки»). Такой эффект «клюшки» неоднократно наблюдался в истории экономики.

Несо согласованность стратегических и оперативных планов может возникнуть вследствие того, что отдельные части планов составляли разные сотрудники, в разное время, на основе разной информации. Например, стратегические планы часто разрабатывают штабные подразделения компании, а детальные планы на ближайший период — специалисты линейных служб. Составление стратегических планов обычно осуществляется весной, а планирование на ближайший год — осенью—зимой. Стратегическое планирование ориентируется на ожидаемые изменения в окружающей среде, а планирование на ближайший год базируется, как правило, на фактических данных прошлого года.

С целью повышения согласованности стратегических и оперативных планов во многих компаниях составление стратегических и оперативных планов поручается группе взаимодействующих сотрудников, которые ра-

ботаю над их составлением в течение оговоренного периода времени. Но разрывы между стратегическими и оперативными планами все еще остаются актуальной проблемой. Основная причина заключается в отсутствии действенной системы коммуникации стратегии сотрудникам компании и непроработанном процессе связи стратегии и оперативного планирования. Этот разрыв призвана устранить сбалансированная система показателей.

Идея использования сбалансированной системы показателей для улучшения системы планирования была сформулирована авторами BSC: «Менеджеры должны использовать свою сбалансированную систему показателей для осуществления интегрированного процесса разработки стратегии и бюджетирования» (*Kaplan/Norton, 1997*). Но в большом объеме литературы, появившейся в последнее время по сбалансированной системе показателей, аспект применения этой концепции для улучшения системы планирования остается непроработанным. Большинство публикаций сводят суть концепции сбалансированной системы показателей к системе измерения результативности (*Performance Measurement*) и описывают вопросы выбора и представления возможных показателей, их использование для согласования целей и оценки достигнутых результатов (*Pfaff, 2000; Banker, 2000; Lipe, 2000*).

Интеграция сбалансированной системы показателей в систему планирования предполагает рассмотрение нескольких аспектов. Во-первых, целевые значения системы показателей, которые, как правило, на первом этапе не подвергаются детальной проработке, в дальнейшем процессе планирования должны быть подробно расписаны и обоснованы. Во-вторых, следует запланировать ресурсы для реализации мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. На оперативном уровне это означает определение бюджетов и основных «вех» (контрольных дат), а также расстановку приоритетов при реализации отдельных мероприятий и проектов. Кроме того, следует обсудить взаимосвязи между отдельными запланированными мероприятиями и проектами. На основе конкретизации целевых значений показателей и мероприятий в процессе планирования формируется четкая программа реализации стратегии.

### **7.3.1. Соединение сбалансированной системы показателей со стратегическим планированием**

Стратегическое планирование определяет принципиальное направление развития предприятия на многие годы. При этом обычно активно обсуждаются такие понятия, как философия компании, ее миссия и видение. Как уже было сказано в предыдущих главах, процесс определения стратегических основ является необходимым этапом, предшествующим разработке сбалансированной системы показателей.

На предприятиях, на которых хорошо развита система стратегического планирования, интеграция сбалансированной системы показателей ведет к уточнению и фокусировке в формулировании стратегии, а также к реализации стратегии с более активным и интенсивным привлечением нижестоящих иерархических уровней. Предприятия без четкого стратегического планирования сбалансированной системы показателей может заставить пересмотреть основы стратегического планирования и затем осуществлять это планирование с ориентацией на соответствующие перспективы BSC.

Для поддержки выбора стратегии и оценки принципиальных стратегических альтернатив существуют оправдавшие себя инструменты — SWOT-анализ, системы раннего распознавания, техника портфельного анализа, разных сценариев или анализ с ориентацией на стоимость. Если основополагающие стратегические направления «прорыва» не были определены до разработки сбалансированной системы показателей, то этот недостаток становится заметным самое позднее при попытке вывести и сформулировать стратегические цели, поскольку обнаруживаются различные точки зрения участников. В таких ситуациях необходимы усилия по выяснению стратегии. Если это не делается, то весь процесс разработки BSC будет обречен на неэффективность: либо возникают общие малосодержательные компромиссы (следовательно, и малодейственная, «беззубая» BSC), либо в дальнейшем вообще отказываются от этой системы. Однако тот, кто знает, воспринимает и выполняет требования сбалансированной системы показателей, вносит солидный вклад в улучшение стратегического планирования.

На основе анализа фактической ситуации и критической оценки финансовых целей и значимых факторов можно определить наличие «стратегического разрыва». Далее определяются мероприятия, необходимые для устранения такого «стратегического разрыва». Это задача стратегического планирования, в ходе которого необходимо определить вклад того или иного мероприятия в достижение цели, сложность реализации этого мероприятия и необходимый объем ресурсов (см. раздел 5.6.2, рис. 5.32).

Анализ может включать моделирование, которое помогает понять значение отдельных мероприятий для достижения стратегических целей. Стратегические мероприятия, которые не позволяют достичь конкурентных преимуществ или вносят незначительный вклад в формирование отличий компании от конкурентов, элиминируются на этом этапе. В ходе такого селекционного процесса определяются мероприятия, которые вносят существенный вклад в закрытие «стратегического разрыва» или имеют существенное значение для достижения долгосрочных целей.

Представление результатов процесса стратегического планирования при помощи сбалансированной системы показателей способствует достижению большей прозрачности стратегии на всех уровнях организационной иерархии.

Наш опыт показывает, что представление стратегии в виде сбалансированной системы показателей способствует улучшению содержания, росту эффективности и степени конкретизации стратегического планирования.



### **ПРИМЕР**

#### **Связь системы планирования и сбалансированной системы показателей в рамках концепции стоимостно-ориентированного управления в компании VA TECHNOLOGIE AG**

Концерн VA TECH — один из крупнейших промышленных предприятий Австрии (около 17 тыс. работающих и около 4 млрд евро оборот). По таким направлениям деятельности, как металлургия, производство электроэнергии, передача и распределение электроэнергии, компания VA TECH лидирует на рынке, а в области инжиниринга электромеханической инфраструктуры концерн занимает ведущую позицию на рынке.

С целью дальнейшего роста стоимости компании и повышения ее привлекательности на рынке капитала руководство компании приняло решение об изменении существующей системы планирования и управления. Новая система планирования и управления должна стать более ориентированной на стратегию и содержать так называемые «ранние» индикаторы. Наряду с усиленной содержательной фокусировкой на стратегию и внедрением сбалансированной системы показателей новая система планирования и управления предполагает также определенные изменения в процессе составления внутрифирменной отчетности.

Еще до внедрения BSC процесс планирования в компании VA TECH был поставлен на очень высоком уровне. Он начинался в июне с разработки так называемого «планового письма», в котором определялись ключевые содержательные и временные рамки, касающиеся составления планов в компании. Письмо рассылалось отделом контроллинга во все основные подразделения компании. Содержание «планового письма» составляют: характеристики рынка, описание рыночной позиции компании, тенденции развития рынка, анализ сильных и слабых сторон компании, анализ конкуренции, описание используемых технологий, инновации компании, а также большое число количественной информации (плановые цифры баланса, отчета о прибылях и убытках, инвестиции, развитие персонала и т. д.).

Процесс планирования в компании начинался с составления «планового письма», продолжался планированием в подразделениях (лето) и заканчивался консолидацией планов (осень). Процесс консолидации включал предварительную консолидацию на уровне структурных подразделений, обсуждение составленных планов с руководством предприятия и окончательную консолидацию планов на уровне компании в целом (как правило, октябрь).

Процесс планирования в компании VA TECH осуществлялся на весьма высоком уровне, дисциплинированность структурных подразделений также была высокой. Тем не менее компания ожидает, что внедрение сбалансированной системы показателей позволит улучшить систему планирования по следующим аспектам.

*Четкая расстановка стратегических акцентов.* Компания считает, что внедрение BSC позволит сконцентрировать систему планирования на ограниченном числе критичных с точки зрения успеха факторах. Как уже подчеркивалось, BSC не является полноценной моделью работы компаний. В разработанной системе содержатся указания на то, какие стратегические изменения необходимы компании с точки зрения достижения ее стратегических целей.

- *Более совершенная реализация принципа «сверху вниз» при составлении планов.* В сбалансированной системе показателей цели на ближайший год формулируются перед началом процесса планирования. Оперативное планирование, осуществляемое в структурных подразделениях и реализуемое по принципу «снизу вверх», ориентируется на достижение стратегических целей BSC, сформулированных по принципу «сверху вниз».
- *Концентрация системы планирования на факторах создания стоимости.* Факторы создания стоимости компании отражаются в системе целей и показателей сбалансированной системы показателей компании VA TESH.  
В ходе каскадирования BSC на уровень структурных подразделений конкретизируется, как цели верхнего уровня будут достигаться за счет достижения целей низовых уровней. Тем самым достигаются ясность процесса достижения целей компании и направленность действий всех структурных подразделений на рост стоимости компании в целом.
- *«Раннее распознавание» тенденций развития за счет планирования значений показателей на среднесрочную перспективу.* Последовательное планирование целевых значений показателей на среднесрочную перспективу (три года) повышает качество составляемых планов и возможности прогнозирования. На основе периодического мониторинга фактических значений разработанных показателей (ежемесячно, ежеквартально, раз в полгода) появляется возможность своевременного распознавания отклонений. «Раннее распознавание» становится возможным не только благодаря более частому отслеживанию значений финансовых показателей, но и за счет мониторинга значений показателей в перспективах «Клиенты» и «Потенциал». Эти показатели характеризуют факторы, значимые для успеха компании в будущем.  
*Установление реалистичных целевых значений показателей.* Фокусирование BSC на ключевых факторах создания стоимости компании позволяет устанавливать реалистичные значения показателей, характеризующих степень достижения целей. При этом система целей компании связывается с системой мотивации персонала.
- *Улучшение процесса проведения плановых совещаний на уровне концерна.* Плановые совещания на уровне руководства концерна и основных структурных подразделений проводятся с учетом логики BSC: рассматриваются не только стоимостные, но и нестоимостные плановые показатели.
- *Интеграция в систему внутрифирменной отчетности.* Система внутрифирменной отчетности (на уровне руководства подразделений, на уровне руководства концерна в целом и на уровне наблюдательного совета) была выстроена в соответствии с единой логикой BSC. Пакет внутрифирменной отчетности включает: схему «стратегической карты» (систему стратегических целей и связей между ними), целевые и фактические значения показателей, отклонения план/факт, а также комментарии к отдельным целям, мероприятиям или происшедшим изменениям (принцип «управления по отклонениям»).

Можно сказать, что соединение системы планирования и сбалансированной системы показателей в компании VA TESH позволило существенно повысить ориентированность деятельности компании на достижение стратегических целей. Интеграция ключевых стратегических аспектов в процесс планирования и управления позволяет ориентировать текущую деятельность структурных подразделений на достижение стратегических целей, сформулированных в сбалансированной системе показателей.

### **7.3.2. Соединение сбалансированной системы показателей с оперативным планированием**

Сбалансированная система показателей как отражение стратегии образует надежный исходный пункт для эффективного оперативного планирования. Финансовые и нефинансовые показатели из сбалансированной системы показателей непосредственно поступают (сверху вниз) в систему оперативного планирования или бюджетирования. Кроме того, в систему оперативного планирования включаются разработанные в ходе стратегического планирования мероприятия и проекты. Перед окончательным распределением ресурсов и определением бюджетов следует еще раз проверить установленные основные «вехи» (контрольные даты), определенные приоритеты и зависимости между отдельными мероприятиями. Распределение ресурсов между отдельными мероприятиями осуществляется на основе определенной в ходе стратегического планирования степени срочности. Приоритеты определяются не пожеланиями и потребностями отдельных подразделений, а содержанием определенной стратегии.

Сбалансированная система показателей предлагает следующие возможности в решении проблемы связи стратегии и оперативного планирования.

#### **Прозрачность целей**

Разумеется, монетарные и немонетарные стратегические цели могут быть включены в процесс оперативного планирования и без BSC. Но такая интеграция обречена на неудачу, если стратегические документы нечетко структурированы и ключевые аспекты, влияющие на бюджетирование, приходится долго искать. Сбалансированная система показателей представляет собой краткий, понятный и пригодный к быстрой реализации вариант стратегического планирования. BSC на нескольких страницах объясняет, на какие ключевые аспекты следует обращать внимание в процессе бюджетирования (с точки зрения разработанной стратегии). Эта система более наглядная по сравнению с многостраничными стратегическими документами, содержащими пространственный анализ конкурентной среды, описание стратегических предпосылок и систему стратегических целей.

Прозрачность означает определение средне- и долгосрочных значений для немонетарных целей. В рамках оперативного планирования обычно

определяются краткосрочные значения монетарных показателей, в то время как кратко- и среднесрочные значения качественных целей (например, повышение удовлетворенности клиента или сокращение времени обработки заказа) прорабатываются далеко не всегда. Типичным для сбалансированной системы показателей является определение кратко- и среднесрочных значений нестоимостных показателей. Поэтому BSC можно рассматривать как дополнение к классической системе оперативного планирования. Краткосрочное монетарное планирование не утрачивает своего значения, но сбалансированное рассмотрение других перспектив — помимо финансовой — означает необходимость включения в систему планирования кратко- и среднесрочных нестоимостных целей. Эти цели включаются в систему бюджетирования (*Kaplan/Norton, 1996*). И еще одну взаимосвязь между сбалансированной системой показателей и оперативным планированием мы установили в нашей работе над проектами: целевые показатели, которые последовательно ориентируются на сформулированную в BSC стратегию, как правило, более требовательные и сложные, нежели целевые показатели, выводимые — как это часто бывает в практике предприятий — из данных прошлых периодов.

#### **Распределение ресурсов, соответствующее стратегии**

Логика сбалансированной системы показателей позволяет проводить различие между стратегическими целями и целями оперативной деятельности. При составлении сбалансированной системы показателей рассматриваются те немногие критические с точки зрения успеха компании цели, от которых зависит реализация стратегии. Только эти цели включаются в создаваемую BSC. Необходимые для достижения целей стратегические мероприятия, которые также включаются в BSC, представляют собой результат «фильтрации» большого числа идей и инициатив. Поскольку эти мероприятия имеют критическое значение с точки зрения реализации стратегии, им отдается приоритет перед другими мероприятиями, именно на их реализацию тратятся ограниченные ресурсы и именно им уделяется основное внимание менеджмента. Бюджеты, выделенные для стратегически значимых мероприятий, отличаются от «рутинных» бюджетов, предназначенных для осуществления текущей деятельности. Тем самым реализуется стратегическое фокусирование оперативного планирования и бюджетирования.

Различие между рутинной деятельностью и стратегическими мероприятиями имеет большое значение. Не следует забывать, что поддержание на нормальном уровне текущей деятельности — ответы за запросы клиентов, составление предложений клиентам, выполнение производственных заказов и многое другое — требует значительных ресурсов. Каплан и Нортон считают, что компании примерно 90% своего совокупного бюджета тратят на текущие процессы операционной деятельности. И только 10% совокупного бюджета остается на реализацию стратегических проектов (*Kaplan/Norton, 2000*). С целью максимально эффективного использования этих

ограниченных ресурсов осуществляется расстановка приоритетов в расходовании средств.

Если цели не включаются в сбалансированную систему показателей, то этим подчеркивается, что эти цели не находятся в центре внимания менеджмента и существенного изменения статус-кво по этим целям не требуется. То же касается целей, которые упомянуты в сбалансированной системе показателей, но для которых не разработаны существенные мероприятия или целевые значения которых не предполагают каких-либо значительных колебаний. Такой подход означает, что хотя этим целям придается стратегическое значение, их status quo является удовлетворительным и каких-либо значительных изменений по этому аспекту не требуется. Эта информация важна для соответствующей стратегии оперативного планирования: поскольку значительных изменений не требуется, эти аспекты могут планироваться на основе привычной структуры процессов компании. Такой подход позволяет также соответствующим образом распределять дефицитные ресурсы (*Kaplan/ Norton, 2000*). Тем самым BSC способствует соответствующему разработанной стратегии распределению ресурсов на несколько периодов.

#### **Совершенствование контроллинга мероприятий**

Стратегические мероприятия как часть сбалансированной системы показателей связывают стратегическое планирование с ежегодным процессом бюджетирования. Им отдается приоритет, поскольку от их реализации зависит достижение поставленных стратегических целей и успех реализации стратегии (рис. 7.8).

В сквозном процессе построения сбалансированной системы показателей эти мероприятия запланированы с указанием целей по качеству, времени, ресурсам (затратам), а также распределены по подпериодам планового периода и тем самым преобразованы в бюджеты. Эти стратегические мероприятия представляют собой только часть — зачастую незначительную — совокупного бюджета. Очень важно определить приоритеты в реализации этих мероприятий и, соответственно, распределить внимание менеджмента и имеющиеся ресурсы.

Если мероприятия, запланированные для достижения стратегических целей BSC, реализуются согласно намеченному плану и их реализации достаточно для достижения стратегических целей, то контроллингу этих мероприятий в компании придается приоритетное значение. Поскольку типичными мероприятиями такого рода являются проекты (например, внедрение нового программного продукта, переход на систему управления ключевыми клиентами), то необходимо наличие хорошей системы проект-контроллинга лидерских способностей участников проекта.

На рис. 7.9 представлен пример устранения «стратегического разрыва» при помощи реализации соответствующих мероприятий. В реальности редко удается в чистом виде реализовать принцип, описанный в этом примере. Но его можно использовать в качестве общей схемы реализации запланированных стратегических мероприятий.

Рис. 7.8

**Определение содержания бюджетов на основе сбалансированной системы показателей**



Описание цели	Единица измерения	Цель	Инициативы
(1) Достижение технологического лидерства для наших клиентов за счет <i>инноваций</i> в технике, производстве и оказании услуг, необходимое для усиления позиций на рынке. Коммунирование факта лидерства на рынке клиентам и сотрудникам	• Рост в неосновном бизнесе • Число позитивных упоминаний в прессе и специальных журналах	• 20% • 12	• Разработка on-line-банка знаний
(2) Улучшение качества, структуры затрат, поставок и логистической инфраструктуры <i>существующего</i> банка поставщиков за счет четко определенных и реализуемых ожиданий	• Системы рейтинга компаний-поставщиков	• 100% поставок с нулевым значением ошибок	Разработка единой программы управления поставщиками
(3) Привлечение и удержание высококвалифицированного персонала. Предоставление сотрудникам возможности работать в компании, лидирующей на рынке, и в окружении, способствующем индивидуальному росту и мотивации, а также развитие ощущения причастности к компании	• Недобровольная текучесть • Внешний бенчмаркинг	• 0,25% в месяц • Максимум 90%	• Программа развития компетенций • Стимулирование программы роста результативности

Наличие стратегических инициатив

- создает базис для стратегических бюджетов и планирования ресурсов;
- помогает четко идентифицировать оперативные бюджеты и инициативы и отличать их от стратегических бюджетов и *инициатив*;
- содействует определению приоритетов с точки зрения реалистичного и прозрачного планирования ресурсов;
- упорядочивает все стратегические проекты/инициативы в рамках разработанной стратегии



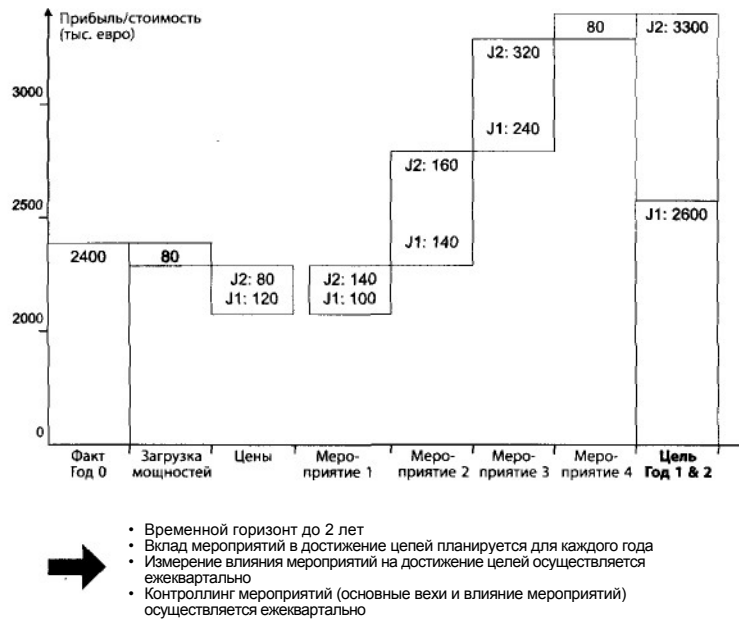
**Горизонтальное согласование**

До сих пор рассматривались аспекты, касающиеся вертикальной связи между стратегическим и оперативным планированием. Однако на практике большое значение имеет горизонтальная координация плановых значений, т.е. согласование значений показателей между отдельными организационными единицами. В ходе такой координации следует рассмотреть имеющиеся взаимосвязи и наладить коммуникацию между подразделениями.

Взаимозависимости между отдельными видами затрат в сбалансированной системе показателей не могут быть выявлены, поскольку эта система не основана на какой-либо математической логике. Но эта система может быть использована для представления в прозрачном виде взаимосвязей, существующих между подразделениями организации, и может содействовать налаживанию между ними эффективной коммуникации. Как правило, над реализацией того или иного стратегического мероприятия работает несколько структурных подразделений. Если все организационные подразделения

Рис. 7.9

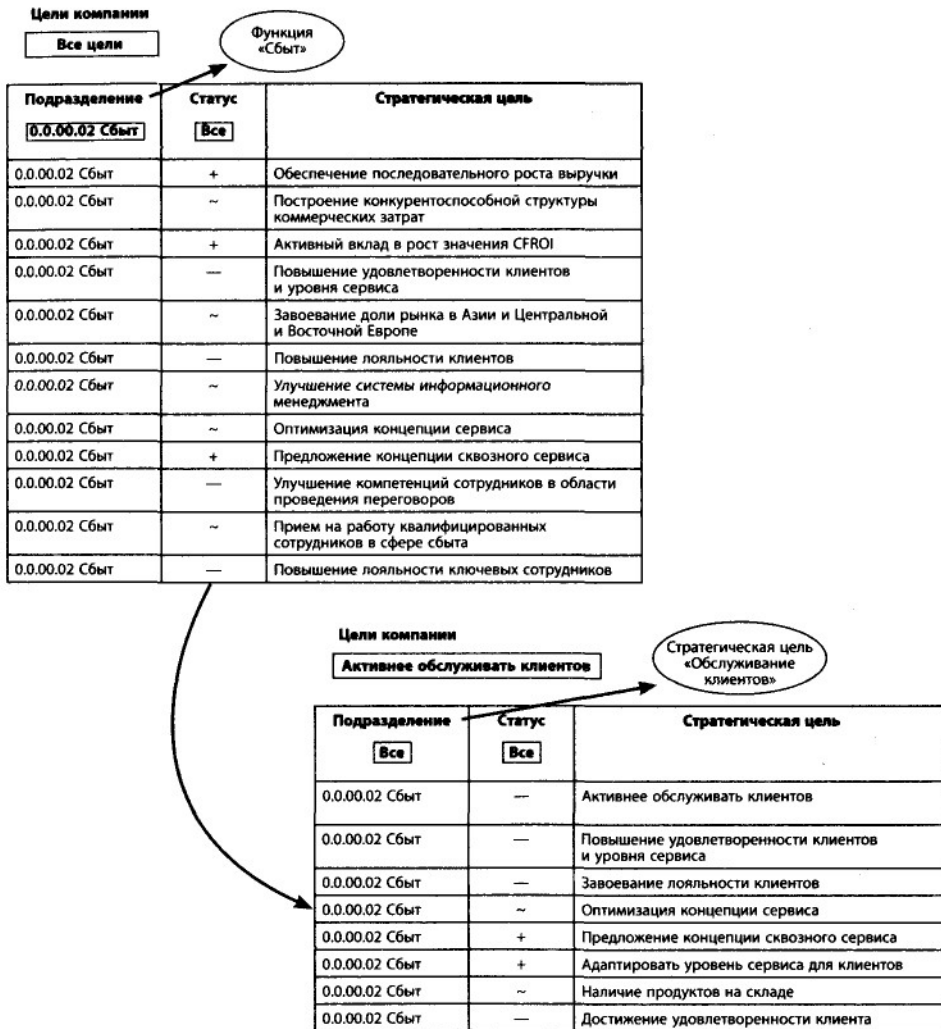
## Планирование мероприятий и вкладов в достижение целей



свяжут свои цели, показатели и мероприятия с целями компании в целом, то по каждой цели верхнего уровня можно будет определить набор целей нижних уровней, показателей и мероприятий. На этой основе возможно проведение внутрифирменных совещаний по обсуждению стратегии, причем с избеганием привычного функционализма. В связи с этим мы говорим об «управлении, ориентированном на достижение целей» (*Gaiser/Greiner, 2002*). На рис. 7.10 представлена принципиальная логика таких размышлений на примере цели вышестоящего уровня «обслуживание клиентов». На рисунке отражен статус реализации тех или иных целей, но подобный подход применим и к другим разделам BSC, например показателям и мероприятиям. Прозрачность, которая возникает в ходе такого представления информации, содействует более эффективной коммуникации, усиливает процессную ориентированность работы компании и в конечном итоге способствует более эффективному бюджетированию. Общее понимание, какие пункты в цепочке процессов ключевые и воздействие на них позволит достичь стратегических целей, упрощает процесс распределения дефицитных ресурсов.

Рис.  
7.10

**Базовый принцип «управления, ориентированного на достижение целей»**





### **Организационная интеграция**

Важной предпосылкой успешной интеграции стратегического и оперативного планирования является вовлечение сотрудников в процесс разработки стратегии и обсуждение стратегических мероприятий. Понимание стратегических целей необходимо для того, чтобы решения, принимаемые в рамках оперативного планирования, были ориентированы на разработанную и реализуемую стратегию.

Концепция сбалансированной системы показателей обеспечивает такую возможность. Как правило, сбалансированную систему показателей разрабатывают менеджер, ответственный за разработку стратегии, и сотрудник подразделения, компетентный в соответствующей сфере (например, руководитель отдела сбыта, менеджер по персоналу). Такой подход означает расширение круга лиц, принимающих участие в разработке и конкретизации стратегии. Но чтобы не усложнять процесс разработки стратегии, круг участвующих в процессе лиц должен оставаться ограниченным.

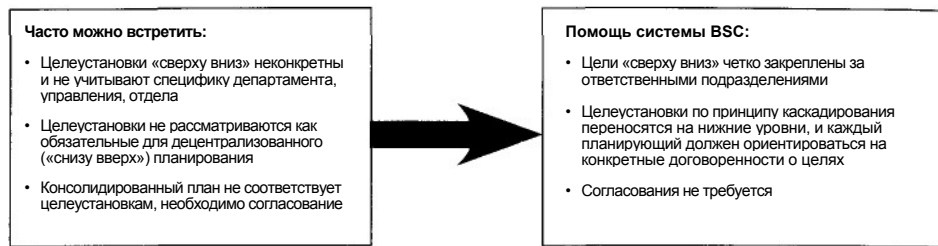
В силу этого конкретизация стратегических целей — делегируемая задача. Концепция BSC предполагает, что нижестоящие структурные подразделения получают информацию о своем участии в стратегии в виде системы проекций, целей, показателей, целевых значений и мероприятий. Логика BSC предполагает также, что при составлении систем целей, показателей и мероприятий для структурных подразделений осуществляется их постоянная проверка на предмет соответствия целям верхнего уровня. Там, где это возможно, должна определяться связь отдельных целей того или иного структурного подразделения с целями вышестоящего подразделения (как это было описано при рассмотрении системы «управления, ориентированного на достижение целей»). Такой подробный анализ целей нижестоящих структурных подразделений способствует распределению ресурсов, которое будет соответствовать стратегическим требованиям. Этот процесс объясняет структурным подразделениям их вклад в достижение стратегических целей компании в целом и объем необходимых для этого ресурсов. Если таких аргументов не будет, то существует опасность, что в процессе оперативного планирования основные дискуссии будут вестись об абсолютной величине бюджетов, а не о лежащих в их основе стратегических мероприятиях (*Niven, 2002*).

### **Сокращение планового календаря**

Благодаря внедрению сбалансированной системы показателей возможно сокращение общей продолжительности процесса планирования при одновременном повышении содержательности разработанных планов (*Horvath/Kaufman, 1998*). Основной причиной сокращения времени является интенсификация этапа конкретизации стратегии как составного элемента процесса стратегического планирования. На этом этапе заранее определяются существенные цели и ключевые мероприятия. Благодаря этому процесс оперативного планирования проходит без лишних дискуссий и уточняющих вопросов.

Рис. 7.11

## Постановки целей по схеме «сверху вниз»



Сегодня большинство предприятий применяет для оперативного планирования метод встречных потоков. Суть этого метода состоит в том, что руководство предприятия сначала оглашает («сверху вниз») важнейшие цели (например, рентабельность капитала, рост рынка и т.п.), на которые должны ориентироваться подразделения в обратном процессе «снизу вверх». Оперативное планирование, находящееся во взаимосвязи со сбалансированной системой показателей, усиливает компонент «сверху вниз» в методе встречных потоков. Высвобожденное время может быть задействовано в сфере, стратегически важной с точки зрения актуальной ситуации (*Horvath/Kaufmann, 1998*).

Построение бесперебойного процесса оперативного планирования при создании системы показателей для всех уровней управления по схеме «сверху вниз» показано на рис. 7.12. При этом следует понимать, что построение планов по схеме «сверху вниз» длится достаточно долго, поскольку на всех уровнях планирования происходят интенсивные дискуссии и переговоры. Кроме того, в процесс планирования включаются нефинансовые показатели. Поэтому существует потребность в дополнительном процессе планирования по схеме «снизу вверх».

Если в процессе «сверху вниз» оперативного планирования достигаются конкретные договоренности о целях, то появляется возможность существенно влиять на управление персоналом (на рис. 7.13 показаны важнейшие моменты этой взаимосвязи).

Внедрение сбалансированной системы показателей обуславливает изменение календаря планирования. На рис. 7.14 показано в упрощенном виде противопоставление традиционного процесса планирования процессу планирования на базе BSC. При этом происходит смещение активностей в сфере стратегического планирования и процесса построения BSC, а также сокращение затрат и усилий в рамках оперативного планирования, и процесс планирования становится короче. Кроме того, возрастает интенсивность процесса планирования, так как при использовании BSC его можно начинать позже. В проектах сотрудничества с нашими клиентами процесс оперативного планирования удалось сократить до 40%. Интеграция сбалансированной

Рис. 7.12

**Оптимизированный процесс оперативного планирования**

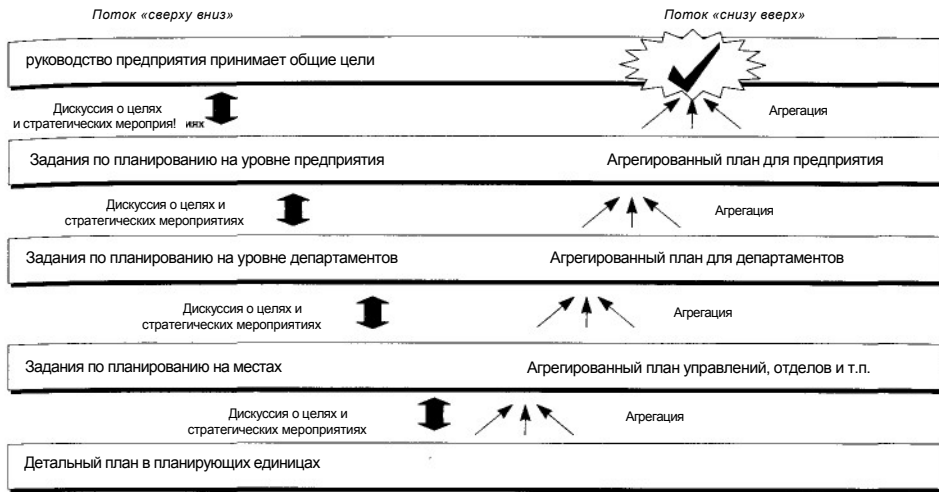


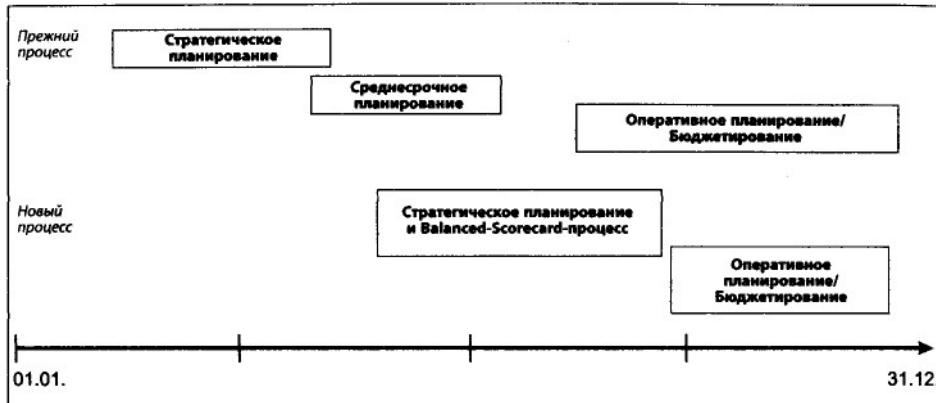
Рис. 7.13

**Дискуссия о целях и стратегических мероприятиях при обсуждении планирования**



Рис. 7.14

## Противопоставление прежнего и нового процессов планирования



системы показателей в систему планирования деятельности предприятия хороший повод для переосмысления процесса планирования.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что интеграция сбалансированной системы показателей в систему планирования дает хорошую возможность принципиального переосмысления процесса планирования. Сбалансированная система показателей, интегрированная в единую систему управления, может существенно улучшить систему планирования в компании. Основная ее роль при этом заключается в передаче информации из системы стратегического планирования в систему ежегодного бюджетирования. При использовании сбалансированной системы показателей процесс оперативного планирования направлен на достижение стратегических целей и больше не тяготеет к простому переносу данных прошлых периодов в будущее. Как именно сбалансированная система показателей устраняет разрыв между стратегическим и оперативным планированием, показано на рис. 7.15.

К числу существенных изменений процесса планирования, обусловленных внедрением сбалансированной системы показателей, относятся:

- разделение стратегического планирования на фазы общего переосмотра/нахождения стратегии и ее конкретизации при поддержке BSC;
- традиционное сокращение всего процесса планирования при больших затратах времени на стратегическое планирование и существенно меньших затратах времени на оперативное планирование;
- замена среднесрочного планирования перспективой BSC, охватывающей прогноз развития на несколько лет;

Рис. 7.15

**Сбалансированная система показателей связывает стратегию с бюджетами**



модификация логики планирования: более интенсивное планирование «сверху вниз» и нередко достижение договоренностей о целях уже в процессе «сверху вниз», более интенсивное участие высшего менеджмента в процессе планирования;

соединение неперiodичного проектного планирования с периодичным стратегическим и оперативным планированием. Цели, содержащиеся в сбалансированной системе показателей, служат фильтром для принятия решений о проектах;

соединение стратегического планирования с системой мотивации персонала.

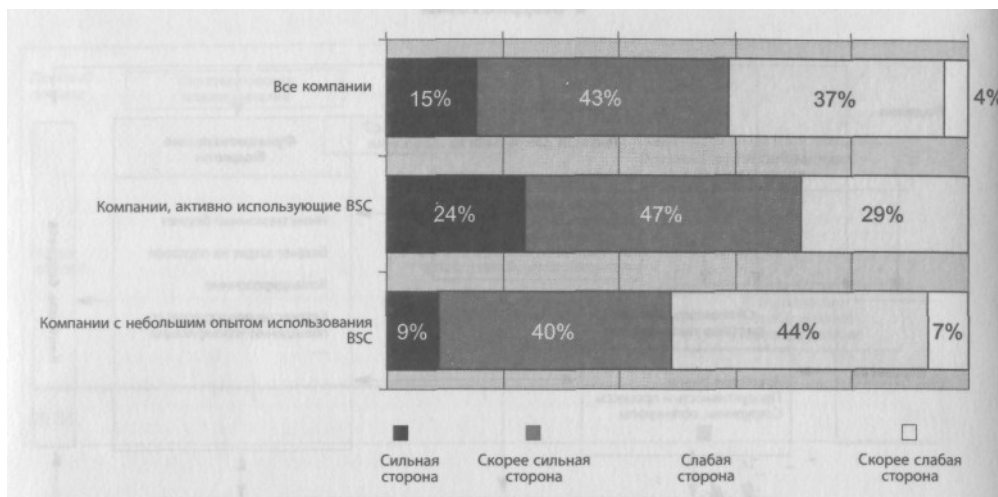
**ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ**

Проблема достаточности содержательной связи стратегии и планирования в последнее время обсуждается очень активно. В литературе можно найти большое количество исследований и практических отчетов, в которых рассматривается эта проблема.

В рамках своего исследования мы также изучали эту проблему. Почти половина участников опроса оценивают связь стратегического планирования с системой бюджетирования как «скорее слабую сторону» компании. Актуальность этой проблемы возрастает в компаниях, которые не располагают большим опытом использования BSC. Однако практика показывает, что сбалансированная система показателей и в таких компаниях может содействовать решению проблемы отрыва стратегического планирования от системы бюджетирования (рис. 7.16).

## 7.16

## Качество связи стратегического планирования и бюджетирования



В обширной литературе о сбалансированной системе показателей вопрос о связи этой системы с системой бюджетирования практически не рассматривается. Большинство публикаций сводит суть BSC к системе измерения результативности (Performance Measurement), а значит, основное внимание уделяют вопросам выбора и представления показателей, а также связи показателей с аспектами согласования целей с сотрудниками и оценки результатов деятельности. Вопросы планирования и бюджетирования если и рассматриваются, то весьма поверхностно.

Однако вопросу связи сбалансированной системы показателей с системой планирования и бюджетирования следует уделять гораздо больше внимания. Результаты проведенного опроса показывают, что 2/3 участников придерживаются мнения, что BSC может существенно улучшить содержательную сторону планирования. Иногда — хоть и не столь часто — речь также идет о сокращении времени, которое тратится на планирование.

Оценка влияния сбалансированной системы показателей на систему бюджетирования амбивалентная: 1/3 опрошенных компаний констатирует наличие положительного влияния, однако большинство компаний не видит пользы этой концепции в отношении улучшения системы бюджетирования (рис. 7.17). Соответственно, можно говорить о необходимости дальнейшей проработки этого вопроса на практике.

Следует отметить, что используемый тип сбалансированной системы показателей влияет на качество системы планирования. Так, компании, которые используют полную модель BSC (вербальные цели, показатели, целевые значения, мероприятия), достигают существенно лучших результатов в совершенствовании системы планирования по сравнению с компаниями, использующими неполные версии концепции (рис. 7.18 и 7.19).

**Рис. 7.17**

**Влияние сбалансированной системы показателей на ежегодное планирование и бюджетирование**

**Рис. 7.18**

**Влияние использования полной модели сбалансированной системы показателей на систему планирования**

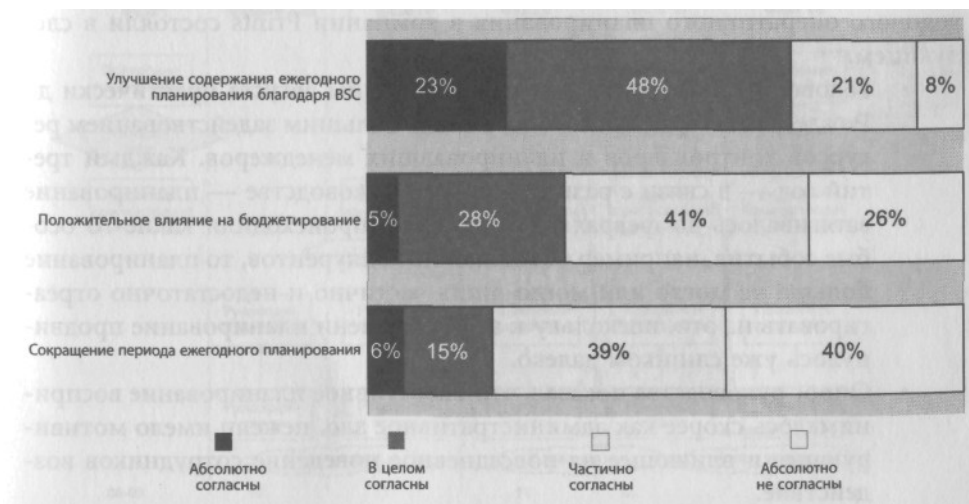
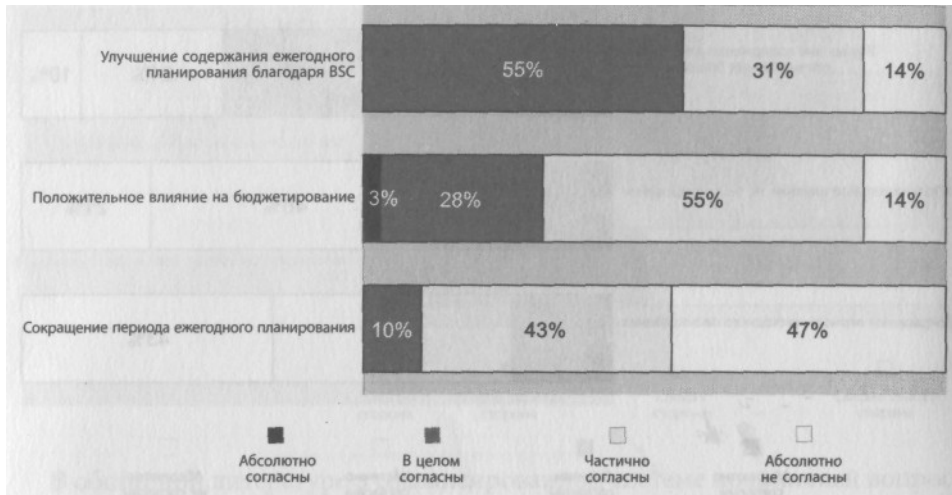


Рис. 7.19

**Влияние использования неполных моделей сбалансированной системы показателей на систему планирования**



**7.33. Деловая ситуация «Интеграция сбалансированной системы показателей в систему планирования»**

Уже в начале проекта по постановке сбалансированной системы показателей менеджеры компании Prints задумались о решении давних проблем стратегического и оперативного планирования. Существенные проблемы годового оперативного планирования в компании Prints состояли в следующем.

- Годовое планирование длилось с середины августа практически до Рождества и характеризовалось очень большим задействованием ресурсов контроллеров и планировавших менеджеров. Каждый третий год — в связи с разногласиями в руководстве — планирование затягивалось до февраля. Если осенью происходили какие-то особые события, например объединение конкурентов, то планирование больше не могло или могло лишь частично и недостаточно отреагировать на это, поскольку к этому времени планирование продвинулось уже слишком далеко.
- Опрос руководства показал, что оперативное планирование воспринималось скорее как административное зло, нежели имеющее мотивирующее и влияющее на повседневное поведение сотрудников воздействие.



- Цели, зафиксированные в договоренностях о целях, и цели из оперативного и стратегического планирования практически не были связаны.

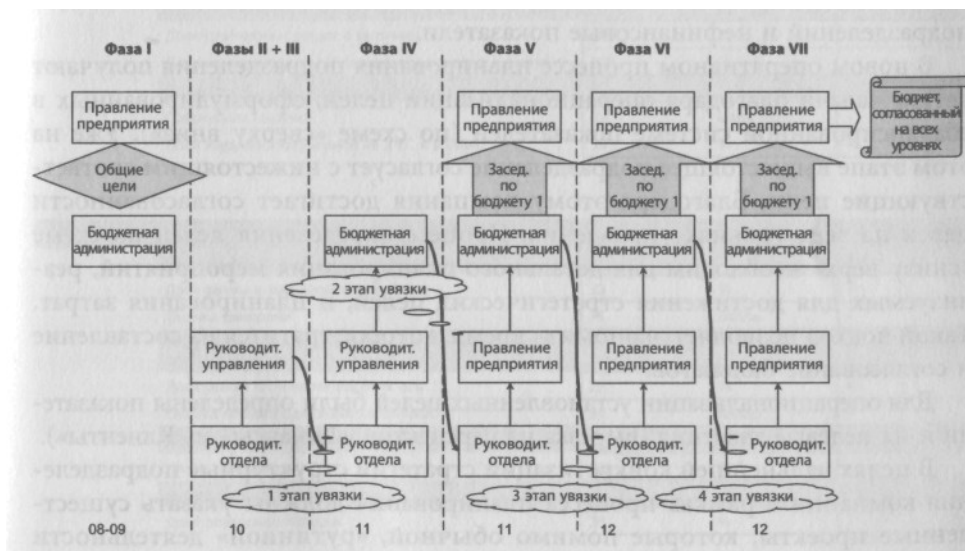
На рис. 7.20 показан прежний процесс оперативного планирования в компании Prints.

В прежнем процессе оперативного планирования руководство предприятия определяло «сверху вниз» в рамках метода встречных потоков только очень осторожные и неясные задания для руководителей других иерархических уровней. На этой базе руководители отделов предоставляли руководителям управлений первый проект детального планирования, который в большинстве случаев отклонялся. После переработки детального плана и согласия руководителя управления новый проект часто терпел неудачу при его рассмотрении контроллерами. Это было связано с тем, что задания руководства предприятия интерпретировались контроллингом иначе, чем руководителями управлений. Эти многократные возвраты в процессе планирования имели негативные воздействия: время планирования ощутимо затягивалось; объем требуемых ресурсов возрастал до размеров, которые компания не могла себе позволить; сотрудники, занимавшиеся планированием, были демотивированы.

Менеджерам компании Prints в самого начала стало ясно, что без постановки четких стратегических приоритетов значительных изменений

**Рис. 7.20**

**Процесс оперативного планирования до его формирования по-новому**



сложившейся ситуации не произойдет. Без четкого понимания того, что в дальнейшем будет иметь для компании ключевое значение и какие изменения для этого необходимы, сотрудники, ответственные за составление планов, будут просто переносить «прошлое» в «будущее». Такой метод планирования, по сути, использовался в компании до сих пор. Таким методом составлялись краткосрочные прогнозы объема продаж для отдельных продуктов и продуктовых групп. Отдельные задачи, например приобретение более производительной установки, также учитываются в системе бюджетирования, поскольку это влияет на объем потребляемых материалов и производительность процесса. Однако планирование таких мероприятий оставляло желать лучшего. Многие долгосрочные планы компании не могут быть путем простых расчетных алгоритмов перенесены в систему бюджетирования. Ответственные за составления бюджетов просто закладывали в бюджет дополнительные суммы для выполнения потенциальных стратегических проектов. Таким образом, в процессе бюджетирования компания пыталась предугадать будущие стратегические изменения, но удовлетворенности таким подходом у руководства не было.

Другими словами, компания испытывала потребность в системной адаптации процесса бюджетирования к стратегическим планам. Основную роль в новой системе призван играть не только прогноз ожидаемого объема продаж отдельных продуктов. Основное значение для того или иного подразделения компании, составляющего бюджет, должна иметь информация о том, как это подразделение будет участвовать в реализации стратегии компании и по каким параметрам будет оцениваться его деятельность.

Внедрение сбалансированной системы показателей как составной части стратегического планирования сделало возможными существенные изменения в оперативном планировании (рис. 7.21). Основные подразделения компании наряду с финансовыми показателями получили от вышестоящих подразделений и нефинансовые показатели.

В новом оперативном процессе планирования подразделения получают четкие задачи благодаря операционализации целей, сформулированных в сбалансированной системе показателей (по схеме «сверху вниз»). Уже на этом этапе вышестоящее подразделение согласует с нижестоящим соответствующие цели. Благодаря этому компания достигает согласованности целей на всех уровнях управления. Процесс определения целей по схеме «снизу вверх» необходим для детального планирования мероприятий, реализуемых для достижения стратегических целей, и планирования затрат. Такой подход позволяет экономить время, которое тратится на составление и согласование бюджетов.

Для операционализации установленных целей были определены показатели и их целевые значения (вырезка из перспектив «Финансы» и «Клиенты»).

В целях дальнейшей конкретизации стратегии структурные подразделения компании в рамках процесса планирования должны указать существенные проекты, которые помимо обычной, «рутинной» деятельности

Рис. 7.21

Процесс оперативного планирования после реформирования

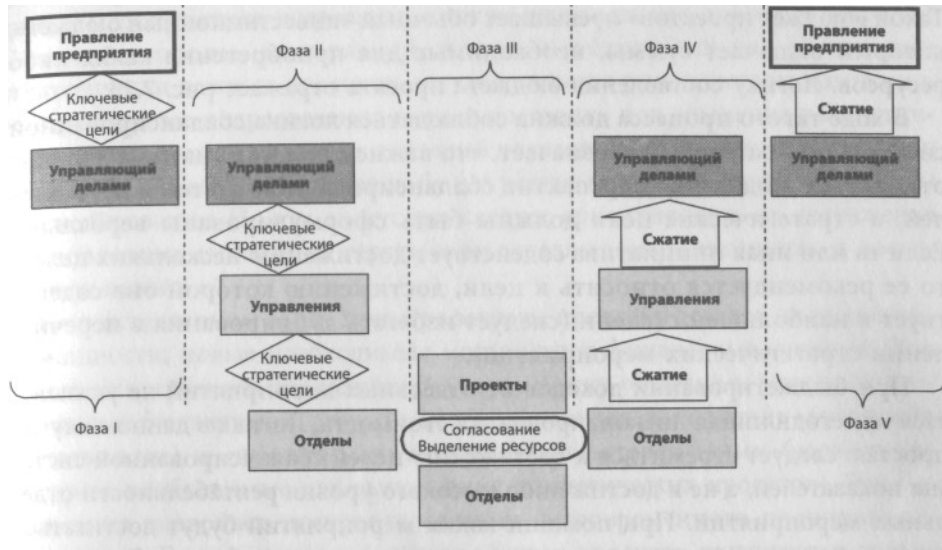


Рис. 7.22

Целевые значения для планового года (выдержки)

PRINTS				
Перспектива	Стратегические цели/Показатели	Целевое значение на плановый год	Единица измерения	Актуальное состояние
Финансы	Существенно увеличить значение CFROI			
	CFROI	12%	%	+
	Сформировать конкурентоспособную структуру затрат			
	Доля совокупных затрат в выручке	76%	%	~
	Доля коммерческих и управленческих затрат в выручке	29%	%	~
	Продолжить рост продаж на международном уровне			
Совокупная выручка		1,4	млрд евро	+
	Доля выручки, полученной не в ЕС и в США	30	%	+
Клиенты	Позиционировать на рынке простые приборы			
	Доля рынка в массовом сегменте	33	%	~
	Оценка дилерами	75	Баллы	-
	Высочайшее качество копирования в сегменте высоких цен			
	Доля рынка в сегменте высоких цен	22	%	+
	Оценка имиджа целевыми клиентами	84	Баллы	~
	Повысить функциональную надежность			
	Число поломок	2,3	%	~
Активнее обслуживать клиентов				
	Доля повторных продаж	38	%	-

будут необходимы для достижения стратегических целей. Бюджетирование таких мероприятий на уровне центров ответственности позволяет разделить бюджет подразделения на две части: «базовый бюджет» и «бюджет проектов». Такой «бюджет проектов» превышает обычный «инвестиционный бюджет», который включает суммы, необходимые для приобретения каких-либо ресурсов. Логику составления бюджета проекта отражает рис. 7.23.

В ходе такого процесса должна соблюдаться логика сбалансированной системы показателей. Это означает, что важнейшие инициативы должны относиться к одной из перспектив сбалансированной системы показателей, а стратегические цели должны быть сформулированы вербально. Если та или иная инициатива содействует достижению нескольких целей, то ее рекомендуется относить к цели, достижению которой она содействует в наибольшей степени (следует избегать дублирования в перечислении стратегических мероприятий).

При бюджетировании доходов от отдельных мероприятий не указывается их сегодняшняя дисконтированная стоимость. Логика в данном случае простая: следует стремиться к достижению целей сбалансированной системы показателей, а не к достижению высокого уровня рентабельности отдельных мероприятий. При помощи каких мероприятий будут достигаться стратегические цели и какие для этого необходимы ресурсы, обсуждается

**Рис. 7.23**

**Бюджетирование стратегических инициатив  
(выдержка, указаны дополнительные затраты, связанные с осуществлением выплат)**

Перспектива	Стратегические цели/Стратегические инициативы	Время начала	Время окончания	Требуемые человеческие ресурсы (человеко-годы)
Финансы	Продолжить рост продаж на международном уровне			
	Исследование рынка «Центральная и Восточная Европа»	Январь 04	Июнь 04	3
	Проект «Тихоокеанский регион»	Февраль 04	Март 05	2
Клиенты	Позиционировать на рынке простые приборы			
	Маркетинговая кампания	Январь 04	Декабрь 04	3
	Проведение форума дилеров	Март 04	Май 05	2
	Высочайшее качество копирования в сегменте высоких цен			
	Исследование дилеров	Январь 04	Июнь 04	0
	Изменение маркетинговых материалов	Март 04	Июнь 04	1,5
	Повысить функциональную надежность			
	Техническая перестройка RCP	Январь 04	Июнь 04	3
	Проектная группа «No excuses»	Март 04	Март 05	4
Активнее обслуживать клиентов				
Внедрение системы управления ключевыми клиентами	Июнь 04	Декабрь 05	2	

на совещании у руководства компании. Если структурные подразделения компании обеспечивают достижение целевых значений показателей в системе BSC, то они вправе самостоятельно принимать решения о необходимых мероприятиях и проектах, а также необходимых для этого затратах. С другой стороны, если размер средств, необходимых для реализации стратегически важных проектов, не утверждается руководством компании, то структурные подразделения вправе поставить под сомнение реалистичность установленных целевых значений показателей BSC. Другими словами: дискуссии о размерах бюджетов будут всегда вне зависимости от формы бюджетирования. Но эту дискуссию следует ориентировать на достижение установленных целей и не терять связь предлагаемых инициатив с достижением целей.

В представленном выше примере затраты проектов делятся на имеющиеся мощности, новые необходимые мощности и финансовые средства. При реализации проектов проводится различие между «базовыми мощностями»/«базовыми бюджетами» (ресурсы, необходимые для выполнения «рутинной» деятельности) и «проектными мощностями»/«проектными бюджетами» (ресурсы, необходимые для выполнения стратегических проектов). Эта информация позволяет построить систему долгосрочного планирования мощностей. В этой системе в расчеты затрат проектов включаются только те позиции, которые непосредственно связаны с выполнением той или иной задачи. Показаны только затраты, связанные с осуществлением выплат. В зависимости от используемой учетной политики эти затраты могут либо включаться в совокупный бюджет (например, инвестиции в приобретение какого-либо оборудования), либо оцениваться как активы (например, приобретение компании или расходы на разработку какого-либо продукта).

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что сбалансированная система показателей является своеобразным «мостом» между системой стратегического планирования и системой бюджетирования. В ходе построения BSC на основе ключевой информации о внешней и внутренней среде формулируются ключевые цели компании. После этого определяются значения ключевых показателей на ближайший год (или ближайшие годы). Эти ключевые значения используются в системе оперативного планирования. После планирования стратегических мероприятий определяются бюджеты затрат.

Вся эта информация является «входом» для процесса «классического» оперативного планирования. Это планирование концентрируется на выполнении «базовых» задач. В рамках оперативного планирования при использовании математических моделей, обработки значений прошлых периодов, анализа данных конкурентов и т. п. определяется размер средств, необходимых для выполнения текущей деятельности. Мероприятия, разрабатываемые при построении сбалансированной системы показателей, обеспечивают связь системы стратегического планирования с бюджетами отдельных центров ответственности и компании в целом.

## **7.4. Управление сотрудниками с помощью сбалансированной системы показателей**

### **7.4.1. Учет новых ожиданий сотрудников**

Содержание термина «управление сотрудниками» в последние годы серьезно изменилось. Иерархические структуры и модели управления подвергаются сомнению практически во всех отраслях, включая и государственный сектор. Причиной этому два фактора: возрастающая турбулентность во внешней среде предприятий, которую обуславливают глобализация, дерегулирование, более легкий доступ к информации, изменившееся поведение клиентов и т.д.; изменившиеся требования сотрудников к работодателю.

Первый фактор в зависимости от отрасли по-разному проявляется на предприятиях. Некоторые отрасли турбулентность застала врасплох, в то время как другие переживают эволюционную переходную фазу. Жесткие, застывшие и тормозящие инновации структуры «приказ-исполнитель» больше не функционируют, если речь идет о быстрой адаптации к потребностям рынка, мгновенном и гибком обслуживании клиента на рынке с жесткой конкуренцией или раннем распознавании новых шансов и инноваций.

К примеру, традиционный книжный магазин, который не отреагировал на переход к торговле через Интернет и тем самым потерял часть оборота, в сегодняшних условиях едва ли может соперничать с мощными конкурентами в этой сфере. Но как раз этот путь сбыта — и об этом свидетельствуют высокие темпы роста — больше отвечает изменившимся потребностям клиентов и представляет собой долгосрочный потенциал получения доходов.

Сложное положение складывается в страховых компаниях, которые устанавливают в службе своих внешних агентов суровые правила. Они теряют доли рынка по сравнению с теми конкурентами, которые создали системы и процессы, позволяющие внешней службе гибко обслуживать клиентов на местах и выполнять по собственному усмотрению особые пожелания клиентов.

Приватизация крупных предприятий в последние годы показывает, какую силу может развивать новая предпринимательская культура, новая философия менеджмента: ранее государственные, традиционно иерархически организованные предприятия, работавшие в большинстве случаев с постоянными убытками, развиваются в том числе и благодаря переменам в управлении сотрудниками как гаранты прибыльности и привлекательные работодатели.

Имидж привлекательного работодателя, в свою очередь, означает конкурентные преимущества, поскольку на рынке труда в последние годы

разгорелась настоящая борьба за лучших сотрудников — так называемый «высший потенциал» (high potentials). Многие фирмы больше не воспринимают своих сотрудников как получателей и исполнителей приказов. Они все чаще по-новому подходят к роли сотрудников, оценивая вклад каждого в предпринимательскую культуру, в развитие инновационных идей и общий успех деятельности предприятия. Тем самым все большее значение приобретает подбор необходимых и действительно лучших кадров.

Но что же делает предприятие привлекательным для сотрудника и каковы изменившиеся требования сотрудников? «В информационную эпоху самореализация вытесняет осознание долга, ориентация на удовлетворенность — дисциплину, а материализм — прежние религиозные установки» — так считает исследователь тенденций в сфере управления персоналом Хоркс (*Ногх*, 1998, s. 17). Из этого изменения взглядов вытекают изменившиеся ожидания по отношению к профессии и работе: речь идет о компетентности, ответственности, осмысленности, ориентации на работу в команде и возможности свободных действий (среди прочего, последний аспект предполагает креативность и толерантное отношение к ошибкам).

Сегодня нет недостатка в стремлении к большей производительности. На предприятиях, где мы исследовали взаимосвязь между удовлетворенностью сотрудников и системой достижения договоренностей о целях, мы смогли установить, что хорошая и «стройная» система достижения договоренностей о целях положительно сказывается на удовлетворенности сотрудников. К аналогичному результату пришел Саймон в своем исследовании успешных средних немецких предприятий: «У нас всегда больше работы, чем голов... Это не только хорошо для продуктивности, но и на самом деле способствует большей удовлетворенности сотрудников» (*Simon*, 1997, s. 229).

Дальше мы исследуем вклад сбалансированной системы показателей в управление сотрудниками.

#### **7.4.2. Содействие достижению целей с помощью системы мотивации, основанной на сбалансированной системе показателей**

Чем более важен фактор сотрудников для достижения стратегии, тем более значимо соединение сбалансированной системы показателей с системой управления персоналом. В большинстве случаев сотрудники играют основную роль в реализации стратегии. Не вливание новых капиталов или покупка технологий, а именно действия сотрудников (например, во внешних подразделениях, в отделе информационных технологий и т. п.) оказывают решающее влияние на успех или неудачу при реализации планов.

## **7.4. Управление сотрудниками с помощью сбалансированной системы показателей**

### **7.4.1. Учет новых ожиданий сотрудников**

Содержание термина «управление сотрудниками» в последние годы серьезно изменилось. Иерархические структуры и модели управления подвергаются сомнению практически во всех отраслях, включая и государственный сектор. Причиной этому два фактора: возрастающая турбулентность во внешней среде предприятий, которую обуславливают глобализация, дерегулирование, более легкий доступ к информации, изменившееся поведение клиентов и т.д.; изменившиеся требования сотрудников к работодателю.

Первый фактор в зависимости от отрасли по-разному проявляется на предприятиях. Некоторые отрасли турбулентность застала врасплох, в то время как другие переживают эволюционную переходную фазу. Жесткие, застывшие и тормозящие инновации структуры «приказ-исполнитель» больше не функционируют, если речь идет о быстрой адаптации к потребностям рынка, мгновенном и гибком обслуживании клиента на рынке с жестокой конкуренцией или раннем распознавании новых шансов и инноваций.

К примеру, традиционный книжный магазин, который не отреагировал на переход к торговле через Интернет и тем самым потерял часть оборота, в сегодняшних условиях едва ли может соперничать с мощными конкурентами в этой сфере. Но как раз этот путь сбыта — и об этом свидетельствуют высокие темпы роста — больше отвечает изменившимся потребностям клиентов и представляет собой долгосрочный потенциал получения доходов.

Сложное положение складывается в страховых компаниях, которые устанавливают в службе своих внешних агентов суровые правила. Они теряют доли рынка по сравнению с теми конкурентами, которые создали системы и процессы, позволяющие внешней службе гибко обслуживать клиентов на местах и выполнять по собственному усмотрению особые пожелания клиентов.

Приватизация крупных предприятий в последние годы показывает, какую силу может развивать новая предпринимательская культура, новая философия менеджмента: ранее государственные, традиционно иерархически организованные предприятия, работавшие в большинстве случаев с постоянными убытками, развиваются в том числе и благодаря переменам в управлении сотрудниками как гаранты прибыльности и привлекательные работодатели.

Имидж привлекательного работодателя, в свою очередь, означает конкурентные преимущества, поскольку на рынке труда в последние годы



разгорелась настоящая борьба за лучших сотрудников — так называемый «высший потенциал» (high potentials). Многие фирмы больше не воспринимают своих сотрудников как получателей и исполнителей приказов. Они все чаще по-новому подходят к роли сотрудников, оценивая вклад каждого в предпринимательскую культуру, в развитие инновационных идей и общий успех деятельности предприятия. Тем самым все большее значение приобретает подбор необходимых и действительно лучших кадров.

Но что же делает предприятие привлекательным для сотрудника и каковы изменившиеся требования сотрудников? «В информационную эпоху самореализация вытесняет осознание долга, ориентация на удовлетворенность — дисциплину, а материализм — прежние религиозные установки» — так считает исследователь тенденций в сфере управления персоналом Хоркс (*Horx, 1998, s. 17*). Из этого изменения взглядов вытекают изменившиеся ожидания по отношению к профессии и работе: речь идет о компетентности, ответственности, осмысленности, ориентации на работу в команде и возможности свободных действий (среди прочего, последний аспект предполагает креативность и толерантное отношение к ошибкам).

Сегодня нет недостатка в стремлении к большей производительности. На предприятиях, где мы исследовали взаимосвязь между удовлетворенностью сотрудников и системой достижения договоренностей о целях, мы смогли установить, что хорошая и «стройная» система достижения договоренностей о целях положительно сказывается на удовлетворенности сотрудников. К аналогичному результату пришел Саймон в своем исследовании успешных средних немецких предприятий: «У нас всегда больше работы, чем голов... Это не только хорошо для продуктивности, но и на самом деле способствует большей удовлетворенности сотрудников» (*Simon, 1997, s. 229*).

Дальше мы исследуем вклад сбалансированной системы показателей в управление сотрудниками.

#### **7.4.2. Содействие достижению целей с помощью системы мотивации, основанной на сбалансированной системе показателей**

Чем более важен фактор сотрудников для достижения стратегии, тем более значимо соединение сбалансированной системы показателей с системой управления персоналом. В большинстве случаев сотрудники играют основную роль в реализации стратегии. Не вливание новых капиталов или покупка технологий, а именно действия сотрудников (например, во внешних подразделениях, в отделе информационных технологий и т. п.) оказывают решающее влияние на успех или неудачу при реализации планов.

Конкретизация стратегии компании в форме построенной сбалансированной системы показателей создает основы для донесения стратегии сотрудникам компании. В ходе информирования о целях достигается единое понимание стратегии в компании. Однако сам факт сообщения стратегических целей сотрудникам еще не означает, что сотрудники будут стремиться к достижению стратегических целей. Коммуницирование стратегии означает лишь, что уменьшается риск непонимания сотрудниками стратегии компании и выполнения ими действий, противоречащих выполнению стратегии. Как показывает опыт, стратегические цели компании и деятельность отдельных сотрудников зачастую не связаны между собой. Несмотря на то, что сотрудники знают стратегию компании, они могут не располагать информацией о том, какие действия следует предпринимать для достижения стратегических целей. Кроме того, у сотрудников может отсутствовать мотивация к достижению поставленных целей. Таким образом, сформулированные цели должны быть конкретизированы для уровня конкретного сотрудника и связаны с его непосредственной деятельностью. Кроме того, у сотрудника должна быть мотивация к достижению поставленных целей.

Эти требования можно соблюсти благодаря детализации разработанных стратегических целей до такой степени, чтобы они стали понятны конкретным исполнителям. Детализация осуществляется в ходе процесса каскадирования сбалансированной системы показателей. Цели, разработанные для конкретного сотрудника на основе целей компании в целом, обсуждаются с самим сотрудником (процесс согласования целей). Как правило, с сотрудником обсуждаются цели, которые непосредственно влияют на достижение стратегических целей компании в целом. Тем самым сотрудник получает информацию о направлении своей деятельности.

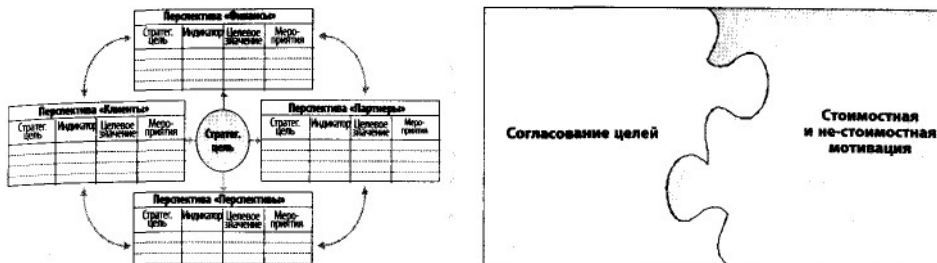
Для фокусирования сотрудников на этих целях необходимы соответствующие стимулы — связь достижения целей с системой мотивации. К важнейшим предпосылкам действенности процесса согласования целей с сотрудниками относятся: достижимость поставленных целей с точки зрения самого сотрудника, привлекательная для сотрудника зависимость между требуемым результатом и ожидаемым вознаграждением. Ориентация поведения сотрудников на достижение стратегических целей компании достигается в ходе построения сбалансированной системы показателей: сотрудники знают стратегические цели компании в целом, какие действия они должны предпринимать для достижения этих стратегических целей и мотивированы на выполнение этих действий.

#### **7.4.2.1. Базовая структура системы мотивации, основанной на сбалансированной системе показателей**

Система мотивации персонала, основанная на сбалансированной системе показателей, состоит из двух элементов: системы согласования целей и согласованной с ней системы стоимостной и нестоимостной мотивации.

Рис.7.24

### Система мотивации, основанная на BSC



Чтобы обеспечить функционирование системы мотивации, основанной на BSC, следует обеспечить выполнение следующих принципиальных требований (рис. 7.25).

- **Практичность:** практическая реализуемость за счет построения оптимальных процессов и формирования умеренной сложности системы.
- **Прозрачность:** система мотивации будет работать, если цели, оценочные показатели и система оплаты труда понятны сотрудникам, участвующим в реализации стратегии.
- **Рентабельность:** рентабельность как важнейшая предпосылка внедрения новой системы мотивации в значительной мере зависит от того, насколько сбалансированно соотношение между размером оплаты труда и достигнутыми результатами.
- **Легитимность:** основанная на BSC система мотивации персонала может быть внедрена только в том случае, если она не противоречит правовым рамочным условиям.

При разработке концепции новой системы мотивации следует учесть ряд параметров (рис. 7.26).

На первом этапе построения системы мотивации создается концепция системы согласования целей с сотрудниками. На основе этого на втором этапе разрабатывается система оплаты труда, привязанная к результатам деятельности. На третьем этапе разрабатывается процесс согласования целей и оплаты труда, а также необходимая для выполнения процесса документация.

Рис. 7.25

### Базовые требования к системам мотивации

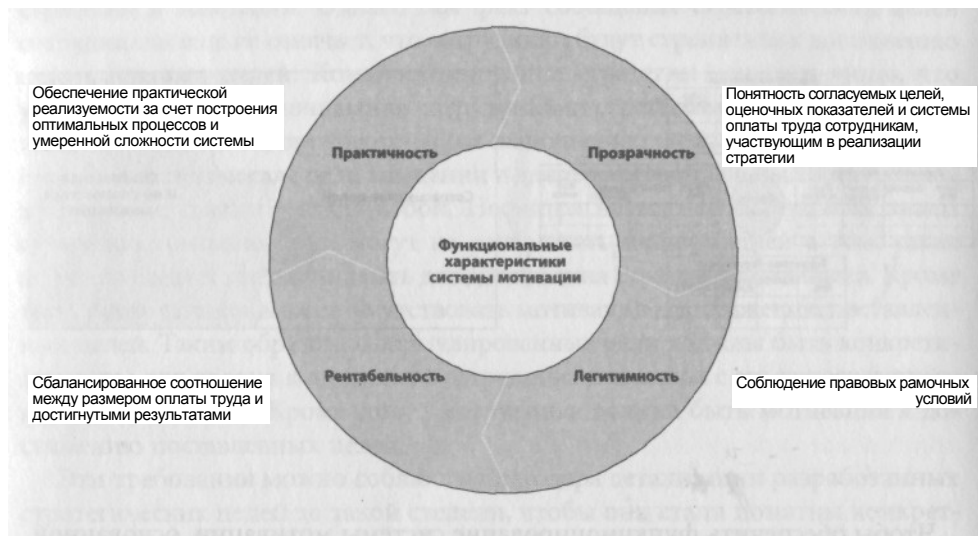
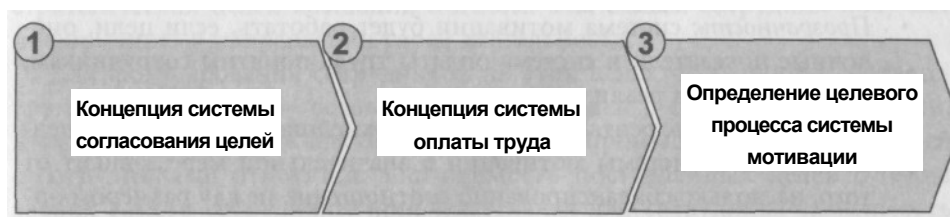


Рис. 7.26

### Алгоритм разработки системы мотивации



#### 7.4.2.2. Система согласования целей в рамках системы мотивации

Основу концепции согласования целей составляют ключевые решения менеджмента, принятые относительно системы мотивации в компании: Сначала следует определить число уровней иерархии, для которых будут формулироваться цели. В качестве возможных уровней можно назвать уровень компании в целом, функциональных сфер (дивизионов), отделов и отдельных сотрудников. У коллективных уровней формулирования целей есть преимущество: достаточно просто измеряются их достижения и степень

влияния на цели компании в целом. Обратная сторона медали — это неясная ответственность и опосредованные возможности влияния отдельных сотрудников на достижение целей группы. Поэтому на практике, как правило, комбинируют индивидуальные цели с коллективными.

Для отдельных уровней компании формулируются свои цели. Для коллективных уровней цели задает руководство компании. В рамках сбалансированной системы показателей цели структурных подразделений и целевые значения описывающих их показателей напрямую выводятся из карты целей компании. Для индивидуального уровня целей реализуется процесс согласования целей с конкретным сотрудником (рис. 7.27). Эти цели измеряют вклад того или иного сотрудника в достижение целей вышестоящих уровней или компании в целом. В качестве индивидуальных целей, формулируемых в процессе построения BSC, могут фигурировать:

- стратегические цели и мероприятия перспектив «Финансы», «Клиенты» и «Процессы»,
- индивидуальные цели и мероприятия перспективы «Потенциал»,
- оперативные и прочие личные цели, реализация которых необходима для ежедневной деятельности.

После определения целей на следующем этапе важно определиться с измерением степени достижения целей. Для ее оценки могут быть использованы различные методы — «номинальный», «ординальный» или «кардинальный» (рис. 7.28).

**Рис. 7.27**

**Сбалансированная система показателей как источник формирования индивидуальных целей**

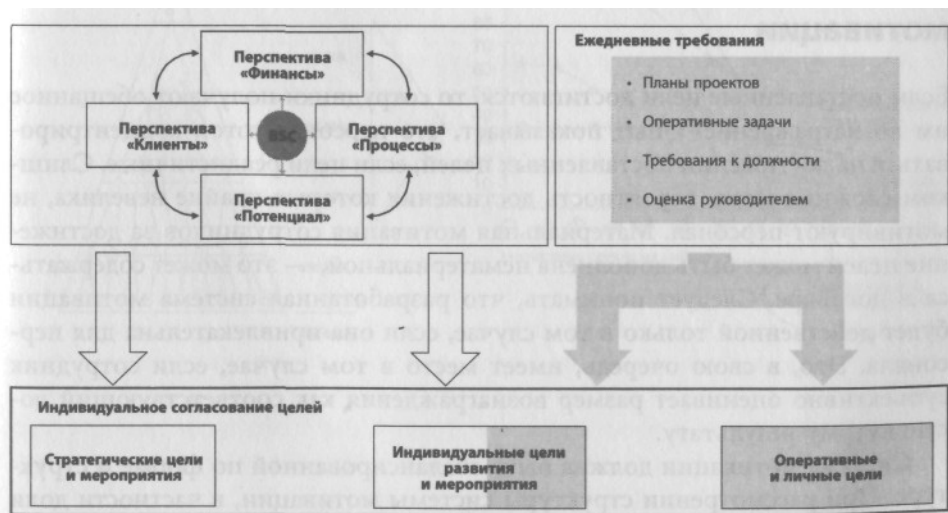
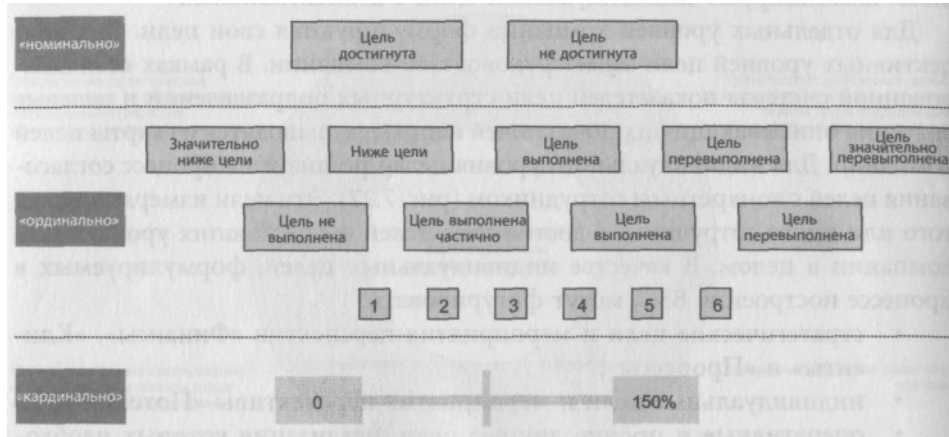


Рис. 7.28

## Различные методы оценки степени достижения цели



На практике часто используются ординальные методы оценки, содержащие несколько уровней, но не содержащие некоего среднего значения. Отдельным целям при этом может присваиваться одинаковый или различный вес в зависимости от их значения или объема ресурсов, требуемых для их достижения. При этом следует учитывать, что присвоение целям различных весов может быть связано с опасностью концентрации сотрудников только на нескольких целях из общего перечня.

### 7.4.3. Система оплаты труда в рамках системы мотивации

Если поставленные цели достигаются, то сотрудники получают обещанное им вознаграждение. Опыт показывает, что персонал готов концентрироваться на достижении поставленных целей, если цели реалистичные. Слишком сложные цели, вероятность достижения которых крайне невелика, не мотивируют персонал. Материальная мотивация сотрудников за достижение целей может быть дополнена нематериальной, — это может содержаться в договоре. Следует понимать, что разработанная система мотивации будет действенной только в том случае, если она привлекательна для персонала. Это, в свою очередь, имеет место в том случае, если сотрудник субъективно оценивает размер вознаграждения как соответствующий достигнутому результату.

Система мотивации должна быть сбалансированной по форме и структуре. При рассмотрении структуры системы мотивации, в частности доли

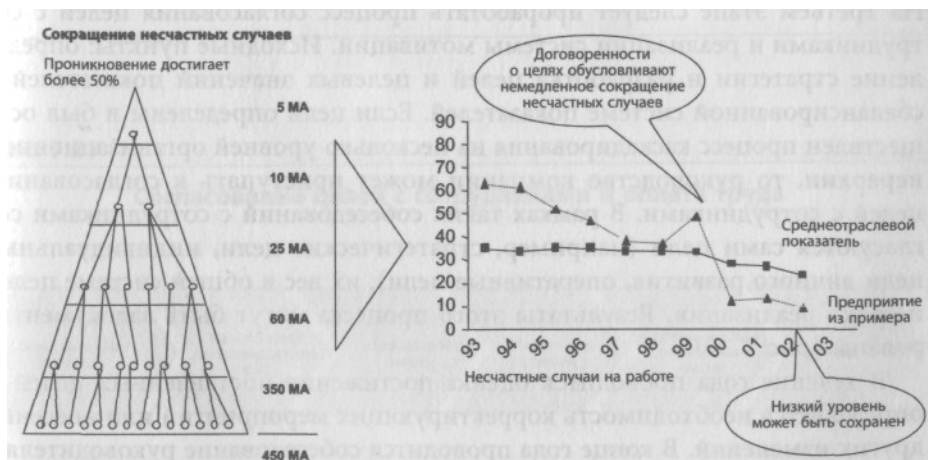
переменной составляющей в общей сумме, следует учитывать два параметра: стимулирующее воздействие и согласие. При увеличении доли переменной составляющей в структуре системы оплаты труда возрастет ее стимулирующее воздействие, но, как правило, постепенно начинает снижаться акцептабельность.

Кривая стимулирующего воздействия может быть линейной, прогрессивной, депрессивной или ступенчатой. В системе мотивации можно определить нижнюю и верхнюю границы. На степень стимулирующего воздействия влияет также частота выплаты заработной платы. Например, разовая выплата крупной суммы в конце года, имеет высокую степень привлекательности. Система мотивации включает две составляющие: стоимостную (выплата денег) и нестоимостную (например, дополнительные дни отпуска, мероприятия по повышению квалификации, продвижение по службе).

Цель интеграции сбалансированной системы показателей в управление персоналом состоит в синхронизации поведения тысяч сотрудников всех уровней по направлению к одному желаемому поведению всего предприятия (рис. 7.29).

Рис. 7.29

### Влияние договоренности о целях на поведение



**ПРИМЕР**

На предприятии химической промышленности — на котором количество несчастных случаев в рабочее время критический фактор успеха — ответственный за вопросы безопасности работы после внедрения системы управления по целям (Management by Objectives — MBO) внес в каталог своей деятельности цель «снижение несчастных случаев на рабочем месте». Следствием стало незначительное сокращение количества несчастных случаев. Однако довольно быстро число несчастных случаев вновь стало расти: один сотрудник, даже если он и был ответственным за вопросы безопасности, не мог предотвратить несчастные случаи. После этого указанная цель была внесена в договоренности о целях со всеми сотрудниками, которые прямо или косвенно могут влиять на возникновение несчастных случаев в рабочее время. Следствием стало резкое — ниже среднего уровня по отрасли — падение количества несчастных случаев на рабочих местах и сохранение по этому показателю ведущей позиции.

На этом примере видна действенность широкой системы достижения договоренностей о целях и индивидуализации целей. Кроме того, упомянутое предприятие соединило систему управления по целям с честолюбивой системой стимулов (мотивации).

#### **7.4.4. Процесс согласования целей и оплаты труда в рамках системы мотивации**

На третьем этапе следует проработать процесс согласования целей с сотрудниками и реализации системы мотивации. Исходные пункты: определение стратегии и разработка целей и целевых значений показателей в сбалансированной системе показателей. Если цели определены и был осуществлен процесс каскадирования на несколько уровней организационной иерархии, то руководство компании может приступать к согласованию целей с сотрудниками. В рамках таких собеседований с сотрудниками согласуются сами цели (например, стратегические цели, индивидуальные цели личного развития, оперативные цели), их вес в общей системе целей и сроки реализации. Результаты этого процесса могут быть задокументированы (рис. 7.30).

В течение года проводится оценка достижения поставленных целей и определяется необходимость корректирующих мероприятий или внесения других изменений. В конце года проводится собеседование руководителя с подчиненным, на котором оценивается степень достижения согласованных целей. Результатом этой оценки является определение величины переменной составляющей в заработной плате (рис. 7.31). Если цели достигнуты по всем уровням иерархии целей компании, то переменная составляющая системы мотивации выплачивается сотрудникам.



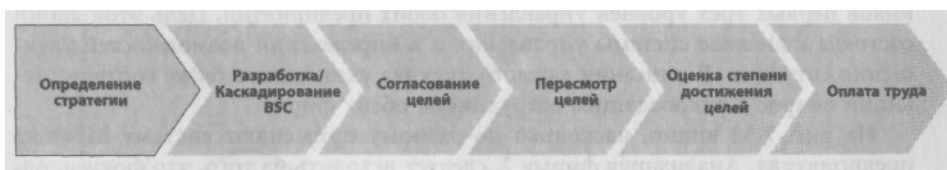
**Рис. 7.30**

**Пример формуляра для процесса согласования целей**

Фамилия сотрудника			Учетный номер					
№	Цель	Вес	Оценка				Вес x Степень достижения цели	Комментарий
			Цель не достигнута 0	Цель достигнута частично 0,5–0,9	Цель достигнута 1,0	Цель перевыполнена 1,1–1,5		
Стратегические цели и мероприятия (из перспектив «Финансы», «Клиенты» и «Процессы» системы BSC)								
Индивидуальные цели развития и мероприятия (из перспективы «Потенциал»)								
Оперативные и прочие личные цели								
Сумма							Индивидуальная степень достижения целей	

**Согласование целей с сотрудниками и оплата труда**

**Рис.**



По сравнению с системами согласования целей, не связанными напрямую со стратегией компании, система мотивации, построенная на базе сбалансированной системы показателей, непосредственно привязана к стратегическим целям компании: цели каждого сотрудника определяются на основе системы стратегических целей компании в целом. В результате у сотрудников появляется возможность ориентировать свою деятельность на достижение целей компании.

Далее рассматриваются две ситуации, связанные с проблемой согласования целей в организации. В одной компании согласование целей базируется на сбалансированной системе показателей, а в другой цели согласовывались с сотрудниками без привязки к стратегии.

---

---

### НИШДЦИ

На основании проведенного нами в 1998 г. сравнительного исследования двух дочерних предприятий крупного промышленного концерна можно хорошо представить способ воздействия на сотрудников управления, ориентированного на цели, возможность свободных действий и мотивацию.

Фирма 1 в конце 80-х годов пережила внезапное и значительное сокращение оборота, в результате чего она была вынуждена начать реализацию широкой программы перемен. Составной частью этой программы было внедрение базирующейся на показателях системы МВО, а выбор величин измерения осуществлялся на основании стратегии фирмы (подход с опорой на систему BSC). Последовательно придерживаясь новой ориентации, предприятию удалось после нескольких убыточных лет достичь такого уровня развития, что его вклад в общий результат деятельности концерна стал одним из самых весомых. Сравнение предприятий в международном масштабе (бенчмаркинг) показывает, что в Европе эта фирма принадлежит теперь по всем показателям к 25% лучших предприятий.

Фирма 2 работает в родственной отрасли и имеет приблизительно такое же количество сотрудников. В отрасли в последние годы не было значительных изменений оборота или выручки. Фирма приступила к реализации программы МВО несколько лет назад. Разработка стратегии началась только в 1998 г.

Оценки и выводы базируются на результатах письменного опроса сотрудников первых трех уровней управления обоих предприятий. Цель этой акции состояла в анализе системы управления и в определении возможностей улучшения ситуации. В описании каждого рисунка указывается также соответствующий вопрос к руководящим сотрудникам обеих фирм.

На рис. 7.32 видно, насколько по-разному применяют систему МВО на предприятиях. Анализируя фирму 2, следует исходить из того, что фокусировка в работе более 50% сотрудников невозможна из-за большого количества целей. Тем самым резко возрастает угроза выхолащивания целей. В этой главе мы покажем, как из сбалансированной системы показателей выводятся существенные индивидуальные цели.

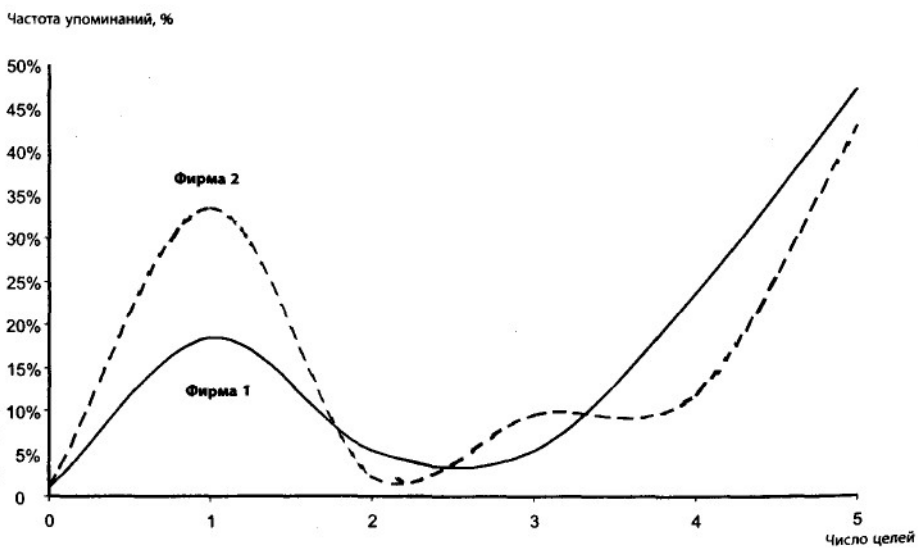
Ответы на вопрос 2 (рис. 7.33) демонстрируют различия в процессе достижения договоренностей о целях, на которые ранее указывалось как на важ-

Рис. 7.32



Рис. 7.33

**Вопрос 2: «мои цели безоговорочно задает руководитель»**



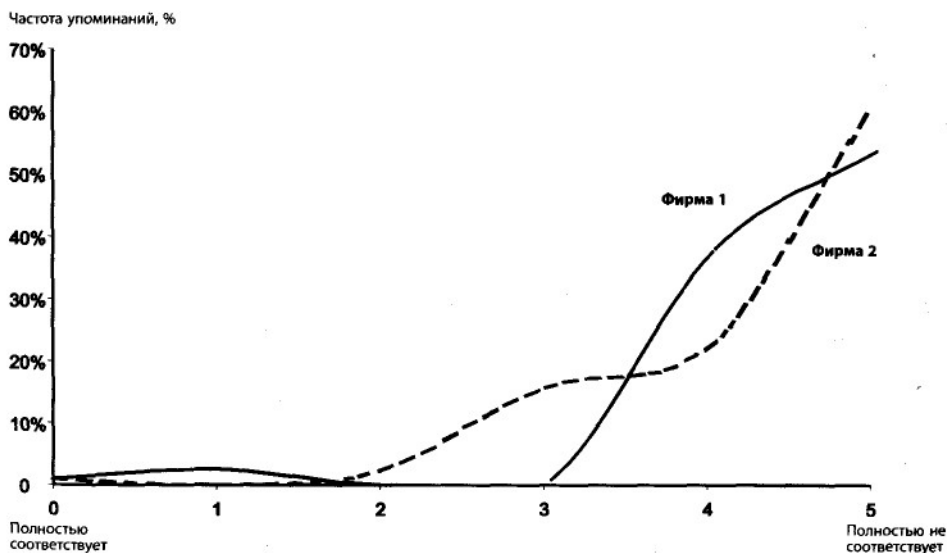
нейший фактор признания целей. Если на фирме 1 почти 80% сотрудников не придерживаются мнения, что цели задаются свыше, то на фирме 2 таких чуть больше 50%. Сбалансированная система показателей оказывает здесь двойное положительное воздействие на процесс достижения договоренностей о целях.

В процессе создания BSC совместно разрабатываются цели и устанавливаются целевые показатели; при каскадировании и конкретизации системы показателей этот процесс повторяется, чем обеспечиваются задействованность и признание со стороны участников этого процесса. Выведением личных целей из целей системы BSC и ясным соотношением индивидуальных целей и целей предприятия достигается более высокий уровень признания, поскольку в таком случае каждый видит и понимает индивидуальные цели как вклад в общий успех деятельности предприятия, а не как более или менее произвольные задания руководителя.

При оценке ответов на вопрос 3 (рис. 7.34) становится очевидным, насколько едины во мнении менеджеры обоих предприятий: убедительная система целей (функционирующая по меньшей мере на фирме 1), по их мнению, не препятствует или мало препятствует гибкости или новым идеям. Таким образом, очень относительным можно считать возражение о том, что система MBO создает препятствия креативности и ограничивает свободу действий.

Рис. 7.34

**Вопрос 3: «наша система целей препятствует гибкости и новым идеям»**

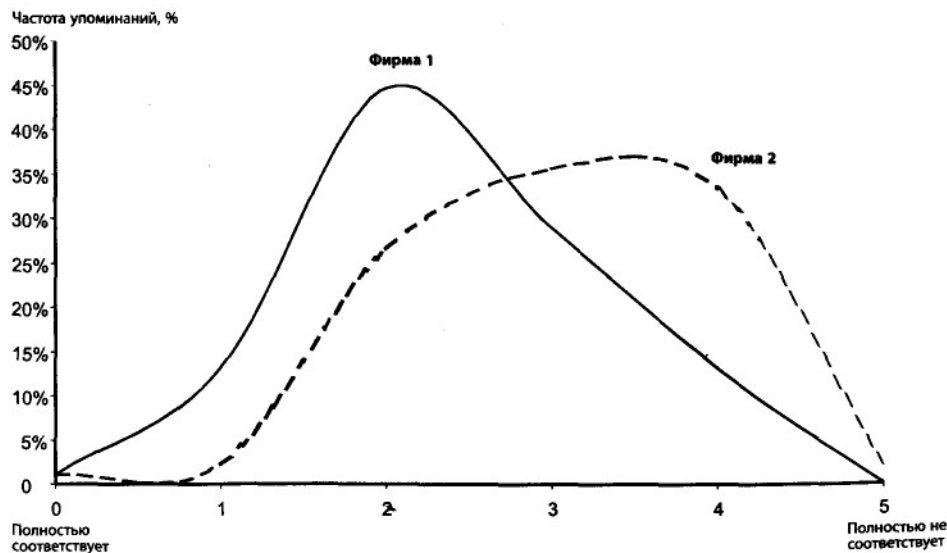


Последовательность в достижении целей и направленность на них поведения сотрудников являются существенными полезными аспектами системы целей. Направленность (Alignment) всех сил на общую цель принадлежит к ключевым факторам особенно в условиях быстро изменяющейся внешней среды. Сбалансированная система показателей в сочетании с системой МВО может обеспечить эту способность к преобразованиям и изменениям. При помощи системы BSC изменяющиеся цели конкретизируются и каскадируются, а система МВО способствует последовательному направлению всех сил на цели предприятия — сравните ответы на вопрос 4 (рис. 7.35).

Общая направленность на цели и чувство «пребывания в одной лодке» существенно усиливаются системой целей, если сотрудники ощущают себя «живущими» в ней. Это сказывается на так называемых «мягких» факторах. В нашем исследовании мы установили, что на фирме 1 заметно лучше климат доверия, чем на фирме 2. На фирме 2 на переднем плане личные интересы. Менеджеры фирмы 1 воспринимают свое предприятие не как иерархически управляемое, а как управляемое по сетевому принципу. Это обусловлено целями и механизмами управления, что способствует формированию многочисленных правил самоуправления. Вмешательство руководства сокращено до необходимого минимума, а сотрудники получили больше ответственности. Несмотря на честолюбивые целеустановки, фирма 1 уделяет особое внимание целям всего предприятия.

Рис. 7.35

**Вопрос 4: «на нашем предприятии все работают заодно и стремятся к одной цели»**



### **7.4.5. Стимулирование самоуправления сотрудников при помощи сбалансированной системы показателей**

Самоуправляющиеся системы не везде применимы. Но там, где их можно использовать, они способствуют заметному повышению производительности и мотивированности. Самоуправляющиеся системы имеют следующие качества:

- дают участникам непосредственные (рефлекторноподобные) обратные сигналы о результатах их деятельности;
- устанавливают соотношение между желаемым и достигнутым результатом;
- участники имеют возможность изменить свое поведение и проверить его воздействие на результаты;
- участникам известны общие цели, поиск путей к достижению этих целей осуществляется самостоятельно;
- участники не осуществляют обмен информацией о процессе, а наблюдают за эффектами, которые возникают в окружающей среде как следствие их деятельности;
- выполнение комплексных задач распределяется между многими участниками, которые сами управляют собой с ориентацией на общую цель.

В рамках управления предприятием принципы самоуправляющихся систем дают ряд преимуществ.

- Сотруднику ясны его личные цели, и он понимает их взаимосвязь с целями предприятия.
- Вмешательство руководителя ограничивается необходимым минимумом, что обуславливает более высокую мотивацию сотрудника и уменьшает нагрузки на менеджмент.
- Стратегические мероприятия, которые не предписаны высшим руководством, а базируются на собственной инициативе, реализуются, как свидетельствует опыт, быстро и имеют долговременный успех.
- Сотрудники несут самостоятельную ответственность за необходимую в повседневной практике гибкость в плане учета пожеланий клиентов и меняющихся рамочных условий. Это обеспечивает большую способность сотрудников адекватно реагировать на различные преобразования.

Показатели сбалансированной системы показателей образуют хорошую исходную базу для самоуправляющихся систем, поскольку они показывают всем участникам общие цели. Для того чтобы на этой основе действительно можно было развить самоуправляющуюся систему, необходима система

обратной связи. Эта система постоянно и непосредственно отражает эффекты собственных действий и тем самым вклад каждого в достижение общей цели. Как правило, построение системы обратной связи следует за разработкой BSC.

Рассмотрим применение и действие самоуправляющейся системы на базе BSC.

### **ПРИМЕР**

Компания Austria Mineralol GmbH является 100%-ным дочерним предприятием австрийской нефтяной компании OMV и отвечает за сбыт жидкого топлива. Она продает и поставляет жидкое топливо конечным потребителям (частным лицам, малым и крупным предприятиям) через пять филиалов в Австрии.

Заказы жидкого топлива частными лицами в большинстве случаев осуществляются по телефону. Клиенты, как правило, вступают в контакт со многими поставщиками, а затем исходя из цены и отдельных критериев качества принимают решение. Поэтому важнейшая стратегическая цель Austria Mineralol GmbH (определенная в рамках разработки BSC) состоит в повышении квоты заключения договоров на поставку жидкого топлива. Этому должны способствовать, с одной стороны, соответствующая конкурентной среде ценовая политика, а с другой — профессиональное поведение продавцов.

Austria Mineralol GmbH в качестве одного из важнейших показателей системы BSC определила квоту заключения договоров (соотношение заключенных договоров и поступивших телефонных запросов); отчетность по этой величине измерения — как и по всем другим величинам измерения BSC — составлялась ежеквартально. Эта величина показывает, удается ли компании успешно действовать на рынке и устойчиво повышать эффективность продаж, — наряду с логистикой сбыт является одним из главных блоков затрат.

Ежеквартального отчета об этой величине, естественно, недостаточно для текущего оперативного управления и оказания влияния на поведение сотрудников. Поэтому Austria Mineralol GmbH определила после создания системы BSC два фактора, влияющих на заключение договоров в момент телефонного запроса: поведение сотрудников у телефона (независимо от цены) и цена (в сравнении с ценой непосредственных конкурентов). Тем самым были сформулированы требования к отчетности: в отчетах должна содержаться информация как об эффективности телефонных переговоров, так и о гибком адаптивном изменении цены. Оба параметра требуют по возможности быстрого управления и адаптации, чтобы не допустить падения числа заключенных договоров и связанных с этим потерь.

Решение состояло в on-line отчетности о заключенных договорах для всех филиалов и предприятия в целом. Техническая реализация была обеспечена соединением современного телефонного оборудования с соответствующим компьютерным и программным обеспечением.

Получателями этой информации являются филиалы по продажам, руководитель службы сбыта и подразделения, формирующие цены. Таким образом, была создана самоуправляющаяся система со следующими эффектами.

- Влияние на поведение сотрудников: сотрудники по продажам видят на основе данных о заключении договоров их филиалами, насколько результативно — при одинаковых ценах — они работают. Филиалы с худшей результативностью вскоре после внедрения этой системы начали знакомиться с опытом филиалов с лучшими результатами, устанавливали отличия в их поведении при продажах, чтобы добиться улучшения собственных результатов. Это удалось только в процессе самоуправления, хотя уже перед внедрением системы на предприятии были реализованы стандартизированные и способствующие повышению производительности стратегические мероприятия — «загадки продаж» и «руководство к разговорам по телефону при продажах».
- Установление цены исходя из ситуации на рынке: получая постоянную информацию о заключении договоров во всей Австрии, подразделения, формирующие цены, оказались в ситуации, позволяющей им быстро реагировать на рынок. При превышении определенного показателя заключенных договоров цена соответственно повышается, поскольку она была, наверное, слишком выгодной для покупателей, а при недостижении определенного уровня цена снижается. Таким образом, можно оптимально использовать возможности рынка.

Этот пример показывает, что сбалансированная система показателей может быть использована как стартовая база для внедрения самоуправляющихся систем. Важный вызов для управления предприятием состоит при этом в формировании «интеллигентных» контролирующих систем. Эти системы отличаются высоким уровнем дееспособности и быстрее адаптируются к изменениям окружающей среды и возрастающей динамике, чем системы «права и порядка». Четкое и количественно выраженное задание целей, на которые должны ориентироваться самоуправляющиеся системы, способствует их соединению со сбалансированной системой показателей.

#### **7.4.6. Эмпирическое исследование: сбалансированная система показателей и согласование целей**

Потенциал сбалансированной системы показателей в области согласования целей с сотрудниками очевиден. В этой системе обсуждаются ключевые параметры системы согласования целей — сами вербально сформулированные цели, показатели и их целевые значения, а также мероприятия.

Как уже упоминалось, одна из важнейших целей внедрения сбалансированной системы показателей состоит в улучшении процесса согласования целей с сотрудниками. Несмотря на то, что процент разочарованных по этому аспекту пользователей BSC достаточно высок (около 20%), следует отметить, что 70% предприятий, внедривших BSC, констатирует желаемое улучшение процесса согласования целей (рис. 7.36).

Несмотря на такую положительную оценку, ряд компаний сталкивается со значительными проблемами в процессе согласования целей с сотрудни-



Рис. 7.36

**Степень выполнения ожиданий улучшения процесса согласования целей (пк 103)**

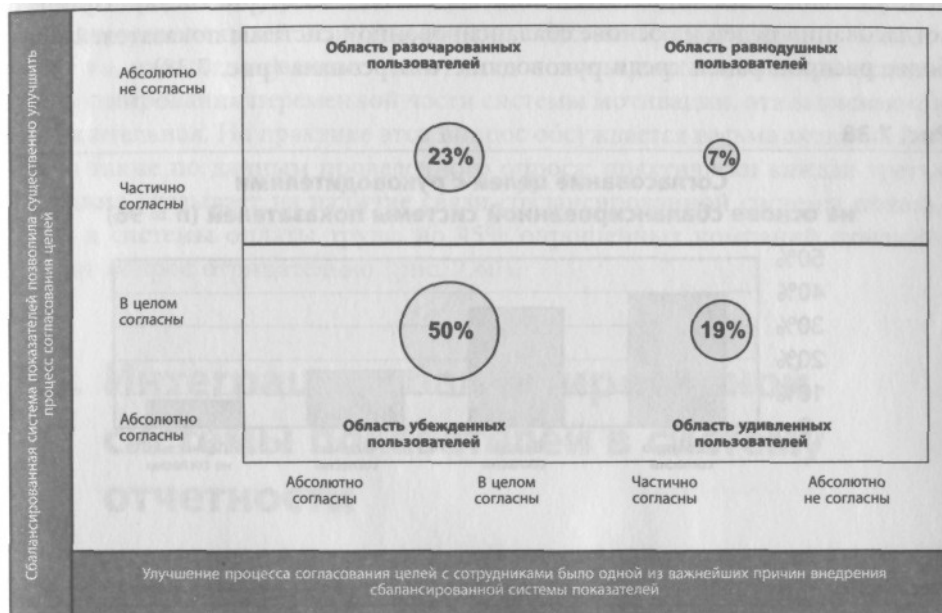
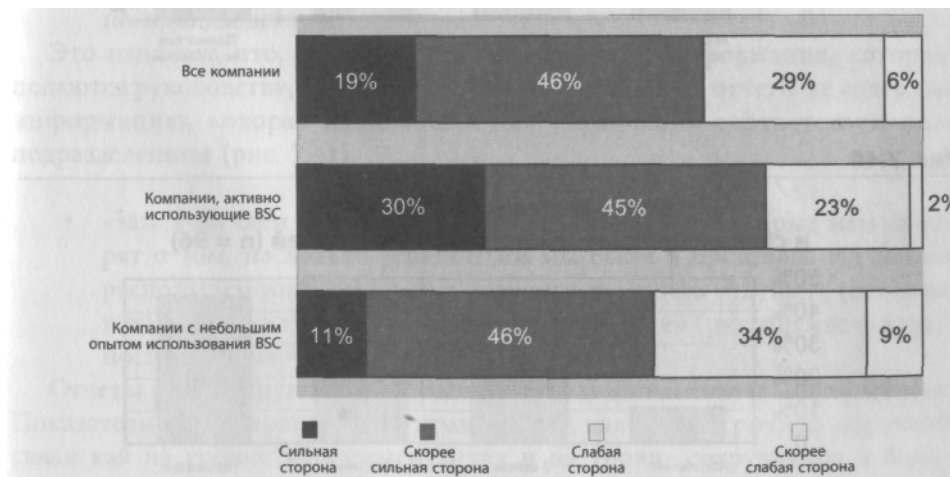


Рис. 7.37

**Качество процесса согласования целей с учетом различного опыта использования сбалансированной системы показателей**



ками. Многие предприятия рассматривают аспект связи процесса согласования целей со стратегией как слабую сторону. Среди компаний, не имеющих большого опыта использования сбалансированной системы показателей, удельный вес таких компаний составляет 43% (рис. 7.37). Процесс согласования целей на основе сбалансированной системы показателей наиболее распространен среди руководящего персонала (рис. 7.38).

Рис. 7.38

Согласование целей с руководителями на основе сбалансированной системы показателей (п = 96)



Рис. 7.39

Согласование целей с сотрудниками на основе сбалансированной системы показателей (п = 96)

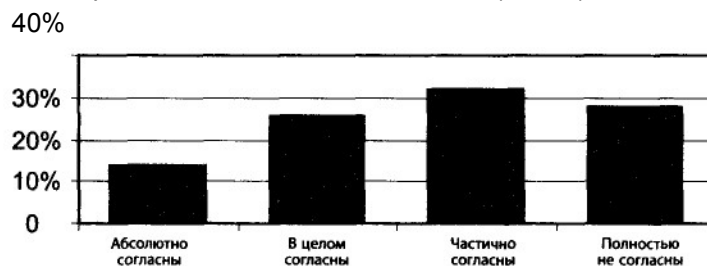
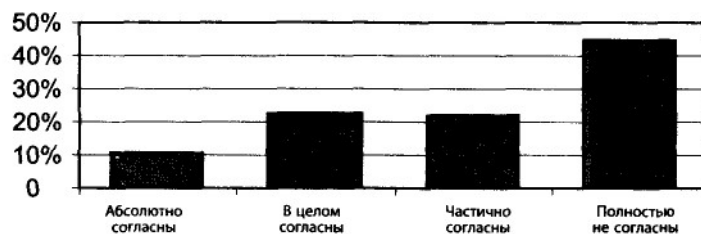


Рис. 7.40

Связь системы оплаты труда и сбалансированной системы показателей (п = 96)



Согласование целей с сотрудниками на основе сбалансированной системы показателей становится все более популярным. Результаты опроса показывают, что почти 40% опрошенных компаний «большинство» своих целей согласуют с сотрудниками при помощи BSC (рис. 7.39).

Согласование целей не всегда связано с системой оплаты труда. Несмотря на то, что согласованные цели часто используются в качестве основы для формирования переменной части системы мотивации, эта зависимость не обязательная. На практике этот вопрос обсуждается весьма активно. Это видно также по данным проведенного опроса: практически каждая третья компания указывает на наличие связи сбалансированной системы показателей и системы оплаты труда, но 45% опрошенных компаний отвечают на этот вопрос отрицательно (рис. 7.40).

## **7.5. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему отчетности**

### **7.5.1. Учет критики существующего информационного обеспечения**

В ходе наблюдений за системами информационного обеспечения в различных компаниях мы выявили некоторые существенные и общие для многих предприятий слабые стороны.

- «Мы получаем слишком много и слишком мало информации» (оригинальная цитата руководящего работника немецкого предприятия по производству шин).

Это означает, что, с одной стороны, отчеты и информация, которые подаются руководству, слишком объемны, а с другой — отчеты не содержат информацию, которая необходима для управления соответствующим подразделением (рис. 7.41).

- «Мы получаем только финансовые показатели, которые нам говорят о том, насколько успешными мы были в прошлом. Но мы не располагаем информацией о потенциале нашего будущего развития и об успешности реализации нашей стратегии» (руководитель крупного международного банка).

Отчеты ориентируются на агрегированную финансовую информацию. Показатели для оперативного управления и для краткосрочной обратной связи как на уровне менеджмента, так и на уровне сотрудников в большинстве случаев отсутствуют или не имеют прямого отношения к целям

Рис. 7.41

## Информационная дилемма руководящих сотрудников



предприятия. Кто стремится получить такие показатели, тот делает это, как правило, самостоятельно в форме соответствующих расчетов и оценок; причем эти показатели часто имеют нефинансовый характер.

- «Я очень хотел бы, чтобы контроллинг осуществлял предварительный анализ потока информации» (руководитель правления европейского предприятия по производству синтетических материалов).

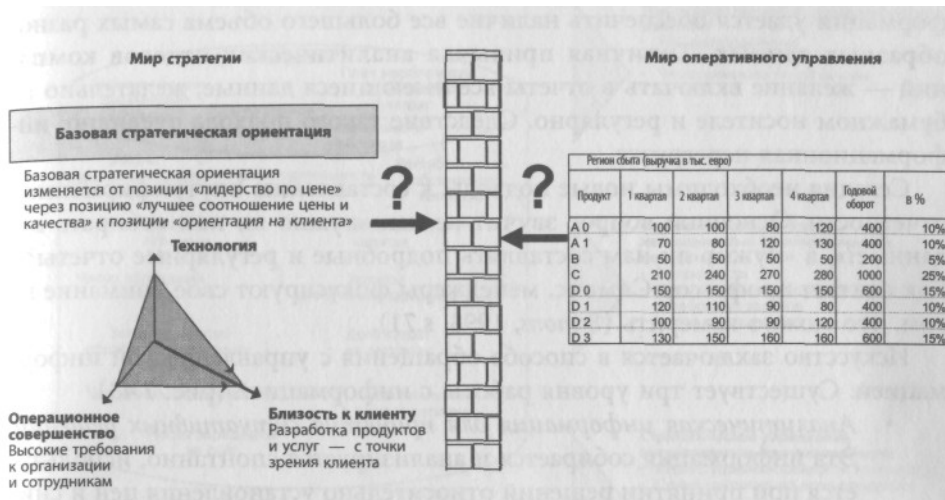
Цифры и отчеты предоставляются без содержательной взаимосвязи с реальной жизнью предприятия, с проектами и другими намерениями, со стратегиями и целями (носят формальный характер). Анализ отчетов в свете процессов и событий, стоящих за ними, а также с точки зрения их воздействия на цели предприятия и цели других подразделений требует больших затрат времени.

- Цели, определенные в рамках стратегии, редко включаются в систему оперативного управления (рис. 7.42).

Компания, стремясь к дифференциации, меняет свою стратегию лидерства по издержкам на стратегию усиленной ориентации на клиента. Но ежеквартальная отчетность о выручке по различным областям сбыта не дает полной информации об изменении степени ориентации на клиента в сфере сбыта. Другими словами, на основе такой информации нельзя понять, все ли области сбыта на самом деле реализуют доведенную до них стратегию.

Рис. 7.42

### Два «мира» менеджмента



- «Составляя большое число разнообразных отчетов, контроллинг демонстрирует внутренним клиентам свои технические возможности» (выдержка из аналитического исследования системы внутренней отчетности крупного международного банка). Как и в этой компании, контроллинг зачастую оказывается неспособным расставить приоритеты в объеме обрабатываемой информации с точки зрения ее значимости для принятия решений. Другими словами, составляемые отчеты не ориентированы на потребности пользователей — менеджеров. В таких отчетах вместо анализа данных доминирует описание цифр. Сравнение цифр с внутренними ориентирами не используется вообще, а с внешними — практикуется крайне редко.

### 7.5.2. Формирование системы отчетности при помощи сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей позволяет существенно улучшить «классические» системы внутрифирменной отчетности. Этот аспект предполагает ответы на два вопроса:

1. Увеличится или уменьшится объем внутрифирменной отчетности при составлении BSC?
2. Необходимы ли дополнительные специфические отчеты, связанные с BSC?

Мы подчеркиваем принципиальное отличие между наличием данных как таковых и составлением отчетности, в которую эти данные включены. С увеличением степени автоматизации сбора, хранения и обработки информации удастся обеспечить наличие все большего объема самых разнообразных данных. Типичная привычка аналитических отделов компаний — желание включать в отчеты все имеющиеся данные, желательно на бумажном носителе и регулярно. Следствие такого подхода очевидно: информационная перегрузка.

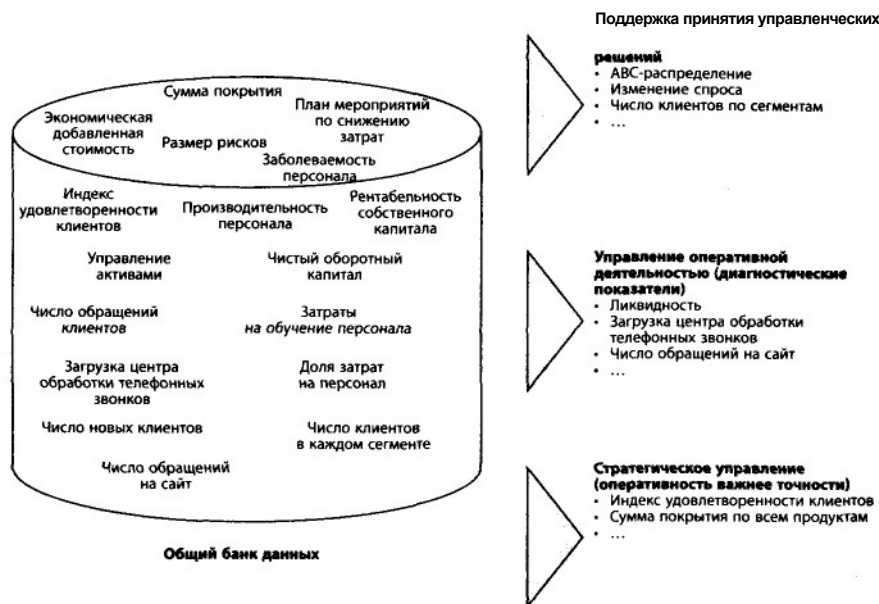
Сегодня необходимы новые подходы к составлению внутрифирменной отчетности. Основной вопрос звучит не как «нужно ли нам собирать все данные?», а «нужно ли нам составлять подробные и регулярные отчеты?». Как считает профессор Симоне, менеджеры фокусируют свое внимание на том, что можно измерить (*Simons, 1998, s.71*).

Искусство заключается в способе обращения с управленческой информацией. Существует три уровня работы с информацией (рис. 7.43).

- *Аналитическая информация для принятия ситуативных решений.* Эта информация собирается и анализируется спонтанно, используется при принятии решений относительно установления цен и снижения затрат. Такая информация не включается в какие-либо заранее разработанные формуляры отчетов, но она всегда должна быть под рукой, поскольку используется при принятии решений.
- *Оперативная информация для управления текущей деятельностью компании.* Эту информацию используют отдельные специалисты для принятия решений в своих функциональных подразделениях. В качестве примеров можно привести данные о ликвидности компании, величине дебиторской задолженности, выручке по отдельным продуктам, регионам и каналам сбыта, изменении процентных ставок и т.п. Если значения этих показателей находятся в допустимых пределах, то эта информация не направляется руководству. Но если значения показателей выходят за границы «коридора толерантности», то реализуется принцип управления по отклонениям, — информация направляется вышестоящему руководству. Обычно такая информация предоставляется в виде отчетов (с заранее разработанными формулярами) определенному кругу пользователей.
- *Стратегическая информация, предназначенная для усиления конкурентоспособности компании.* Эта информация регулярно и активно обсуждается на совещаниях руководства компании. Анализируя эту информацию (представленную в сбалансированной системе показателей), руководство компании оценивает ключевые характеристики организации и тенденции развития компании. Эта информация также представляется в виде отчетов. При сборе и обработке такой информации обычно соблюдается принцип «оперативность важнее точности». Этот принцип достаточно неприятен для тех, кто считает, что та или иная цифра важна для менеджера только тогда, когда она точная.

РИС. 7.43

## Уровни сбора и обработки управленческой информации



Если в основу построения системы внутрифирменной отчетности положить такой подход, то можно определить критерии необходимого объема информации.

Значительный объем имеющейся в распоряжении руководства информации можно рассматривать как конкурентное преимущество компании. Построение сбалансированной системы показателей не означает уменьшения объема имеющейся базовой управленческой информации. Этот объем постоянный, вне зависимости от того, как впоследствии будет построена система управленческой отчетности. Вместо этого сбалансированная система показателей инициирует дискуссию об использовании управленческой информации. Стратегическая информация предоставляется руководству регулярно, но, как правило, в сжатом виде. Информация диагностического характера, которая вызывает интерес менеджмента при выходе значений показателей за границы «коридора толерантности», предоставляется руководителям основных функциональных подразделений. Детальная информация, используемая для принятия ситуативных решений, собирается только при необходимости.

Если соблюдается такой подход к структуризации системы управленческой информации, то увеличения объема внутрифирменной отчетности при внедрении сбалансированной системы показателей, как правило, не происходит. Как показывает практический опыт, далеко не всегда у руководства компаний находится мужество полностью изменить систему внутрифир-

менной отчетности, даже если она вызывает огромное количество нареканий. Следствием этого может быть составление дополнительных отчетов, напрямую связанных с внедряемой BSC. Эти отчеты существуют параллельно традиционным отчетам, что ведет к увеличению времени на составление отчетности.

Сбалансированная система показателей предусматривает возможность составлять отчеты в заранее разработанных формулярах. Какая-то информация автоматически попадает в эти формуляры из информационной системы, какая-то вносится вручную дополнительно. Отчетность, составленная на основе BSC, может служить основой для периодического (например, ежеквартального) обсуждения итогов работы компании и оценки степени достижения стратегических целей. Такой формат отчетности в компании существует в дополнение к традиционной системе отчетов, информирующих о состоянии оперативной деятельности.

Изменение системы внутрифирменной отчетности в ходе построения сбалансированной системы показателей позволяет осуществить целую серию улучшений.

#### **Адаптация системы отчетности к стратегии**

Исходя из стратегии определяются различные индикаторы успеха (показатели BSC). Выделяя стратегические показатели, система отчетности обращает внимание менеджмента на основные актуальные моменты. При пересмотре системы отчетности в связи с изменениями стратегии вводятся новые величины измерения, старые адаптируются. Объем системы отчетности остается, однако, неизменным. Это позволяет избежать постоянно увеличивающихся объемов отчетности, поскольку она регулярно расширяется за счет информации, в которой возникает потребность. Эти новые данные дополняют (но не заменяют) существующую информацию. Изменение стратегии и целеустановок при этом не находит отражения в системе отчетности.

#### **Система отчетности, адаптированная к потребностям менеджмента**

Как следствие совместной разработки и внедрения сбалансированной системы показателей возникает высокий уровень доверия менеджмента к показателям BSC. Менеджмент воспринимает эти показатели как решающие для оценки успеха собственной деятельности. Дальнейшие необходимые показатели, специфические для соответствующего подразделения, подчиняются показателям BSC. Для расчета и определения показателей существуют стандарты. При этом каждый руководитель подразделения управляет своим подразделением на основании показателей, которые кажутся ему наиболее значимыми, не проводится различие между стратегически релевантными величинами измерения и величинами измерения для обеспечения текущих операций. Заданная высшим руководством система отчетности, на базе которой осуществляется достижение договоренностей о целях, ог-



раничивается величинами измерения, действительными для всех подразделений (оборот, рентабельность или денежный поток) и поэтому только в незначительной степени пригодна для успешной реализации стратегии. Подразделения применяют способы расчета показателей, модифицированные с учетом их специфики.

#### **Отказ от излишней от детализации — концентрация на ключевых аспектах**

Осуществляется фокусирование на релевантную для управления информацию. Другие показатели/информация предоставляются лишь в тех случаях, когда возникает необходимость в действиях (например, при выходе за пределы или невыполнении определенных пороговых значений). Тем самым концентрация на важные, чаще всего высокоагрегированные показатели способствует отходу от ненужной детализации. Это позволяет избежать, с одной стороны, составления обширных отчетов, которые содержат показатели и информацию без указания их приоритетности и независимо от их действительного значения для стратегических мероприятий управленческого характера; с другой — высокого уровня детализации отчетов, который сложился традиционно или возник в связи с прежними специфическими проблемами.

#### **Разумная периодичность составления отчетности**

Путем разграничения стратегических показателей, отчетность по которым составляется, как правило, ежеквартально, и оперативных показателей, которые отслеживаются ежемесячно или даже ежедневно, достигается концентрация системы отчетности на ключевых аспектах. В результате руководство компании регулярно и с четко определенной периодичностью обращает свой взгляд на стратегически релевантные показатели. Это позволяет избежать как текущего отслеживания всех показателей без проведения различий между ними — прогресс при реализации стратегии и возникающие оперативные проблемы в отчетности не анализируются дифференцированно; так и изолированных и оторванных от действительности дискуссий о дальнейшем процессе реализации стратегии, — они происходят только на плановых заседаниях по обсуждению стратегии, однако, без учета оперативных отчетов.

#### **Подчеркнутая направленность отчетов на цели**

Ясная связь между тем или иным показателем и стратегической целью делает прозрачной роль используемого показателя. Это позволяет, в частности, проверить, применяется ли для измерения достижения цели правильный индикатор. Кроме того, ссылки на цели позволяют легко идентифицировать сотрудника, ответственного за достижение той или иной цели. Это позволяет избежать сбора информации, которая накапливается годами и в которой часто больше нельзя распознать данные, релевантные для управления предприятием.

**Отчетные показатели как исходный пункт для объяснения отклонений**

Отчетность на основании сбалансированной системы показателей является началом проведения анализа отклонения (по схеме «сверху вниз»), отражает текущее состояние и дальнейшее развитие предприятия. Это позволяет избежать отчетов и измерительных величин, которые существуют изолированно и взаимосвязь которых не очевидна.

**Взаимосвязь показателей и мероприятий**

Причинно-следственные связи между целями можно перенести на показатели и мероприятия. Такие связи способствуют проведению анализа значений показателей и разработке стратегических мероприятий. «Причинно-следственные цепочки облегчают процесс разработки мероприятий и определения приоритетов их реализации. Если у меня будет информация о том, как цели влияют друг на друга, то мне легче будет реализовать мероприятия, способствующие достижению этих целей», — считает руководитель отдела банка. Это позволяет избежать составления традиционных отчетов, не документирующих (за исключением пирамид финансовых показателей, как, например, схема DuPont) причинные связи. Информационные данные рассматриваются при этом изолированно, содержательные взаимосвязи (например, при анализе отклонений) устанавливаются только посредством соответствующих вербальных комментариев.

**Равновесие показателей**

Отчеты содержат показатели, которые дополняют друг друга и полноценно характеризуют стратегию компании. В «хорошей» сбалансированной системе показателей существует баланс многих аспектов: финансовых и нефинансовых показателей, показателей, на которые можно влиять в кратко- и долгосрочной перспективе, показатели, характеризующие «вход» и «выход» процесса создания стоимости, показатели, ориентированные в прошлое и будущее, традиционные и новые показатели. Это позволяет избежать односторонней концентрации отчетности на финансовые и ориентированные в прошлое показатели (например, выручка и затраты) или ориентации только на краткосрочные показатели результативности.

---

**ИЗШАА**

Одним из основных требований к сбалансированной системе показателей в компании Austrian Airlines было проведения четких различий между показателями стратегического и оперативного управления (*Nittel/Greiner, 2000*).

Например, в рамках системы оперативного управления компания использовала такие показатели, как средний доход на одну пассажиро-милю. Этот показатель был важным критерием оценки отдельных маршрутов (следует сокращать, увеличивать или оставлять неизменным число рейсов по тому или иному маршруту). С точки зрения оперативного управления целесообразности в суммиро-

вании средних доходов по всем маршрутам нет, поскольку при этом теряется управленческая информация об отдельных маршрутах.

Со стратегической точки зрения возникает вопрос, можно ли измерить одну из целей BSC — «построить прибыльную сеть маршрутов» — показателем «средний доход в расчете на пассажира по всем маршрутам».

Рассмотрим ситуацию с показателем совокупной выручки. Изменение совокупной выручки, без сомнения, важный стратегический показатель. Он помогает понять, положительная или отрицательная динамика развития компании. Но показатель совокупной выручки — это сумма значений выручки по отдельным регионам, клиентам или продуктам. Эти отдельные значения выручки должны анализироваться в системе оперативного управления. То же касается и средних значений дохода — в рамках оперативного управления показатели среднего дохода по отдельным объектам имеют большое значение, а для стратегического управления достаточно общего понимания, меняется ли общая сумма среднего дохода в большую или меньшую сторону.

С этой точки зрения показатель «средний доход в расчете на пассажира по всем маршрутам» вполне пригоден для измерения стратегической цели «построить прибыльную сеть маршрутов». Если руководству компании дополнительно необходимы данные о средних значениях дохода по отдельным маршрутам, то их можно получить из системы управленческой информации.

### **7.5.3. Требования к системе отчетности, построенной на основе сбалансированной системы показателей**

Система отчетности, построенная на базе сбалансированной системы показателей, должна своевременно предоставлять менеджменту значимую для принятия управленческих решений информацию с необходимой степенью детализации и в понятной форме. С практической точки зрения должны быть даны ответы на два вопроса:

- что и с какой степенью детализации должно быть включено в систему управленческой отчетности? При составлении BSC определяются стратегические цели, показатели и мероприятия, наиболее существенные с точки зрения управления той или иной организационной единицей. Вопрос заключается в том, какая часть этой информации и с какой степенью детализации должна сообщаться менеджменту?
- в каком виде информация должна быть предоставлена менеджменту? Простое и привлекательное представление информации важная предпосылка того, что менеджеры будут охотно использовать BSC. Одна из типичных проблем внутрифирменной отчетности состоит в концентрации на ее содержании и невнимании к форме представления. Следует понимать, что формат ежеквартальной отчетности для топ-менеджмента не только по содержанию, но и по форме представления отличается от формата еженедельной отчетности о продажах.

Сбалансированная система показателей — инструмент реализации стратегии компании. Такое понимание сути этой концепции влияет на понимание того, как должна выглядеть система отчетности, построенная на базе BSC. В предыдущей главе было подчеркнуто различие между стратегической и оперативной управленческой информацией. Система отчетности, построенная на базе BSC, должна давать отчеты на следующие вопросы, значимые с точки зрения реализации стратегии компании.

- *Стратегия.* Какие предпосылки лежат в основе нашей стратегии? Какую стратегию мы выбрали? Какие цели мы перед собой поставили? Насколько новые идеи укладываются в существующую стратегию? Какие мероприятия наиболее приоритетны? Делегированы ли цели исполнителям?
- *Анализ.* Насколько успешно мы реализуем стратегические цели? Каковы причины отклонения фактических значений показателей от целевых? Какова текущая ситуация с реализацией стратегических мероприятий? В каких структурных подразделениях компании произошли существенные отклонения от целевых значений показателей?
- *Пересмотр стратегии.* Приводит ли наша стратегия к желаемому успеху? Следует ли скорректировать стратегию? Какие мероприятия не привели к достижению желаемого результата? Какие из предполагаемых причинно-следственных связей между целями не подтвердились? Реалистично ли отражают степень достижения поставленных целей предложенные показатели? Как влияют изменения во внешнем окружении (например, слияния, новые конкуренты, ухудшение конъюнктуры) на стратегические цели компании?

На основе ответов на ключевые вопросы, связанные с реализацией стратегии, можно сформировать два типа отчетов.

#### *1. Документирование стратегии подразделения.*

Описание исходной стратегической ситуации, на основе которой определяются стратегические цели, показатели и мероприятия. Определение базовых значений показателей, на основе которых впоследствии определяются целевые значения, по которым оценивается успешность реализации стратегии.

Эта часть отчетности составляется, как правило, раз в год — в процессе актуализации BSC. Она дает возможность менеджменту оценить успешность реализации выбранной стратегии и информирует об актуальных стратегических предпосылках (ситуация во внешней и внутренней среде). Эта отчетность важна для единой коммуникации стратегии сотрудникам и заинтересованным лицам (например, клиентам, поставщикам).

#### *2. Отчетность о состоянии реализации стратегии.*

Система управленческой отчетности, основанная на BSC, должна информировать менеджера компании или структурного подразделения об акту-

альном состоянии процесса реализации стратегии. В идеале такую информацию менеджер должен получать в течение получаса после запроса. Отчетность составляется, как правило, в ежеквартальном формате и должна включать следующие пункты:

- стратегические цели в контексте причинно-следственных связей между ними,
- комментарии к стратегическим целям,
- показатели с базовыми, целевыми и фактическими значениями, значением отклонения и тенденцией изменения,
- описание текущего состояния процесса реализации стратегических мероприятий,
- комплексный анализ и комментарий к тенденциям развития.

Обе части отчетности — важная основа ежегодного процесса пересмотра стратегии.

Регулярное рассмотрение важнейших стратегических вопросов позволяет менеджменту сконцентрироваться на ключевых аспектах стратегии. Один менеджер так описывает свой опыт использования сбалансированной системы показателей: «BSC позволяет структурировать стратегические проблемы. В том хаосе, который нас ежедневно окружает, это большое преимущество. Я не стал тратить меньше времени на решение своих задач, но я стал решать их эффективнее, т.е. с лучшими результатами».

Система отчетности, построенная на основе BSC, позволяет более эффективно определять стратегические сферы деятельности, разрабатывать необходимые для достижения целей мероприятия и способствует их успешной реализации. Тем самым такой формат отчетности повышает эффективность системы управления компанией.

#### **7.5.4. Организационное оформление ответственности за составление отчетов**

Для построения системы отчетности, основанной на сбалансированной системе показателей, необходимо четко распределить ответственность за составление отчетов. BSC позволяет измерить успешность реализации стратегии компании. Следовательно, есть задачи, которые решает менеджмент, а есть задачи, решение которых поручается отделу контроллинга. Составление отчетности на базе BSC предполагает следующие этапы.

- *Сбор необходимых данных и цифр*  
Показатели выбираются по критерию их пригодности для описания стратегических целей. Основной вопрос: «Что показывает, что стратегическая цель достигнута?» Далеко не все показатели можно получить из используемой в компании информационной системы. Многие данные собираются, к примеру, в ходе социологических исследований и

нуждаются в обработке. Разумеется, существуют мощные программные продукты, в которых регистрируется и хранится информация, используемая в BSC (см. раздел 7.9). Но всегда будут существовать показатели, значение которых невозможно получить из какого-либо программного продукта (например, индекс удовлетворенности клиента, степень выполнения соглашений по уровню оказываемого сервиса и т. п.). Значения этих показателей рассчитываются в дополнение к тем, которые можно получить из используемого программного продукта.

- *Подготовка данных для получения информации*  
Рассчитанные фактические значения сравниваются с плановыми. На базе существующих «коридоров толерантности» делается вывод о степени достижения целей. Эта классическая задача контроллинга, и она может быть автоматизирована.
- *Определение текущего состояния реализации мероприятий*  
Сотрудники, ответственные за реализацию мероприятий, определяют текущее состояние задачи (план по времени, бюджет, степень достижения результата). В случае возникновения значительных отклонений анализируются причины и разрабатываются корректирующие мероприятия. В данном случае речь идет об оперативной управленческой информации.
- *Анализ состояния реализации стратегии*  
На базе информации о стратегических целях (фактическое значение показателей) можно провести анализ успешности реализации выбранной стратегии. Какое влияние оказывают возникшие отклонения на целевые значения показателей? Какие мероприятия мы можем реализовать? Какое влияние оказывают складывающиеся тенденции на успешность реализации стратегии? Кто проводит анализ состояния реализации стратегии: сам руководитель структурного подразделения или команда экспертов?

Опыт многих компаний свидетельствует о том, что построенная система внутрифирменной отчетности должна кем-то координироваться. Этот координатор обеспечивает своевременное предоставление отчетов и качество их содержания. Такой сотрудник несет ответственность за процесс составления отчетов и за качество данных, но не за комментарий к содержанию отчетов. Комплексный анализ отчетов и разработка корректирующих мероприятий — задачи менеджмента.

При реализации каскадирования следует определить, кому поручить ответственность за составление отчетов. На схеме представлены преимущества и недостатки централизованного и децентрализованного варианта решения этой проблемы.

Централизованная ответственность за составление отчетов	Децентрализованная ответственность за составление отчетов
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение единого стандарта качества отчетов</li> <li>• Обеспечение единого определения одинаковых показателей в различных подразделениях</li> <li>• Концентрация компетенций, связанных со сбором и подготовкой информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Глубокое понимание сути данных, которые базируются на собственном опыте подразделений</li> <li>• Близость к менеджменту, принимающему решения</li> <li>• Широкое распространение идеи сбалансированной системы показателей на предприятии</li> <li>• Большие затраты на обучение персонала и координацию деятельности</li> </ul>
Применимо для ограниченного числа разработанных систем целей и показателей, зачастую только при горизонтальном каскадировании	Применимо при построении системы BSC во всей компании (вертикальное и горизонтальное каскадирование)

### ПРИМЕР

Компания, работающая в сфере финансовых услуг, использует сбалансированную систему показателей как инструмент реализации стратегии. Внедрение BSC по всему концерну на первом этапе включало как горизонтальное, так и вертикальное (по трем уровням организационной иерархии) каскадирование. Каждое подразделение компании, для которого разработана система показателей, предоставляет информацию в штаб отчетности, который принимает участие в разработке перечня показателей для того или иного структурного подразделения. После разработки BSC штаб отчетности несет ответственность за предоставление отчетов руководству компании (рис. 7.44). Основные задачи штаба отчетности:

- ежемесячная регистрация значений децентрализованных показателей, необходимых для мониторинга,
- координация своевременного предоставления данных сотрудникам различных подразделений,
- комментарий степени достижения отдельных целей,
- комментарий реализации разработанных мероприятий, составление ежемесячного отчета по сбалансированной системе показателей для руководителей структурных подразделений.

Качество построенной системы отчетности может быть повышено за счет использования соответствующего программного обеспечения.

Команда проекта на первых этапах построения BSC составляла отчеты в Microsoft Excel. Однако увеличение объема собираемой и обрабатываемой информации потребовало специализированного программного обеспечения.

Чтобы подчеркнуть высокую степень самостоятельности структурных подразделений в системе управления, руководство компании осознанно не использует термин «отчетность по BSC». В компании используется термин «мониторинг», поскольку термин «отчетность» ассоциируется с необходимостью предоставления отчетов вышестоящему руководству. Понимание сути мониторинга в компании следующее: сбалансированная система показателей является инструментом самоуправления. При помощи этой системы можно отслеживать состояние ключевых аспектов деятельности подразделения.

Ежеквартальный мониторинг, осуществляемый на основе BSC, состоит из следующих разделов (рис. 7.45):

Оценка реализации стратегии: руководство компании получает краткую и точную информацию о состоянии реализации стратегии. Эта информация представлена в виде причинно-следственных цепочек целей.

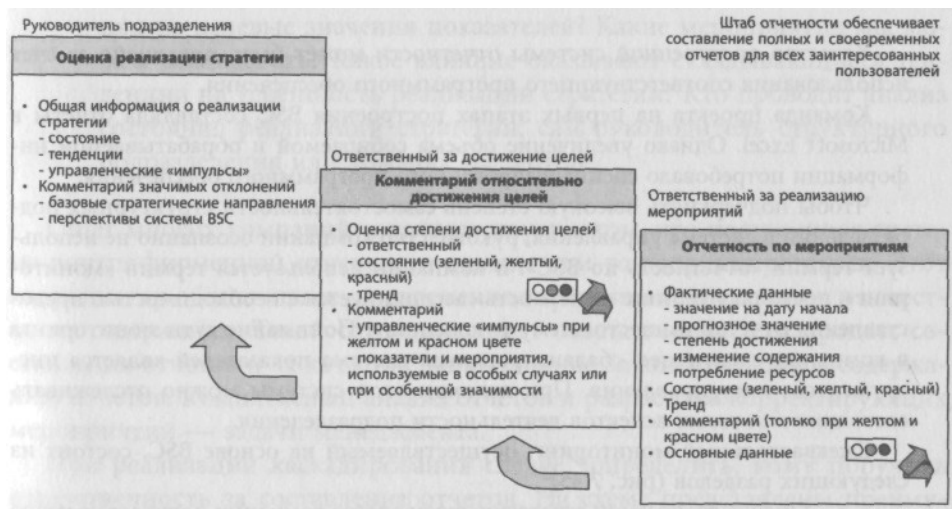
Рис. 7.44

**Штаб отчетности как источник информации о децентрализованных сбалансированных системах показателей**



**Элементы системы мониторинга, построенной на основе сбалансированной системы показателей**

Рис. 7.45





- Комментарий к целям и показателям: для каждого показателя на основе фактических значений определяются целевые значения. По каждой стратегической цели и показателям, ее характеризующим, определяется текущее состояние и тренд. Значимые отклонения должны быть прокомментированы.
- Отчетность о мероприятиях: по каждому мероприятию определяется текущее состояние и тренд. Комментарии необходимы только по тем значениям, которые «окрашены» в желтый или красный цвет.

### **7.5.5. Советы по внедрению системы отчетности на основе сбалансированной системы показателей**

Мы реализовали множество проектов построения системы отчетности, основанной на сбалансированной системе показателей, и наш опыт показывает, что значение отчетности для последовательного применения системы BSC многие компании недооценивают. В связи с этим мы можем предложить следующие рекомендации.

- Отчетность на основе сбалансированной системы показателей должна быть интегрирована в существующую систему отчетности. Это позволяет избежать составления многочисленных дополнительных отчетов и информационной перегрузки менеджера.
- Менеджеры должны добровольно использовать BSC и принимать участие в реализации стратегии. Это означает, что отчеты должны быть составлены в читабельной форме, — значимая информация должна быть понятной и удобной в интерпретации.
- Отчеты должны ориентироваться на существующую систему управления в компании. При этом следует использовать тот язык, на котором говорит менеджмент компании, а специфического «контроль лингового» языка следует избегать.
- В отчетах не должно содержаться слишком много информации. При составлении отчетов следует различать регулярные информационные потребности менеджмента и информацию, которая менеджеру необходима разово (по запросу).
- Сбор и обработка информации может поддерживаться современными информационными технологиями. Составление отчетов определяется в том числе возможностями используемого программного обеспечения. Однако на первом месте должна стоять не техническая реализуемость, а потребности руководства.
- Базовые и целевые значения отдельных показателей должны быть представлены в динамике (за несколько периодов). Степень достижения стратегических целей должна быть представлена в прозрачном виде. В противном случае возникает опасность снижения значения этих целей.

- Ответственность за составление отчетов, основанных на сбалансированной системе показателей, а также сбор и обработку исходной информации следует четко прописать. Это позволяет обеспечить возможность быстрого получения исходной информации и ее анализ.

## **7.6. Соединение сбалансированной системы показателей с концепцией стоимостно-ориентированного управления**

### **7.6.1. Успешная реализация системы стоимостно-ориентированного управления**

Рост стоимости как высшая цель предпринимательской деятельности в последние годы активно обсуждается менеджментом. Одновременно во многих компаниях активно внедряется сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии. Многие компании меняют в своих системах оперативного управления традиционные финансовые показатели (рентабельность продаж, рентабельность собственного капитала) на показатели стоимости. Здесь и происходит стык концепций сбалансированной системы показателей и стоимостно-ориентированного управления. Каждая из этих концепций в отдельности может принести предприятию большую пользу. Но эти концепции превосходно дополняют друг друга, что позволяет существенно повысить эффективность системы стратегического управления.

Но реальность во многих компаниях выглядит по-другому. Степень популярности концепции стоимостно-ориентированного управления пока не соответствует ожиданиям. Зачастую идея стоимостно-ориентированного управления известна лишь на высших «этажах» системы управления. Но на низовых уровнях организационной иерархии, где, собственно, осуществляется основная часть процесса создания стоимости, мысли о росте стоимости либо не возникают вообще, либо провоцируют — вследствие неправильных представлений — страхи и сопротивление. Причиной этого является неправильное представление либо о сути ориентации на рост стоимости в бизнесе, либо о методах успешного внедрения стоимостно-ориентированного планирования и управления в компании.

### **Базовое понимание сути управления стоимостью**

Ориентация на стоимость означает последовательную «настройку» системы планирования и управления на последовательный рост стоимости компании. Стоимость компании является выражением оценки, которую экономическим успехам компании дают инвесторы.

Экономические успехи компании основываются на ее потенциале (будущие продукты, контакты с клиентами, знания сотрудников), который компания будет использовать в будущем с целью производства продуктов (услуг), стоимость которых превысит величину израсходованных ресурсов («добавленная стоимость»). Рост стоимости происходит за счет разработки и реализации стратегии, направленной на создание и использование такого потенциала.

Инвесторы оценивают стоимостно-ориентированные стратегии с целью принятия инвестиционных решений. Основой принятия решений в данном случае является рентабельность инвестиций по отношению к издержкам, значение которых определяется рынком. На первый взгляд, в основе такой концепции лежит исключительно точка зрения инвестора (учредителя). Такая точка зрения основывается на том, что учредители, в отличие от других заинтересованных групп, не имеют твердых гарантий получения процентов на вложенный капитал. Если компании не удастся удовлетворить ожидания учредителей (рентабельность на вложенный капитал), то у последних пропадает готовность рисковать своим капиталом, вкладывая его в данную компанию. Это сразу сказывается на других заинтересованных лицах компании, поскольку у нее нет необходимого объема финансовых средств. В результате возникает конкурентный недостаток, который может послужить причиной того, что компания не сможет использовать имеющийся потенциал и обеспечить собственное выживание на рынке и сохранность рабочих мест.

### **Влияние внешней информационной политики на внутренние управленческие системы**

Ориентация на рост стоимости служит не только интересам учредителей. Эта концепция лежит в основе построения комплексной системы планирования и управления, нацеленной на рост стоимости компании, что влияет на систему управления персоналом.

Ориентация на рост стоимости для многих компаний стала актуальной темой, в том числе из-за необходимости удовлетворять определенным требованиям внешней информационной политики. Назовем основные причины интереса к этой концепции:

- возрастающая глобализация рынков капитала, которая обостряет конкуренцию за инвестиционный капитал и увеличивает давление на компании, работающие на международном рынке;

- рост стоимости как «критерий выбора» институциональных инвесторов (при одновременном увеличении числа институциональных инвесторов в последние годы);
- рост числа приобретений и слияний компаний в последние годы,
- разделение менеджеров и собственников (менеджеры работают по моделям мотивации, разработанным собственниками);
- смена поколений на семейных предприятиях и реструктуризация на средних предприятиях способствуют возрастающей ориентации на публичность, что обуславливает дополнительную динамику на рынках капитала;
- предприятия, работающие в немецкоязычной бизнес-среде, все активнее котируют свои акции на зарубежных биржах и выполняют их требования;
- недостатки «традиционных» ориентированных на прибыль показателей в отражении рентабельности инвестированного капитала.

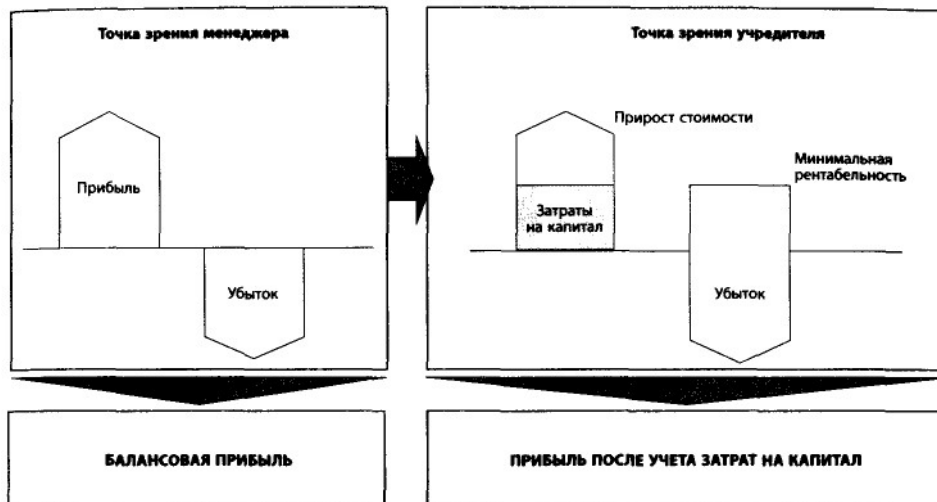
Как следствие для всех средних и больших предприятий в результате возрастает необходимость направлять всю деятельность в соответствии с интересами инвесторов. Аналитики и инвесторы требуют прозрачности, однозначной и ясной информации о развитии предприятия, а также о реальной рентабельности капитала. Только при выполнении всех этих требований предприятие становится или остается интересным как объект инвестирования. Следствие из этих требований: предприятия должны управляться в соответствии с теми показателями, по которым они оцениваются во внешнем окружении. Поэтому такая величина управления, как «стоимость предприятия», все чаще находит применение как высшая целевая величина. Ключевое преимущество ориентации на стоимость по сравнению с традиционными управленческими показателями связано с рассмотрением понятия «затраты на капитал» (рис. 7.46).

Как и другие инвесторы, учредители компании (в основном акционеры) запрашивают определенное минимальное значение рентабельности, учитывающее риски вложений в конкретную компанию. Другими словами, прирост стоимости компании соответствует величине прибыли, превышающей затраты на капитал. Если учредители ожидают минимального значения рентабельности капитала в размере 12%, то деньги они начинают зарабатывать тогда, когда прибыль превышает это пороговое значение.

Ожидаемая норма рентабельности, отражающая степень рискованности вложений в бизнес, в бухгалтерском учете не учитывается. Значение бухгалтерской прибыли не говорит о том, хватает ли ее на покрытие затрат на собственный капитал, связанных с ожидаемой учредителями рентабельностью. Используемое в контроллинге понятие «калькуляционные проценты» также не всегда связано с ожиданиями рынка капитала.

Рис. 7.46

**Расчет затрат на капитал в системе стоимостно-ориентированного управления**



**Разработка стратегии и управление стоимостью**

Чтобы успешно справиться с конкуренцией на рынке капитала, компания должна критически переосмыслить управленческие инструменты, которые она использует, и устранить их недостатки за счет использования инструментов стоимостно-ориентированного управления. Задачей менеджмента в этом смысле является переоценка буквально всех используемых инструментов управления. В долгосрочной перспективе в портфеле стратегий компании должны остаться только те виды деятельности, которые вносят свой вклад в создание дополнительной стоимости компании, т.е. чтобы сформулировать стратегию на увеличение стоимости компании, и последовательно ее реализовать. Стоимость компании как сегодняшняя стоимость будущих денежных потоков предполагает точное стратегическое планирование будущих поступлений и выплат. Такие расчеты основаны на глубоком анализе компании и окружения. На основе расчетов поступлений и выплат по отдельным вариантам стратегий можно делать стратегический выбор из нескольких вариантов.

Ориентация на рост стоимости — основа принятия решений менеджментом и учредителями. Предпосылкой такой системы планирования и управления служит возможность оценки работы отдельных структурных элементов компании на предмет, способствуют они росту стоимости бизнеса или нет.

Построение системы планирования и управления, ориентированной на рост стоимости, начинается с выбора приемлемого для компании метода оценки роста стоимости. В качестве методов расчета фактической и будущей стоимости компании хорошо себя зарекомендовали методы экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA), рентабельности капитала по денежному потоку (Cash Flow Return on Investment, CFROI), денежной добавленной стоимости (Cash Value Added, CVA) и дисконтированного денежного потока (Discounted Cash Flow, DCF).

*Метод дисконтированного денежного потока* основан на прогнозировании будущих поступлений и выплат. Будущие значения денежных потоков дисконтируются по ставке, учитывающей риски вложений в конкретную компанию.

*Показатели добавленной стоимости, рентабельности капитала по денежному потоку, денежной добавленной стоимости* основываются на данных отчета о прибылях и убытках (отчета о движении денежных средств) и баланса компании. Расчет прироста стоимости компании основывается на вычитании значения затрат на капитал из значения прибыли. Эти методы основаны на рыночной оценке данных финансовых отчетов. При использовании международных стандартов финансовой отчетности — IAS/IFRS или US GAAP — цифры в финансовых отчетах будут гораздо ближе к реальности по сравнению с цифрами налогового учета в той или иной стране. Прирост стоимости компании имеется в том случае, когда значение выручки компании превышает всю сумму затрат, в том числе и величину затрат на капитал. Арифметически прирост стоимости рассчитывается вычитанием затрат на собственный и заемный капитал из значения прибыли компании.

Затраты на капитал, которые используются в системе стоимостно-ориентированного управления, в экономике называют издержками упущенных возможностей. Эти затраты связаны с возможностью альтернативного использования денежных средств. Речь идет о рентабельности, которую ожидают учредители/инвесторы, вкладывая средства в альтернативный вариант — например, портфель акций и других ценных бумаг (портфель ценных бумаг с сопоставимым значением риска).

Затраты совокупного капитала рассчитываются умножением ставки затрат на капитал на сумму совокупного капитала. Эта ставка отражает минимальные ожидания всех инвесторов с точки зрения рентабельности предоставленного капитала (собственный и заемный капитал). Эта ставка определяется для компании на основе значений подобных ставок для других компаний и данных рынка капитала. Риски вложений в компанию оцениваются при помощи так называемого бета-фактора. Таким образом, ставка затрат на капитал задает минимальное значение рентабельности капитала. Если рентабельность капитала превышает ставку затрат на капитал, то компания создает дополнительную стоимость. При оценке стоимости компании и инвестиционных решений ставка затрат на капитал служит также ставкой дисконтирования.

## Управление ростом стоимости

После выбора метода определения актуального и будущего значения стоимости компании (или отдельных структурных подразделений) возникает вопрос о возможностях управления (стратегического и оперативного) процессом создания стоимости. Для этого на практике используют модели стоимости компании в форме «рычагов создания стоимости» или «факторов создания стоимости» (рис. 7.47).

Управление ростом стоимости принципиально основывается на трех «рычагах»:

- увеличение выручки и прибыльности (например, за счет снижения затрат или роста выручки);
- эффективное использование капитала и повышение оборачиваемости капитала (управление запасами, дебиторской задолженностью, основными средствами, выведение из бизнеса неиспользуемых активов);
- рентабельный рост за счет расширения инвестиций.

Обеспечение реализации процесса роста стоимости компании на оперативном уровне основывается на выявлении факторов создания стоимости. Итоговый показатель прироста стоимости связывается при этом с другими стоимостными и нестоимостными показателями. Такой подход обеспечивает сквозное стоимостно-ориентированное управление.

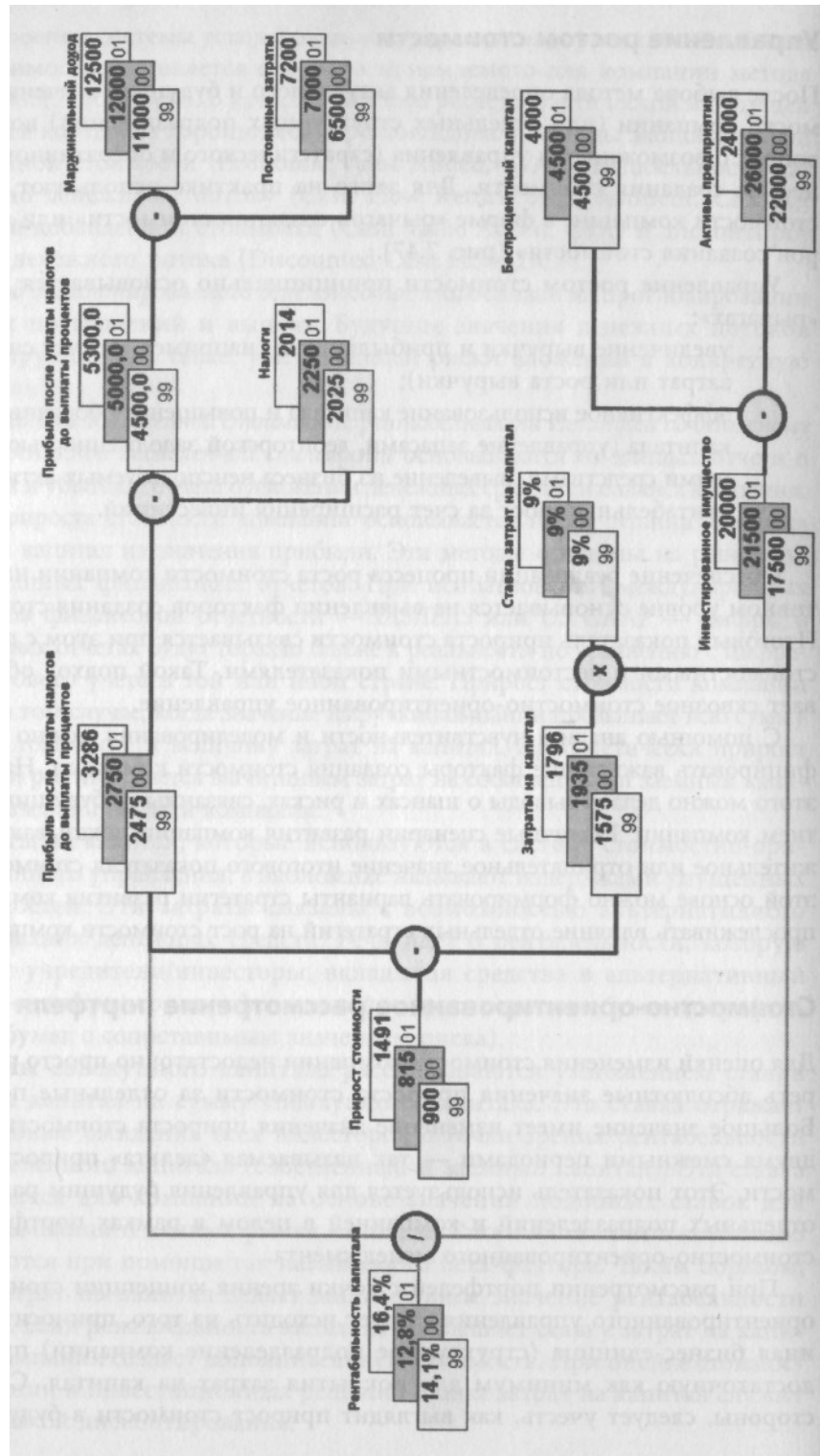
С помощью анализа чувствительности и моделирования можно идентифицировать важнейшие факторы создания стоимости компании. На основе этого можно делать выводы о шансах и рисках, связанных с будущим развитием компании. Различные сценарии развития компании показывают положительное или отрицательное значение итогового показателя стоимости. На этой основе можно формировать варианты стратегии развития компании и проследить влияние отдельных стратегий на рост стоимости компании.

## Стоимостно-ориентированное рассмотрение портфеля

Для оценки изменения стоимости компании недостаточно просто рассмотреть абсолютные значения прироста стоимости за отдельные периоды. Большое значение имеет изменение значения прироста стоимости между двумя смежными периодами — так называемая «дельта» прироста стоимости. Этот показатель используется для управления будущим развитием отдельных подразделений и компаний в целом в рамках портфельного стоимостно-ориентированного менеджмента.

При рассмотрении портфелей с точки зрения концепции стоимостно-ориентированного управления следует исходить из того, приносит та или иная бизнес-единица (структурное подразделение компании) прибыль, достаточную как минимум для покрытия затрат на капитал. С другой стороны, следует учесть, как выглядит прирост стоимости в будущем по

Рис. 7.47  
Важнейшие факторы создания стоимости



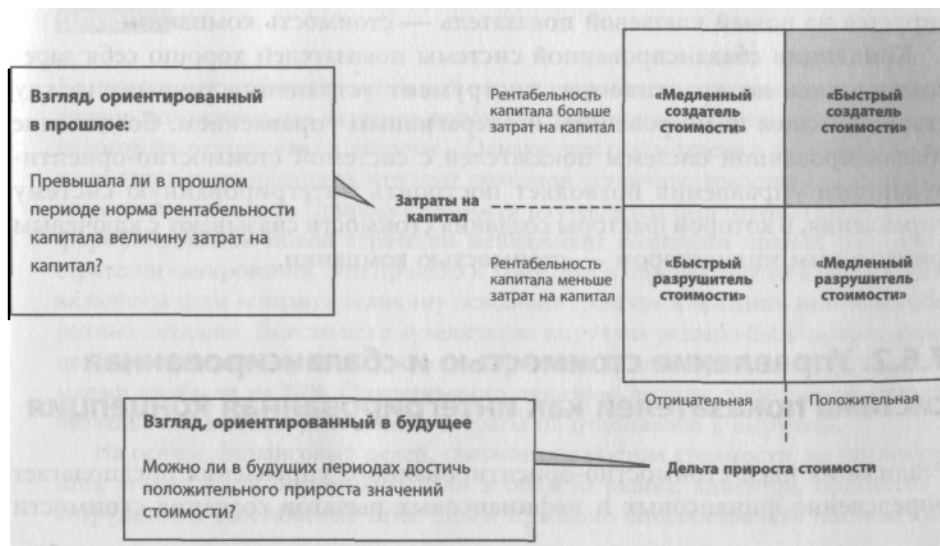


отношению к приросту стоимости компании в прошлые периоды (дельта прироста стоимости). На основе критериев минимальной нормы рентабельности и изменения значений дельты прироста стоимости можно разрабатывать различные сценарии развития компании (рис. 7.48).

- Если та или иная бизнес-единица в рассматриваемом периоде зарабатывает прибыль, достаточную для покрытия затрат на капитал, и значение прироста стоимости будущих периодов больше значения прироста стоимости прошлых периодов, то такая бизнес-единица рассматривается как «быстрый создатель стоимости».
- Если в будущих периодах норма рентабельности капитала превышает затраты на капитал, но величина такого превышения меньше аналогичной величины за прошлые периоды, то такую бизнес-единицу называют «медленным создателем стоимости».
- Если та или иная бизнес-единица компании не в состоянии покрыть возникающие затраты на капитал из заработанной прибыли, то она рассматривается как «разрушитель стоимости». Если отрицательная разница между нормой рентабельности капитала и затратами на капитал в будущих периодах по этой бизнес-единице будет меньше, чем в прошлых периодах, то она именуется «медленным разрушителем стоимости». Такой сценарий возможен при осуществлении инвестиций в новые продукты или дивизионы.
- Если норма рентабельности капитала той или иной бизнес-единицы меньше величины затрат на капитал и этот разрыв увеличивается

Рис. 7.48

#### Оценка отдельных подразделений компании на основе концепции стоимостно-ориентированного портфеля



ется по сравнению с прошлыми периодами, то такую бизнес-единицу именуют «быстрым разрушителем стоимости».

Стоимостно-ориентированный портфель продуктов (бизнес-единиц) предоставляет возможность сравнивать эффективность деятельности отдельных подразделений компании. Стоимостно-ориентированное управление портфелем позволяет направлять ресурсы в те бизнес-единицы или инвестиционные проекты, которые «обещают» максимальный прирост стоимости.

Следование такой точке зрения может ослабить конкурентоспособность компании в будущем. Связано это с тем, что компания отказывается от инвестиций, например, в будущие технологии, поскольку на момент проведения расчетов она не в состоянии (с достаточной степенью надежности) прогнозировать будущие денежные потоки. Чтобы избежать одностороннего стоимостно-ориентированного рассмотрения, инвестиционные решения должны подкрепляться обоснованным стратегическим анализом. Другими словами, инвестиционные проекты, с одной стороны, требуют стоимостно-ориентированного подхода, а с другой — оценки на предмет соответствия выбранной компанией стратегии.

### **Стоимостно-ориентированное управление компанией**

Стоимость компании создается не только за счет разработки и выбора стратегий, увеличивающих стоимость. В первую очередь это зависит от успешности реализации выбранных стратегий. Концепция стоимостно-ориентированного управления охватывает все важнейшие части системы планирования и управления в компании. При этом известный управленческий круговорот — постановка целей, целенаправленное планирование, измерение результатов и мотивация, зависящая от результатов, — ориентируется на новый ключевой показатель — стоимость компании.

Концепция сбалансированной системы показателей хорошо себя зарекомендовала на практике как инструмент устранения разрыва между стратегическим планированием и оперативным управлением. Соединение сбалансированной системы показателей с системой стоимостно-ориентированного управления позволяет построить интегрированную систему управления, в которой факторы создания стоимости связывают с ключевым финансовым индикатором — стоимостью компании.

## **7.6.2. Управление стоимостью и сбалансированная система показателей как интегрированная концепция**

Реализация идеи стоимостно-ориентированного управления предполагает определение финансовых и нефинансовых рычагов создания стоимости

компании. Концепция сбалансированной системы показателей в этом плане — мощный инструмент идентификации финансовых и нефинансовых показателей и их целевых значений, влияющих на стоимость компании. Концепция BSC позволяет избежать односторонней финансовой ориентации системы стоимостно-ориентированного управления. Можно говорить, что эти системы идеально дополняют друг друга (рис. 7.49).

Ориентация системы планирования и управления в компании на показатель стоимости — превышение рентабельности капитала над величиной затрат на капитал — соответствует базовой идее BSC, заключающейся в том, что нестоимостные цели реализуются для того, чтобы компания достигала финансовых целей. Построение BSC предполагает выявление ключевых факторов (рычагов) создания стоимости и их влияния на значение показателя прироста стоимости. Достижение целевого значения показателя прироста стоимости зависит от трех основных рычагов, рассматриваемых в перспективе «Финансы» сбалансированной системы показателей:

- стратегическая цель, связанная с увеличением прибыльности,
- стратегическая цель, связанная с увеличением рентабельности и используемого капитала,
- стратегическая цель, связанная с увеличением потенциала роста компании.

Описание основных нефинансовых полей деятельности, в которых рассматриваются такие факторы, как клиенты, рынки, внутренние процессы, сотрудники, информационные технологии, организационная структура и т. п., служит основой для выявления ключевых факторов создания стоимости.

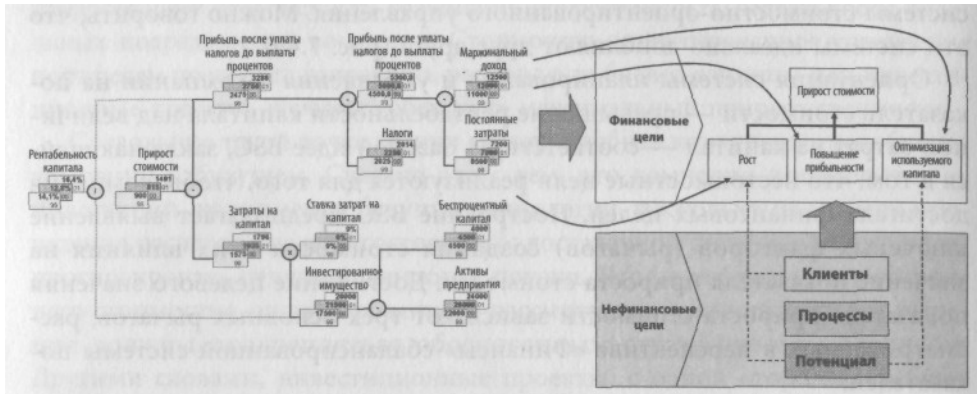
#### **ПРИМЕР**

Компания автомобилестроительной отрасли заработала в одном из своих дивизионов положительное значение прибыли (показатель прибыли до процентов и налогов по отношению к выручке). Однако при рассмотрении величины затрат на капитал стало очевидно, что этот дивизион устойчиво «работал» на снижение стоимости компании. Прирост стоимости из года в год был отрицательным. При формулировании новой стратегии менеджмент компании принял решение о стратегии санирования. Это привело к тому, что в перспективу «Финансы» были включены цели «снизить величину основных средств» и «снизить величину оборотных активов». Вместо цели «увеличение выручки» решено было использовать цель «увеличение маржи». Курс на санирование должен привести к увеличению маржи прибыли на 20%. Одновременно дивизион должен существенно снизить значение показателя «совокупные затраты по отношению к выручке».

На основе финансовых целей, связанных с ростом стоимости, на последующих этапах были определены цели в области рынка, клиентов, процессов и сотрудников. Достижение этих целей призвано способствовать достижению

Рис. 7.49

### Интеграция концепций стоимостно-ориентированного управления и сбалансированной системы показателей



целей роста стоимости дивизиона. Например, было установлено, что оптимизация системы логистики и загрузки производственных мощностей снижает как величину запасов на складе, так и величину производственных затрат. Рост выручки может быть достигнут за счет активного продвижения на рынок пакета услуг системного интегратора (стратегическая цель в системе BSC «предлагать услуги в сфере IT»).

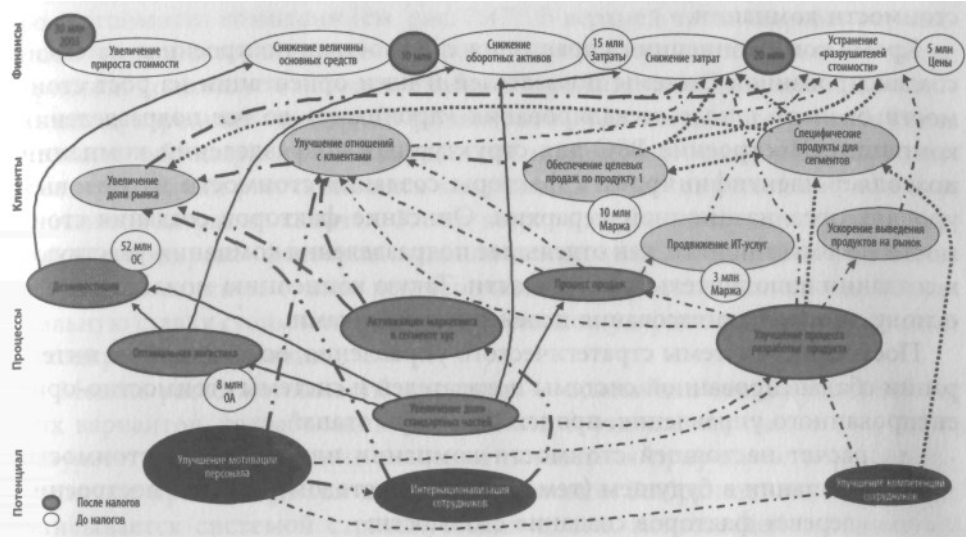
На рис. 7.50 представлены стратегические цели и связи между ними. Связи показывают, достижению каких целей будет содействовать достижение рассматриваемой цели. Такая «стратегическая карта» используется не только как инструмент коммуникации стратегии, но и как вариант графического представления ключевых факторов создания стоимости.

Рассмотрение стратегических целей как нефинансовых факторов создания стоимости и установление связей между ними позволяет создать прозрачную картину реализации стратегии, направленной на увеличение стоимости компании. В рамках концепции управления, основанной на совместном использовании сбалансированной системы показателей и ориентации на увеличение стоимости, стратегические цели играют роль факторов создания стоимости.

Логика рассмотрения стратегических целей как долгосрочных факторов создания стоимости компании открывает возможность реализации стратегий, направленных на увеличение стоимости компании и описываемых в виде систем целей, показателей и их целевых значений. Если еще на этапе выбора показателей определить возможности раннего распознавания отклонений фактических значений показателей от целевых, то возможности активного влияния на достижение целей будут значительно больше.

Рис. 7.50

**«Стратегическая карта» описывает процесс реализации стратегии, ориентированной на рост стоимости**



Определение мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей, своеобразный «мост» в систему оперативного управления, направленного на достижение цели роста стоимости компании. Такой образ мышления распространяется на все подразделения компании. Мероприятия, необходимые для достижения стратегических целей, также можно рассматривать как факторы создания стоимости (краткосрочного, оперативного характера). Увязывание финансовых факторов создания стоимости с нефинансовыми позволяет построить систему планирования и управления, нацеленную на увеличение стоимости компании. Другими словами, интеграция сбалансированной системы показателей и идеи стоимостно-ориентированного управления позволяет построить эффективную систему стратегического управления компанией.

Концепция управления стоимостью включает различные методы определения и управления ключевым показателем — стоимостью компании. Тот или иной метод определения стоимости компании также инструмент стратегического анализа и оценки привлекательности стратегических вариантов развития бизнеса (например, портфельные решения). Сбалансированная система показателей описывает схему реализации стратегии, направленной на увеличение стоимости при помощи стоимостных и нестоимостных факторов создания стоимости. «Дуэт» двух концепций позволяет построить целостную систему управления стоимостью компании.

Стратегия, направленная на увеличение стоимости бизнеса, с помощью сбалансированной системы показателей преобразуется в конкретный сценарий работы компании. Факторы создания стоимости описывают в такой системе связь между стратегией, ее оперативной реализацией и ростом стоимости компании.

Кроме того, концепция управления стоимостью, построенная на связи сбалансированной системы показателей и идеи ориентации на рост стоимости бизнеса, в ходе каскадирования «проникает» во все подразделения компании. Построение BSC для структурных подразделений компании позволяет идентифицировать факторы создания стоимости на низовых уровнях организационной иерархии. Описание факторов создания стоимости помогает понять, как отдельные подразделения компании участвуют в создании дополнительной стоимости. Такую концепцию можно брать за основу процесса согласования целей с сотрудниками.

Построение системы стратегического управления, основанной на интеграции сбалансированной системы показателей и системы стоимостно-ориентированного управления, происходит в три этапа:

- расчет настоящей стоимости компании или прироста стоимости компании в будущем (тем или иным методом), а также построение «дерева» факторов создания стоимости;
- формирование портфеля продуктов (бизнес-единиц) на основе расчета их вклада в рост стоимости компании, разработка мероприятий по реализации стратегии, направленной на рост стоимости компании;
- стоимостно-ориентированное планирование и управление, связь системы управления с системой мотивации персонала.

Базовой предпосылкой успешности интегрированной модели управления, включающей сбалансированную систему показателей и систему стоимостно-ориентированного управления, является выбор метода расчета стоимости компании. Метод выбирается на основе специфических факторов, значимых для той или иной компании. Большинство методов оценки стоимости компании базируется на использовании данных отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств и баланса. Ориентация системы управления компании базируется на отчетности, составленной в соответствии с требованиями международных стандартов финансовой отчетности (МСФО/IFRS).

После выбора метода расчета стоимости компании формируется «дерево» факторов, влияющих на рост стоимости компании. Такое «дерево» позволяет наглядно представить процесс создания стоимости. Для построения «дерева» сначала можно воспользоваться простым программным обеспечением (MS Excel), а затем реализовать его в более сложных ИТ-решениях.

«Дерево» факторов создания стоимости должно быть построено таким образом, чтобы были видны результаты деятельности компании за несколь-

ко лет. Такой формат «дерева» позволяет проследить изменение прироста стоимости компании на протяжении длительного периода. Подобная модель расчета стоимости компании строится на основе данных отчета о прибылях и убытках и баланса и содержит ключевые факторы, от которых зависит рост стоимости компании (см. рис. 7.47). В верхней части «дерева» отражаются такие факторы создания стоимости, как выручка и затраты, а также прибыль до выплаты налогов. Значение прибыли рассчитывается на основе международных стандартов финансовой отчетности, которое не зависит от налоговой нагрузки (специфики той или иной страны). Прирост стоимости компании рассчитывается как разница между значением прибыли и значением затрат на капитал. Расчет затрат на капитал представлен в нижней части «дерева» факторов создания стоимости. Эта величина рассчитывается умножением суммы долгосрочных и оборотных активов на минимальную ставку стоимости капитала, отражающую рискованность вложений в конкретную компанию.

Модель расчета стоимости компании — основа для оценки стратегических вариантов, разработанных компанией в отношении своего будущего. Результаты моделирования значения показателя прироста стоимости используют при выборе той или иной стратегии. Выбранный вариант далее описывается системой стратегических целей, показателей, их целевых значений и мероприятий, реализация которых направлена на увеличение стоимости компании. Сбалансированная система показателей является, таким образом, инструментом реализации стратегии, направленной на увеличение стоимости.

Особенность разработки сбалансированной системы показателей, связанной с концепцией стоимостно-ориентированного управления, состоит в отнесении показателя стоимости компании к перспективе «Финансы». Прочие финансовые показатели в этой перспективе рассматриваются как факторы создания стоимости и включаются в качестве «рычагов» в «дерево» создания стоимости компании.

В финансовой перспективе сбалансированной системы показателей рассматриваются основные финансовые цели компании (*Michel, 1998, s. 199*). Ключевое значение имеет распространение идеи стоимостно-ориентированного управления по всей компании и включение этой идеи в процесс разработки стратегии. В перспективе «Финансы» сбалансированной системы показателей отражаются требования учредителей, инвесторов и рынка капитала. Другими словами, финансовая перспектива BSC рассматривает ключевые финансовые факторы создания стоимости.

В процессе объединения системы управления, ориентированного на стоимость, и сбалансированной системы показателей возникает вопрос, как среди большого количества возможных величин измерения выделить самые важные. Значимы в этом плане те показатели, которые действительно определяют стоимость или как величины результативности содержат существенную информацию об успешности реализации стратегии и соответс-

твующем изменении стоимости компании. Следующие шаги ведут к систематическому отбору релевантных величин измерения, соответствующих названным выше требованиям (рис. 7.51):

- выведение финансовых показателей из финансовой модели предприятия — анализ чувствительности отфильтровывает показатели, в наибольшей степени воздействующие на стоимость (для акционеров/собственников);
- определение дальнейших показателей для стратегических целей в отдельных сегментах BSC;
- систематический анализ «сверху вниз» показателей до первопричинно определяющих факторов;
- анализ чувствительности идентифицированных показателей;
- отбор показателей и факторов влияния с наибольшей силой воздействия на изменение стоимости;
- окончательное соотнесение отобранных показателей со стратегическими целями BSC.

Концепция ориентации на стоимость (для акционеров/собственников) в управлении компанией приобретает в сочетании со сбалансированной системой показателей большее оперативное содержание, признание, а тем самым и большую действенность:

- возрастание уровня операционализации и ориентации на реализацию стратегий, способствующих увеличению стоимости;
- эксплицитное отражение интересов других групп предприятия — наряду с собственниками и инвесторами — в перспективах BSC;
- распространение стратегии на все уровни предприятия и каскадирование целей;
- идентификация нефинансовых факторов, которые создают устойчивую экономическую стоимость;
- каскадирование идеи ориентации на стоимость на все уровни предприятия;
- очевидный вклад в повышение стоимости на всех уровнях;
- подчинение факторов создания стоимости ответственным менеджерам;
- ускоренная и последовательная реализация стратегии за счет выполнения разработанных мероприятий.

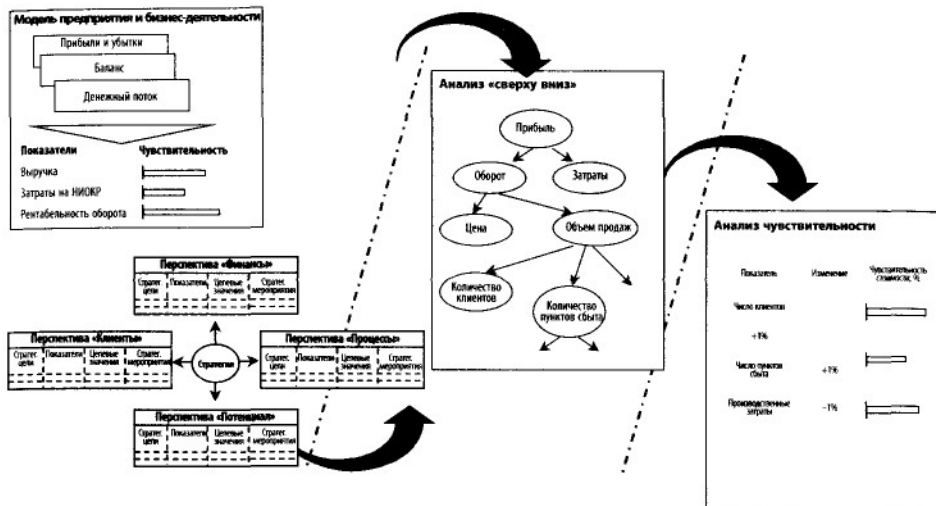
Предварительная оценка стратегии на основе концепции управления, ориентированного на стоимость, обуславливает дополнительные положительные эффекты для сбалансированной системы показателей:

- предварительный этап, необходимый для системы BSC и связанный с разработкой стратегии, уже завершен, поскольку стратегия, которая должна быть реализована, уже описана, оценена и принята;



Рис. 7.51

### Разработка релевантных ориентированных на стоимость показателей (факторов создания стоимости)



- завершена и другая важная предварительная работа — построение финансовой модели предприятия, идентификация факторов создания стоимости и формирование ориентированного на стоимость контроллинга. Таким образом, BSC может быть построена на прочном фундаменте;
- созданы благоприятные предпосылки для участия топ-менеджмента в реализации BSC, поскольку его сознание направлено на необходимость реализации стратегии.

Адекватный контроллинг образует четвертую составляющую при развитии всеохватывающей системы стратегического управления с опорой на управление стоимостью и сбалансированную систему показателей. Вопросы интеграции BSC в системы планирования и отчетности мы рассмотрели в других разделах этой главы. Для оперативной реализации и постоянной ориентации на стоимость должна быть соответственно адаптирована и система управления. Через внедрение в систему контроллинга предприятия показателей, ориентированных на стоимость, происходит информационное закрепление идеи управления стоимостью. Стратегические и оперативные показатели, ориентированные на стоимость, необходимо теперь планировать, контролировать и составлять по ним соответствующую отчетность. В этом контексте инвестиционный контроллинг должен работать с контрольными («директивными») показателями, например в форме требуемой минимальной процентной ставки, чтобы актуализировать концепцию

ориентации на стоимость. Ориентированные на стоимость показатели должны быть постоянной составной частью процессов контроллинга, что обеспечивает возможность своевременных корректирующих вмешательств при отклонении от целей. Соответствующая квалификация и обучение всех задействованных сотрудников обеспечивают долгосрочную и надежную реализацию концепции.

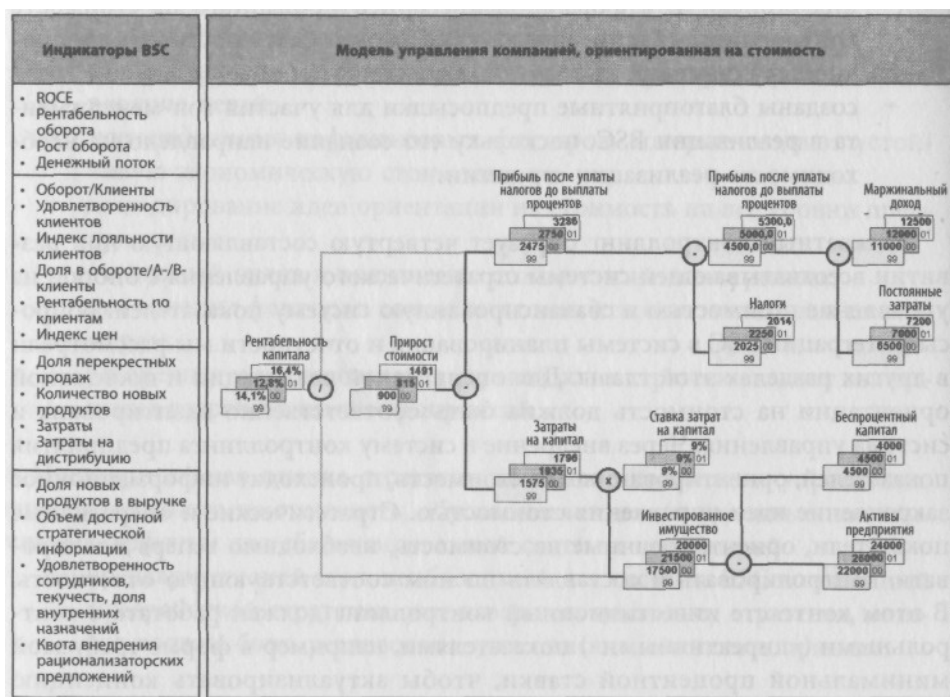
Модель управления, включающая сбалансированную систему показателей и идею ориентации на стоимость, позволяет проводить глубокий анализ разработанных стратегий на предмет их влияния на рост стоимости компании (рис. 7.52).

Подводя итоги, еще раз назовем ключевые преимущества интеграции системы управления, ориентированного на стоимости со сбалансированной системой показателей (Michel 1997, s. 285):

- непосредственно раскрывается потенциал повышения стоимости, который должны быть реализован в среднесрочной перспективе;
- оценка дает обоснованные аргументы для инициирования программ, направленных на повышение стоимости;

Рис. 7.52

### Связь финансовой модели компании и сбалансированной системы показателей



- оценка, анализ чувствительности и моделирование указывают на «рычаги» повышения стоимости;
- объединение стратегического и оперативного контроллинга благодаря построению целостной и сквозной системы управленческих показателей;
- целостный инструментарий для принятия решений, основанных на использовании экономически релевантных критериев на всех уровнях и сочетании с системой измерения результатов;
- объединение внутренней и внешней точек зрения: точка зрения рынка капитала и требования по рентабельности инвесторов отражаются во внутренних методиках оценки и управленческих показателях;
- создается фундаментальная база для коммуникации с рынком капитала и отношений с инвесторами;
- использование показателей позволяет получить конкретные и объективные аргументы для стратегических решений, стратегического планирования и измерения результатов;
- применение BSC вскрывает потенциалы повышения стоимости организации;
- концепция управления, ориентированного на стоимость, с ранее более ярко выраженной финансовой направленностью дополняется сбалансированной концепцией конкретизации и операционализации стратегии;
- фокус направляется на определяющие стоимость сферы деятельности. Сферы, в которых создается стоимость и в которых базируются «стимуляторы» развития стоимости, непосредственно входят в оценку финансовой ситуации;
- сбалансированная система показателей заполняется показателями, которые систематически определяются на основе ключевого показателя, используемого в концепции управления, ориентированного на стоимость;
- сбалансированная система показателей создает основу для участия сотрудников в развитии стоимости предприятия;
- идея повышения стоимости находит выражение в реализации стратегии.

Резюме: концепция стоимостно-ориентированного управления позволяет наполнить стратегическим содержанием финансовую перспективу сбалансированной системы показателей, а сбалансированная система показателей рассматривает также нестоимостные факторы создания стоимости компании.

## 7.7. **Согласованное использование модели Европейского фонда управления качеством и сбалансированной системы показателей**

### **Модель Европейского фонда управления качеством и Европейской премии качества**

На многих предприятиях сейчас предпринимаются существенные усилия для сертификации систем менеджмента качества. Одна из прогрессивнейших концепций в этом аспекте — модель Европейского фонда управления качеством (EFQM), которая располагает комплексной системой для целостной самооценки. EFQM (*Benz/Becker-Fluegel*, 1997, s. 1) была разработана в 1992 г. Европейским фондом управления качеством для содействия развитию менеджмента качества и поэтому может рассматриваться как инструмент всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management). Целеустановка EFQM — расширение и развитие идеи сертификации (например, ISO 9000:2000; и др.). Модель содержит конкретный каталог критериев и методологию, которая позволяет осуществлять целостные, систематические самооценки и служит базой для присуждения Европейской премии качества (EQA). Каталог критериев представляет собой оценочную шкалу, на основе которой можно проверить и сделать выводы о прогрессе и результатах деятельности предприятия в контексте идеи всеохватывающего менеджмента качества.

Регулярные самооценки и самопроверки, которые целесообразны если и не ставится задача получить премию, образуют ядро этого инструмента. Процесс самооценки позволяет модели EFQM вскрывать сильные и слабые стороны организации и стимулировать таким образом рационализаторские программы. Исходным пунктом служит при этом каталог критериев, на основе которого наряду с оценкой качества продуктов анализируются все сферы предприятия. Для этого в рамках модели критериев по принципу причинно-следственных связей различают две большие сферы оценки: «*возможности*» (руководство, политика и стратегия, ориентация сотрудников, ресурсы, процессы) и «*результаты*» (удовлетворенность клиентов, сотрудников, общественная ответственность/имидж, а также результаты предпринимательской деятельности). При оценке между этими двумя сферами измерений должны быть инициированы причинные связи. Эти сферы подлежат дальнейшим классификациям с учетом показателей качества и величин измерения, которые предприятие должно разработать самостоятельно (рис. 7.53).

Рис. 7.53



1 \_ I  
N

### Общие черты и отличия модели EFQM и сбалансированной системы показателей

Модель EFQM охватывает прежде всего показатели, стратегические мероприятия и перспективы. Поэтому может сложиться впечатление, что EFQM и сбалансированная система показателей две конкурирующие концепции с одинаковой целеустановкой, одной из которых необходимо отдать предпочтение, чтобы избежать двойной работы. К тому же обе концепции претендуют на охват предприятия в целом и обещают существенное улучшение результатов его деятельности. Однако внимательное рассмотрение показывает, что цели этих концепций все-таки разные. Несмотря на существующие на самом деле сферы пересечения или как раз благодаря им, модель EFQM и сбалансированная система показателей при соответствующем применении могут хорошо дополнять друг друга.

Модель EFQM функционирует как инструмент самооценки и одновременно как инструмент диагноза. Она обеспечивает целостные, регулярные и систематические проверки деятельности и результатов предприятия на основе модели, ориентированной на качество и высокую результативность предпринимательской деятельности. На первом плане стоит вопрос: «Делаем ли мы наше дело правильно?» Это значит, что исходя из актуальной ситуации предпринимаются попытки постепенно достичь улучшений во всех сферах предприятия. Образно говоря, работа мотора предприятия должна быть оптимизирована.

В противоположность этому сбалансированная система показателей работает как инструмент управления, ориентированный на стратегию. Она обеспечивает активное управление подразделениями бизнес-деятельности. Основной вопрос при этом звучит так: «Делаем ли мы необходимое дело правильно?» При активной поддержке менеджмента должны иницииро-

ваться и управляться значимые изменения, чтобы таким образом повысить уровень эффективности предприятия. Другими словами, задается направление, с ориентацией на которое должно управляться предприятие — для чего, естественно, необходим хорошо функционирующий мотор.

Из этих пояснений становится ясно, что модель EFQM и сбалансированная система показателей являются двумя комплиментарными подходами к управлению предприятием, т.е. не «или, или», а «как, так и» (рис. 7.54).

Поэтому для многих предприятий на первом плане стоит вопрос о соответствующем использовании и применении обеих концепций и возможностях их объединения. Сильные и слабые стороны сбалансированной системы показателей и EFQM как концепций управления обобщены на рис. 7.55 и 7.56.

Из перечисленных сильных и слабых сторон вытекают различные функции и характеристики сбалансированной системы показателей и модели EFQM (рис. 7.57).

**Рис. 7.54**

**Общие черты и отличия модели EFQM и сбалансированной системы показателей**

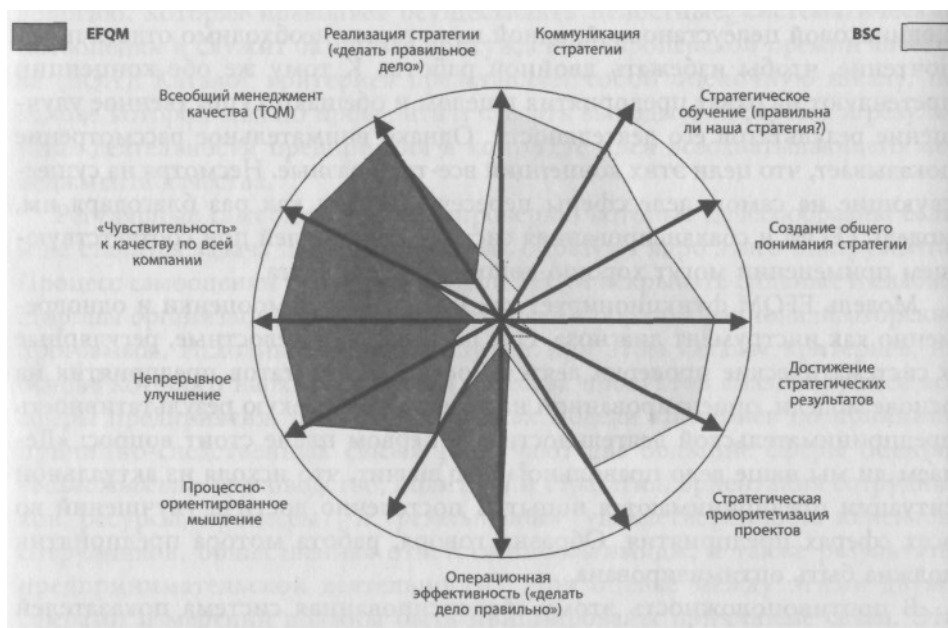


Рис. 7.55

## Оценка EFQM как концепции управления

Концепция EFQM	
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• многомерна . является всеохватывающим подходом</li> <li>• состоит из иерархии критериев . содержит основы для калькулируемое™ . содержит «способствующие» категории . возможен бенчмаркинг</li> <li>• служит самоанализу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нет фокусировки/приоритетности — нет взаимосвязей</li> <li>• не специфична по отношению к предприятиям — нет возможностей дифференциации</li> <li>• нестратегический инструмент управления</li> <li>• мало пригодна для всеохватывающего коммуникации на предприятии</li> <li>• не предназначена для имплементации стратегии</li> <li>• тенденция к бюрократизму</li> </ul>

Рис. 7.56

## Оценка сбалансированной системы показателей как концепции управления

Сбалансированная система показателей	
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• многомерна</li> <li>• последовательное отслеживание реализации стратегии</li> <li>• концентрация на стратегические и решающие в плане конкуренции цели для управления предприятием</li> <li>• многомерная система целей и величин измерения с отнесением к перспективам</li> <li>• причинно-следственные взаимосвязи между целями как помощь в управлении</li> <li>• междисциплинарный и охватывающий всю иерархию процесс коммуникации</li> <li>• каскадирование на иерархические уровни до личной BSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не заменяет процесса нахождения стратегии</li> <li>• не дает объективную оценку альтернативным стратегиям</li> <li>• сложно арифметически агрегировать нефинансовые показатели</li> <li>• едва ли возможно сравнение с содержательным наполнением на других предприятиях</li> <li>• недостаточно формализованный процесс применения</li> </ul>

Рис. 7.57

## Функции и характеристики концепций EFQM и сбалансированной системы показателей

	Сбалансированная система показателей	Модель EFQM
Цель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постановка и достижение стратегических целей (управление)</li> <li>• Развитие стратегического мышления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ статус-кво</li> <li>• Устранение недостатков</li> <li>• Конкурирование за Европейскую премию по качеству (EQA)</li> </ul>
Содержание	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ограниченное число ключевых целей, достижение которых необходимо для противостояния конкурентам (фокусирование управленческого внимания на ключевых аспектах)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подробный анализ всех результатов деятельности — как «базовых факторов», так и «факторов конкурентоспособности» (подробное рассмотрение всех управленческих аспектов)</li> </ul>
Связь со стратегией	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень тесная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорее незначительная</li> </ul>
Ответственные	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отдел организационного развития/ планирования, отдел контроллинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отдел управления качеством</li> </ul>
Применение	<ul style="list-style-type: none"> <li>Основная сфера — системы коммуникации, планирования, отчетности, согласования целей и т.п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спонтанный анализ (например, концепция непрерывного совершенствования) реализации мероприятий, направленных на повышение качества</li> </ul>
Философия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегический менеджмент — «форсирование наших отличительных признаков, соблюдение необходимых стандартов во всем остальном»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Непрерывное совершенствование: «Стать лучше во всем, что мы делаем»</li> </ul>

## Интеграция концепций

Интеграция концепций должна осуществляться с учетом специфики конкретного предприятия. Существенные в данном контексте специфические черты находят проявление в уровне развития всеобщего менеджмента качества, степени зрелости функционирующей сбалансированной системы показателей или в особенностях концепции EFQM. При осуществлении интеграции необходимо обратить внимание на следующие моменты.

- Интеграция процессов: например, через координацию сроков таким образом, чтобы самооценка в соответствии с моделью EFQM осуществлялась до определения стратегии и пересмотра BSC.
- Организационная интеграция: например, через сеть личных связей между группами.
- Инструментальная интеграция: например, через разработку и согласование инструктивных документов, определение показателей, а также общий банк данных.
- Содержательная интеграция: например, через четкое определение сфер пересечения, отношений «входа—выхода», требований к каждой рабочей группе, использования сфер наложения перспектив и величин измерения для реализации синергии.

Как может быть осуществлена такая содержательная интеграция модели EFQM и BSC, показано на рис. 7.58. Слабые места, которые устанавливаются в процессе самооценки и устранение которых ведет к существенным конкурентным преимуществам и повышению стоимости предприятия, учитываются в BSC при выборе важнейших целей деятельности предприятия. Некоторые предприятия, которые применяют модель EFQM и BSC, определяют общую оценку состояния предприятия как вытекающую из самооценки по модели EFQM, как показатель в BSC.

### ПРИМЕР

Группа компаний Fischerwerke, являющаяся ведущим производителем систем крепления (дюбели и т.п.), наряду с целью существенного роста сформулировала как стратегическую цель получение Европейской премии качества (EQA). Тем самым правление предприятия добилось соответствующей мобилизации всей организации.

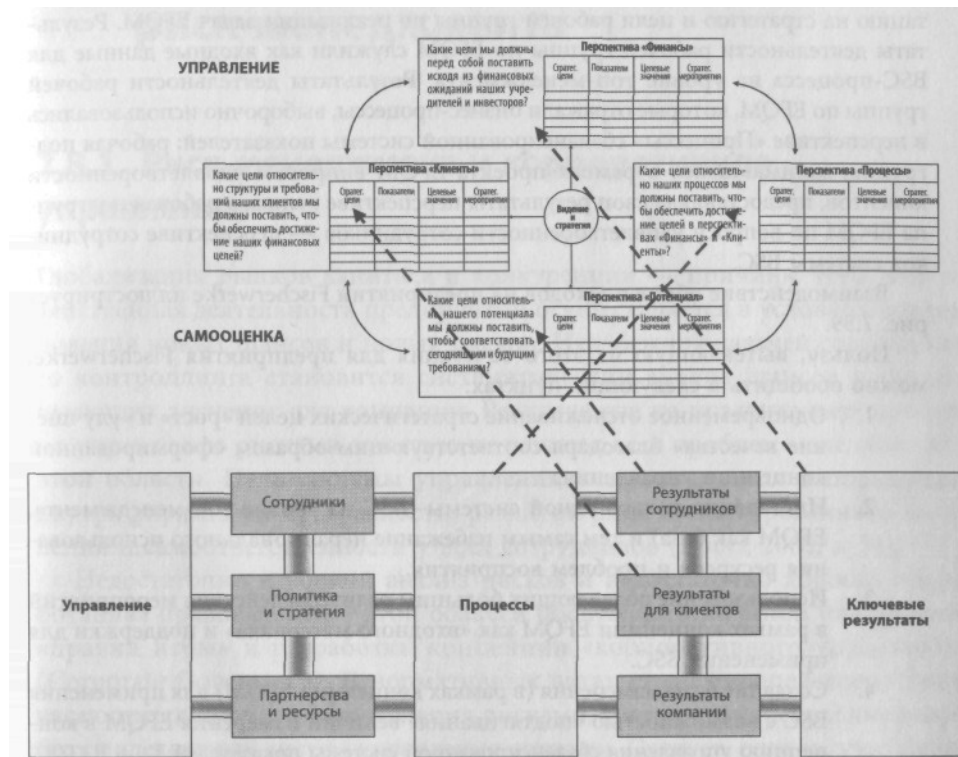
Цели, вытекающие из данной инициативы:

- улучшение качества во всех сферах деятельности предприятия; ориентация на модель критериев из девяти элементов, отраженных на рис. 7.58;
- текущие измерения качества во всех сферах и периодические самооценки; возможность сравнения собственных достижений по качеству с другими предприятиями (бенчмаркинг);
- создание конкурентных преимуществ благодаря получению EQA и подтверждение таким образом качества своей продукции.



Рис. 7.58

## Взаимосвязь сбалансированной системы показателей и EFQM



Однако на предприятии очень скоро осознали, что модель EFQM является лишь одной — хотя и очень важной — стратегической целью и что эта концепция не способна реализовать всеобщую стратегию Fischerwerke. Поэтому для осуществления стратегии была выбрана сбалансированная система показателей.

Этот шаг обусловил необходимость создания сети обеих концепций. Осуществляя интеграцию двух подходов, правление предприятия преследовало три цели:

1. Отсутствующая в концепции EFQM ориентация на стратегию должна быть уравновешена.
2. Необходимо избежать чрезмерного потока показателей, что было результатом внедрения различных концепций управления, и тем самым определенной неразберихи, а также возможных потерь в связи с трениями и снижением мотивации.
3. Реализация преимуществ обоих подходов и избежание при помощи продуманной комбинации соответствующих слабых мест.

Обеспокоенность тем, что в рамках двух проектов (система BSC и EFQM) будет параллельно осуществляться работа над аналогичными системами целей и величин измерения, привела к тесному объединению этих действий. Рабочая группа по BSC взяла на себя концептуально ведущую роль и обеспечила ориентацию на стратегию и цели рабочей группы по реализации задач EFQM. Результаты деятельности рабочей группы по EFQM служили как входные данные для BSC-процесса на уровне топ-менеджмента. Результаты деятельности рабочей группы по EFQM, которые отражали бизнес-процессы, выборочно использовались в перспективе «Процессы» сбалансированной системы показателей; рабочая подгруппа, занимавшаяся в рамках проекта EFQM вопросом удовлетворенности клиентов, предоставляла свои результаты перспективе рынка, а рабочая подгруппа EFQM по вопросу удовлетворенности сотрудников — перспективе сотрудников системы BSC.

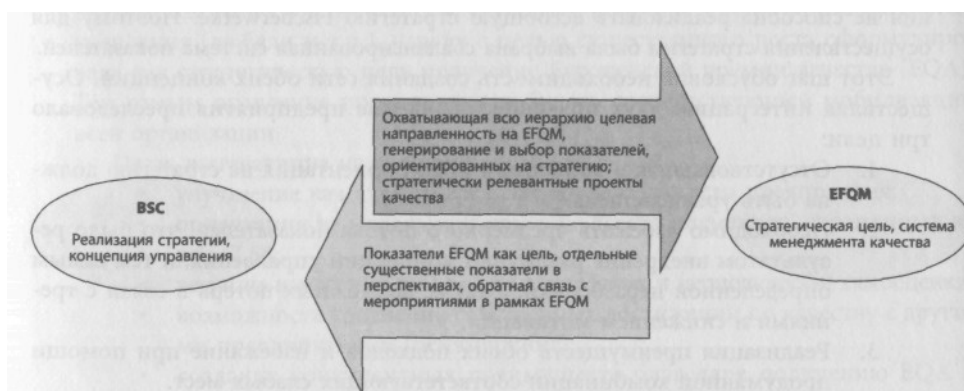
Взаимодействие обоих подходов на предприятии Fischerwerke иллюстрирует рис. 7.59.

Пользу, вытекающую из этого сочетания для предприятия Fischerwerke, можно обобщить в следующих пунктах:

1. Одновременное отслеживание стратегических целей «рост» и «улучшение качества» благодаря соответствующим образом сформированной концепции управления.
2. Инсталляция только одной системы (BSC на уровне топ-менеджмента, EFQM как база) и тем самым избежание нерационального использования ресурсов и проблем восприятия.
3. Использование обладающих большим радиусом действия мероприятий в рамках концепции EFQM как «входного материала» и поддержки для применения BSC.
4. Создание базы измерения (в рамках концепции EFQM) для применения BSC с возможностью «подтягивания» величин измерения EFQM в концепцию управления сбалансированной системы показателей.

**Рис. 7.59**

### Объединение сбалансированной системы показателей и концепции EFQM



## 7.8. Соединение сбалансированной системы показателей с системой риск-менеджмента

### 7.8.1. Риск-менеджмент и корпоративное управление

Глобализация рынков капитала и конкуренции — причины того, что хозяйственная деятельность предприятий осуществляется в условиях возникновения новых шансов и новых рисков. Неизбежной задачей современного контроллинга становится систематический анализ шансов и рисков, имеющих значение для компании. Реализуемые на практике мероприятия по управлению рисками зачастую не решают всех проблем менеджмента в этой области. Цель системы управления рисками состоит в повышении внутрифирменной прозрачности, развитии риск-ориентированного мышления и самоответственности у всех сотрудников (*Franz, 2000, s. 51*).

Недостаточно глубокий анализ рисков и недостаточно хорошо проработанная правовая база в этой области послужили причиной ужесточения «правил игры» и разработки концепции «корпоративного управления» (Corporate Governance). В нормативных актах стран Европейского Союза, касающихся проблемы управления рисками, содержится требование разработки адекватных систем управления рисками. Следует, однако, учитывать, что система управления рисками в соответствии с требованиями законодательства должна учитывать только опасности (угрозы), но не шансы (возможности). Согласно Закону о контроле и прозрачности в хозяйственной сфере, действующему в Германии с мая 1998 г., все акционерные общества обязаны разработать и внедрить систему риск-менеджмента. Поэтому широкое распространение получили так называемые системы «раннего распознавания» (*Krystek/Mueller, 1999, s. 177-183*). В нормативных актах не содержится указаний на то, как именно должны быть построены системы «раннего распознавания» (*Hahn/Krystek, 2000, s. 74-97*), поэтому на практике возникает ряд возможных вариантов систем «раннего распознавания» рисков. Эти системы можно отнести к разным эволюционным уровням (*Graef/Kogler, 2001, s. 32-34*). Спектр вариантов простирается от самых простых систем управления рисками (часть системы планирования в компании) до сложных, основанных на количественной оценке рисков и моделировании их влияния на цели компании (рис. 7.60).

Внутрифирменные решения базируются на информации о потенциальных отклонениях от запланированных целей. По отдельным плановым значениям тех или иных показателей принимаются индивидуальные реше-

Рис. 7.60

Уровни эволюции риск-менеджмента

Характеристика	Эволюционный уровень 1	Эволюционный уровень 2	Эволюционный уровень 3	Эволюционный уровень 4
Обозначение	Внутренний риск-менеджмент	Внешний простой риск-менеджмент	Внешний систематический риск-менеджмент	Внешний и интегрированный в систему управления риск-менеджмент
Распространение на предприятии	Интуитивные действия по управлению рисками	Использует небольшое число сотрудников и руководителей	Информирование и интеграция по всей компании	Информирование и интеграция по всей компании
Текущие индикаторы риска или размера ущерба	Нет	Нет	Частично	Да
Количественная оценка рисков	Нет	Нет	Да	Да
Планирование и бюджетирование мероприятий по управлению рисками	Нет	Нет	Нет	Да
Анализ и моделирование влияния рисков на плановую прибыль	Нет	Нет	Нет	да
Организация риск-менеджмента	Нет	Ответственный за риск-менеджмент	Ответственный за риск-менеджмент	Ответственный за риск-менеджмент
Опыт риск-менеджмента	Слабый	Слабый	Умеренный	Значительный

ния относительно того, насколько они подвержены воздействию разнообразных рисков. Как правило, речь идет об интуитивном мнении тех или иных экспертов, принимающих участие в процессе планирования.

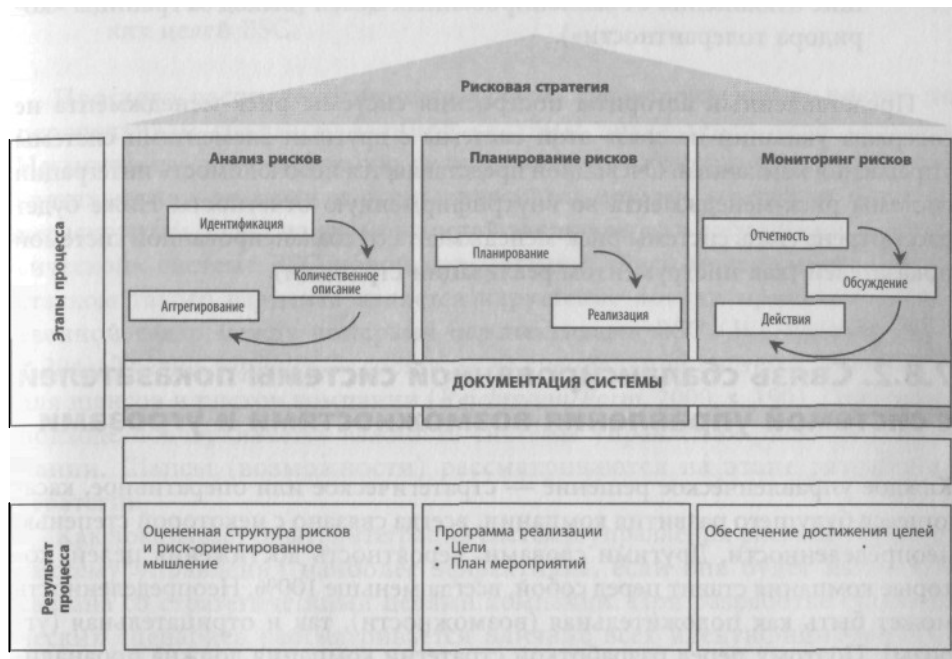
Принципы корпоративного управления требуют повышенной прозрачности по отношению к рынку капитала (*Seibert, 2003*). Изменения в системе корпоративного управления требуют построения адекватной системы управления, учитывающей все аспекты управления рисками. Основные цели такой системы (*Franz, 2000, s. 43*):

- формирование «риск-ориентированного» образа мышления у сотрудников,
- повышение прозрачности для рынков капитала,
- своевременное распознавание новых рисков и шансов для компании, включение их в систему стратегического и оперативного планирования,
- соединение анализируемых шансов и рисков с уже используемыми управленческими концепциями (например, с системой BSC, стоимостью-ориентированного управления), что, в свою очередь, повышает их качество,
- интеграция риск-менеджмента с существующими инструментами планирования и управления.

Анализ рисков, планирование рисков, управление рисками и мониторинг рисков основные этапы построения интегрированной системы оперативного управления рисками (рис. 7.61). Параллельно этим этапам протекает процесс документирования рисков.

Рис. 7.61

## Составные элементы интегрированного риск-менеджмента



На этапе анализа рисков каждая организационная единица идентифицирует категории своих рисков (например, рынок, производственные процессы) и потенциальные риски в каждой категории, значимые с точки зрения управления ими.

На следующем этапе осуществляется оценка идентифицированных рисков относительно вероятности их наступления и размера потенциального ущерба. Результаты такого анализа можно представить в виде матрицы. В заключение для каждого риска идентифицируются индикаторы. При выборе индикаторов предпочтение следует отдавать так называемым «ранним» индикаторам. Такие индикаторы заранее информируют о наступлении риска, а значит, расширяют поле деятельности компании по управлению рисками. Задача планирования и управления рисками состоит в расстановке приоритетов в управлении рисками и разработке мероприятий, направленных на уменьшение рисков. Планирование рисков также можно осуществлять при использовании соответствующей матрицы «вероятность наступления — размер ущерба». Кроме того, в системе управления рисками важно оценивать предпосылки, лежащие в основе стратегии компании. Для этой цели также используются индикаторы, информирующие о возникновении рисков.

- Отчетность о рисках должна быть своевременной и ориентированной на потребности получателя. В системе управления рисками важно указать на то, когда и какая необходима реакция на возникающие отклонения от запланированных целей (выход за границы «коридора толерантности»).

Представленный алгоритм построения системы риск-менеджмента не содержит указаний на связь этой системы с другими элементами системы управления компанией. Очевидной представляется необходимость интеграции системы риск-менеджмента во внутрифирменную отчетность. Ниже будет рассмотрена связь системы риск-менеджмента со сбалансированной системой показателей (как инструментом реализации стратегии).

### **7.8.2. Связь сбалансированной системы показателей с системой управления возможностями и угрозами**

Каждое управленческое решение — стратегическое или оперативное, касающееся будущего развития компании, всегда связано с некоторой степенью неопределенности. Другими словами, вероятность достижения целей, которые компания ставит перед собой, всегда меньше 100%. Неопределенность может быть как положительная (возможности), так и отрицательная (угрозы). Поэтому перед разработкой стратегии компания должна проанализировать все значимые возможности и угрозы. На практике используют SWOT-анализ. На основе этой аналитической информации разрабатываются стратегические сценарии, из которых выбирается стратегия, оптимальная с точки зрения рисков.

Таким образом, информация о возможностях и угрозах (шансах и рисках) документируется уже на ранних этапах формулирования стратегии. Но основной вопрос заключается в том, каким образом эта информация используется при реализации стратегии. Первой сферой применения этой аналитической информации являются стратегические цели. Стратегическая цель представляет собой формулировку желаемого изменения компании. Другими словами, реализацию стратегической цели можно рассматривать как шанс. Риски при этом рассматриваются как факторы, препятствующие достижению стратегических целей.

Если рассматривать процесс разработки сбалансированной системы показателей (глава 5) и внедрения системы риск-менеджмента (см. раздел 7.8.1), то их объединяют две черты. Система управления рисками, как и система BSC, основана на использовании показателей (так называемые «ранние» индикаторы). И в системе управления рисками, и в системе BSC прописываются мероприятия, необходимые для достижения целей и уменьшения рисков. Что касается интеграции системы риск-менеджмента и системы BSC, то возможны следующие варианты (*Wurl/Mayer, 2001, s. 199-203*):

- интеграция показателей, характеризующих риски, в систему BSC,
- дополнение BSC перспективой «Риски»,
- разработка специальной системы «риск—BSC»,
- включение аспектов, связанных с рисками, в систему стратегических целей BSC.

Простого распределения показателей, характеризующих риски, по перспективам сбалансированной системы показателей недостаточно. Несмотря на систематизацию рисков, вопрос о причинно-следственных связях между рисками и стратегическими целями компании остается нераскрытым. Одна из возможностей заключается в добавлении к «классической» системе BSC новой перспективы «Риск-менеджмент». Недостатком такого варианта является нарушение логики причинно-следственной связи между четырьмя перспективами BSC (*Wurl/Mayer, 2001, s. 204*). Третий вариант — составление специальной системы «Scorecard» для шансов и рисков компании (*Reichmann/Form, 2000, s. 190*). При таком подходе подчеркивается важность системы управления рисками в компании. Шансы (возможности) рассматриваются на этапе разработки стратегии.

Как показывает опыт, интеграция системы управления рисками в общую систему управления наиболее эффективна, если она будет напрямую связана со стратегическими целями компании. При разработке стратегических сценариев рассматривается влияние всех идентифицированных рисков на стратегические цели компании. Это помогает устанавливать реалистичные целевые значения для стратегических показателей. Кроме того, целесообразна интеграция системы риск-менеджмента с системой мотивации персонала и системой стратегического и оперативного планирования.

### 7.8.3. Раннее распознавание возможностей и угроз в сбалансированной системе показателей

Представленные варианты значительно отличаются по степени сложности и преследуемым целям. Высокая степень сложности избранного варианта позволяет избежать ряда недостатков, но в то же время не соответствует логике сбалансированной системы показателей, простого и легкого в использовании управленческого инструмента. Тот или иной вариант комбинации системы управления рисками и системы BSC выбирается в соответствии со спецификой конкретного предприятия, и цели такой комбинации должны быть четко прописаны до начала реализации проекта.

Далее рассматриваются принципиальные возможности интеграции систему управления возможностями и угрозами компании в систему BSC (*Gleich/Hoehner, 2002*).

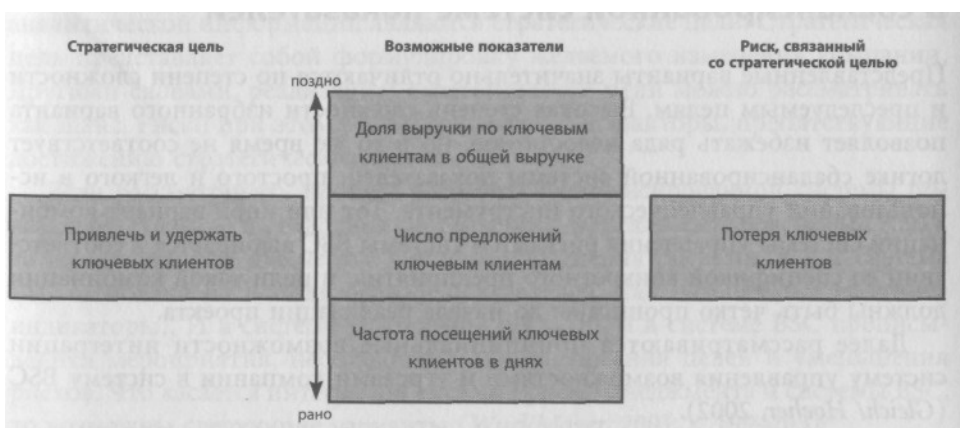
Как уже было описано в разделе 7.8.2, комбинация двух концепций возможна по следующим аспектам системы управления — цели, показатели и мероприятия. На рис. 7.62 показан пример взаимосвязи стратегической цели и связанного с ней риска.

Стратегической целью многих компаний могут быть построение и сохранение отношений с ключевыми клиентами. Эта цель, которую можно рассматривать как своего рода возможность, может быть связана с негативным фактором риска — потерей ключевых клиентов. Для измерения степени достижения цели могут быть использованы различные показатели. Доля выручки по ключевым клиентам в общей структуре выручки является скорее «запаздывающим» показателем, который может быть включен в сбалансированную систему показателей. Индикатором «раннего распознавания» рисков может быть число предложений ключевым клиентам, еще более «ранним индикатором» может быть частота визитов к ключевым клиентам. Такие «ранние» индикаторы также могут быть включены в систему BSC. Это позволяет управлять процессом достижения целей на самых ранних этапах.

Установление связи между мероприятиями, разработанными в рамках сбалансированной системы показателей, и мероприятиями из системы риск-менеджмента осуществляется на основе анализа, какие из мероприятий способствуют снижению рисков. В процессе построения BSC определяются ключевые мероприятия, необходимые для достижения целевых значений стратегических показателей. Все эти мероприятия подлежат анализу на предмет их влияния на возможные риски, с которыми сталкивается компания. То или иное мероприятие может одновременно содействовать реализации стратегической цели и снижать вероятность наступления риска. С другой стороны, при планировании мероприятий должны составляться планы на случай наступления рисков событий. Заранее продуманные мероприятия

**Рис. 7.62**

**Взаимосвязь стратегических целей и отдельных рисков**





по противодействию рискам (с указанием ответственных, действий и инструментов) могут существенно снизить размер убытков.

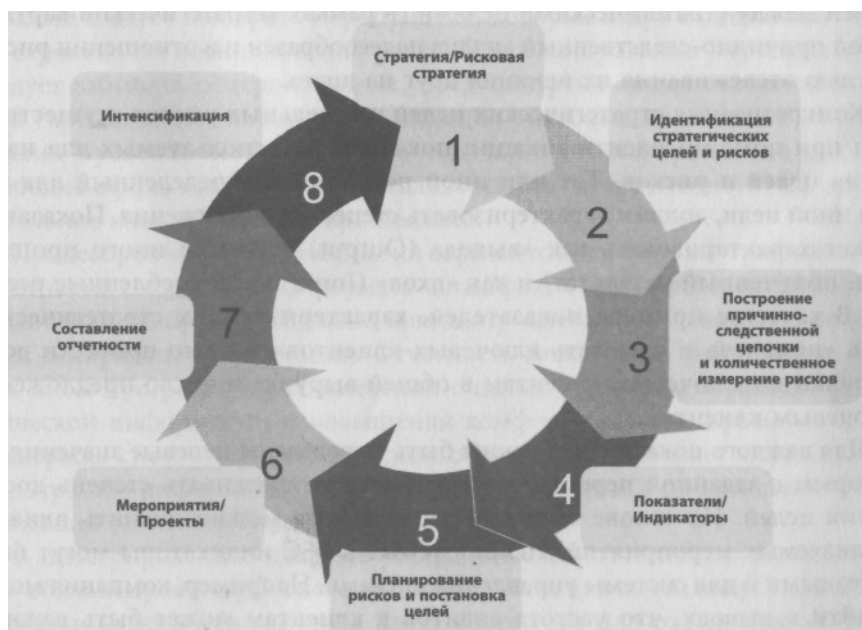
На основе рассмотренных аспектов связи сбалансированной системы показателей и системы управления рисками можно представить следующий интегрированный процесс, состоящий из восьми этапов.

Отдельные этапы построения сбалансированной системы показателей были подробно рассмотрены в главе 5. В этой главе рассматриваются точки соприкосновения этой системы с процессом построения системы риск-менеджмента. Как показано на рис. 7.63, процесс начинается с анализа стратегии предприятия. На первом этапе следует дать ответ на принципиальный вопрос о степени рискованности окружения, в котором работает компания. Конкретная стратегия управления рисками вырабатывается позже, поскольку сначала руководство компании должно получить результаты проведенного анализа рисков. Базовая стратегическая ориентация компании также должна учитывать риски, которые выявлены на этапе стратегического анализа.

На втором этапе на основе сформулированной стратегии (или определенной базовой стратегической ориентации) определяются цели, включаемые в BSC. Достижение этих целей призвано обеспечить реализацию раз-

**Рис. 7.63**

**Интегрированный процесс риск-менеджмента и реализации сбалансированной системы показателей**



рабочей стратегии. Недостижение этих целей, наоборот, не позволит реализовать стратегии и может даже поставить под угрозу сам факт выживания компании. В рассмотренном примере риск потери ключевых клиентов может воспрепятствовать достижению стратегической цели «привлечь и удержать ключевых клиентов». Если при формулировании стратегии не учитывать возможные риски, то вероятность ее успешной реализации будет весьма невысокой.

Цель этого этапа — идентификация рисков для всех поставленных стратегических целей. Этот процесс достаточно сложный, поскольку могут существовать такие цели, в отношении которых не возникает каких-либо существенных рисков, или, наоборот, могут существовать риски, не связанные напрямую с какой-либо целью. Примером таких рисков могут быть факторы внешней среды — политические риски, общественные риски или риски, возникающие вследствие каких-либо катастроф. Для такой работы в любом случае понадобится полный набор стратегических целей из системы BSC и полный набор идентифицированных рисков. На ту или иную цель может влиять не один риск, а несколько, равно как один и тот же риск может влиять на несколько стратегических целей.

Структурирование рисков может соответствовать логике четырех перспектив сбалансированной системы показателей. Риски должны быть структурированы так, чтобы это соответствовало системе целей компании. Например, все риски можно разделить на следующие категории: финансовые риски, рыночные риски, экономические риски, риски, связанные с управлением компанией, прочие риски.

Следующий этап заключается в определении причинно-следственных связей между стратегическими целями (в рамках «стратегической карты»). Такой причинно-следственный анализ целесообразен и в отношении рисков с целью отслеживания их влияния друг на друга.

Конкретизация стратегических целей и отдельных рисков осуществляется при помощи идентификации показателей, используемых для измерения целей и рисков. Тот или иной показатель, определенный для той или иной цели, должен характеризовать степень ее достижения. Показатель может характеризовать как «выход» (Output) того или иного процесса (т. е. полученный результат) и как «вход» (Input) — потребленные ресурсы. В качестве примера показателей, характеризующих стратегическую цель «привлечь и удержать ключевых клиентов», можно привести долю выручки по ключевым клиентам в общей выручке и число предложений ключевым клиентам.

Для каждого показателя должны быть определены целевые значения, по которым с заданной периодичностью можно отслеживать степень достижения целей. На основе значений индикаторов можно оценить влияние реализуемых мероприятий. Используемые в BSC индикаторы могут быть полезными и для системы управления рисками. Например, компания может прийти к выводу, что частота визитов к клиентам может быть важным

индикатором риска потери ключевых клиентов. Для этого показателя определяется положительное «пороговое» значение, при недостижении которого может возникнуть упомянутый риск. С целью противодействия риску компания может реализовывать корректирующие мероприятия. Разумеется, риск потери ключевых клиентов может быть связан не только с недостаточно частыми визитами к ним, но и, например, с их неудовлетворенностью качеством предлагаемого продукта.

На следующем этапе для показателей определяются целевые значения, которые затем согласуются с сотрудниками. При определении целевых значений показателей следует стремиться к достижению гармонии, поскольку зачастую одна цель конфликтует с другой. По каждому риску следует определить возможную степень его ограничения. На основе этого определяются «пороговые» значения для индикаторов, характеризующих риски. «Пороговое» значение определяет пункт, с которого начинается реализация корректирующих мероприятий, либо пункт, в котором вероятность наступления риска максимальная. Величина этого «порогового» значения вырабатывается методом экспертной оценки, равно как и мероприятия по управлению рисками. Но «пороговые» значения показателей не должны быть слишком низкими, поскольку сигналы тревоги в этом случае будут поступать, но корректирующие мероприятия реализовываться не будут, так как они были запланированы на более поздний период.

После определения целевых значений показателей разрабатываются мероприятия, реализация которых должна обеспечить достижение целей. Выбор того или иного мероприятия осуществляется на основе оценки вклада этого мероприятия в достижение целей. С точки зрения управления рисками следует выбирать мероприятия, которые ведут к снижению степени вероятности возникновения риска. При планировании мероприятий не следует забывать о мероприятиях, предусмотренных для экстренных случаев (превышение «порогового» значения рискованных показателей). Мероприятия превентивного характера с точки зрения управления рисками особенно эффективны, если их реализовывать своевременно. И их предварительное планирование очень полезно.

Процесс реализации мероприятий отражается в системе внутрифирменной отчетности, составленной в формате «план/факт». Графическое представление отклонений (например, согласно принципу «светофора») значительно улучшает восприятие информации. Отчетность может быть реализована в том или ином программном обеспечении с целью ускорения обработки управленческой информации и повышения комфорта работы. Кроме того, ИТ-поддержка системы управленческой отчетности позволяет осуществлять фильтрацию информации или представлять данные с разной степенью детализации (*Schindera/Hoehner, 2000*).

В интегрированной системе управленческой отчетности, включающей как сбалансированную систему показателей, так и систему управления рисками, можно использовать цвета светофора для отражения значений

показателей, находящихся в том или ином статусе — «красном», «желтом» или «зеленом». Дополнительно можно использовать, например, темно-красный цвет для отражения той или иной информации, критичной с точки зрения управления рисками. Этот цвет свидетельствует о превышении установленного «порогового» значения и привлекает внимание менеджера к той или иной проблеме, препятствующей достижению стратегических целей компании.

Заключительным пунктом построения интегрированной системы, включающей сбалансированную систему показателей и систему риск-менеджмента, в идеальном случае должна быть интенсификация. Определение ответственности за достижение целевых значений установленных показателей позволяет управлять поведением руководителей и сотрудников компании.

Во многих компаниях уже построена система согласования целей и система мотивации персонала, включающая фиксированную и переменную части. Увязывание системы мотивации персонала с системой показателей не сложная проблема, и эта задача уже с успехом решена многими компаниями (*Buchner/Grundler/Hoehner/Kogler, 2000*). Интерес представляет вопрос о связи системы согласования целей с системой управления рисками, поскольку действие тех или иных факторов риска может препятствовать достижению тех или иных стратегических целей. Использование «порогового» значений показателей, характеризующих риски, может служить одной из наиболее простых возможностей интеграции. Кроме того, в системе управления рисками следует проработать вопрос о формировании специальных резервов, источником которых, как правило, является прибыль.

Процесс внедрения интегрированной системы, включающей сбалансированную систему показателей и систему риск-менеджмента, после этого завершается. Но, как явствует из рис. 7.63, после этого начинается процесс корректировки системы и приведения ее в соответствие с актуальными условиями. Как стратегические цели и их показатели, так и риски подлежат периодической проверке на актуальность.

Представленный в этом разделе вариант построения интегрированной системы можно охарактеризовать как идеальный. На практике же бывает так, что сбалансированная система показателей либо система риск-менеджмента уже построена и используется. В такой ситуации осуществляют модификацию существующей системы планирования и отчетности. Время на реализацию такого проекта интеграции BSC и системы риск-менеджмента примерно равно времени, которое требуется на внедрение BSC без рискованных индикаторов, поскольку большинство совещаний можно использовать одновременно для построения обеих систем. Однако на предварительную работу и обработку полученных результатов тратится много времени. В большинстве проектов на построение интегрированной модели сбалансированной системы показателей и риск-менеджмента уходит примерно три месяца на каждый уровень организационной иерархии. Поскольку на практике в большинстве случаев у компаний имеется либо сба-

лансированная система показателей, либо система риск-менеджмента, то необходимо какое-то время на построение другой системы и интеграцию ее с существующей. Построенная интегрированная модель позволяет принимать управленческие решения стратегического и оперативного характера, поскольку сбалансированная система показателей дополняется информацией о рисках, препятствующих реализации стратегии, а система риск-менеджмента включается в непрерывный процесс стратегического менеджмента.

## **7.9. Поддержка сбалансированной системы показателей информационными технологиями**

Нуждается ли разработка и использование сбалансированной системы показателей в производительном программном обеспечении, и если да, то какой должна быть эта ИТ-поддержка? На предприятиях, которые сейчас внедряют или уже используют BSC, этот вопрос обсуждается очень активно. И на самом деле, практически все известные производители программного обеспечения «прославляют» свои решения, способные обеспечить функционирование сбалансированной системы показателей. Однако нельзя забывать о том, что информационные технологии и в этом случае служат вспомогательным инструментом и не являются самоцелью. Мы знаем целый ряд предприятий, которые и без «отточенных» решений в ИТ-сфере успешно внедрили BSC. Это возможно, поскольку данная система концентрируется на сфокусированной системе целей с обозримым количеством показателей.

Следующая причина того, что эти предприятия отложили немедленное внедрение производительных программ для поддержки сбалансированной системы показателей, состоит в их неуверенности признания концепции как таковой. Какую пользу может принести самое лучшее программное решение, если менеджмент еще не «проникся» самой идеей сбалансированной системы показателей? Поэтому необходимо постоянно видеть разницу между BSC как системой менеджмента и ее реализацией как ИТ-системой. На практике это требование не всегда выполняется. На многих известных нам предприятиях сбалансированную систему показателей рассматривали прежде всего как информационно-технологическую проблему. Мы можем только предостеречь от таких подходов.

Практика работы компаний показывает, что реализация концепции BSC без какой-либо ИТ-поддержки возможна только в очень маленьких проектах. Если компания собирается разрабатывать сбалансированные системы показателей для нескольких структурных подразделений и периодически

их пересматривать (уточнять, корректировать), то без использования преимуществ информационно-технических решений не обойтись.

Роль, которую играет программное обеспечение при внедрении сбалансированной системы показателей, зависит от этапа реализации проекта. Есть существенная разница между потребностями в ИТ-поддержке на этапе разработки системы, на этапе пилотного внедрения и на этапе продолжительного использования построенной системы. На этапе разработки системы задача ИТ-решения состоит в документировании результатов. На этапе текущего использования системы основная задача программного обеспечения заключается в реализации каскадирования BSC на низовые уровни организационной иерархии. Тем самым обеспечивается возможность использования BSC по всему предприятию и техническая реализуемость задач, которые выполняют отдельные исполнители. Следующая задача ИТ-решений — сбор и предоставление данных для различных управленческих систем и проведения анализа (рис. 7.64).

Для первого этапа интеграции сбалансированной системы показателей вполне пригодны стандартные продукты Microsoft Office (Excel или Access). Низкие инвестиционные риски, связанные с использованием этих программных продуктов, и их функциональность вполне достаточны для первого опыта использования сбалансированной системы показателей.

Как показывают результаты опроса, большинство компаний, построивших сбалансированную систему показателей, в перспективе используют только эти решения. Использование профессиональных программных

**Рис. 7.64**

**Поэтапная ИТ-поддержка сбалансированной системы показателей**



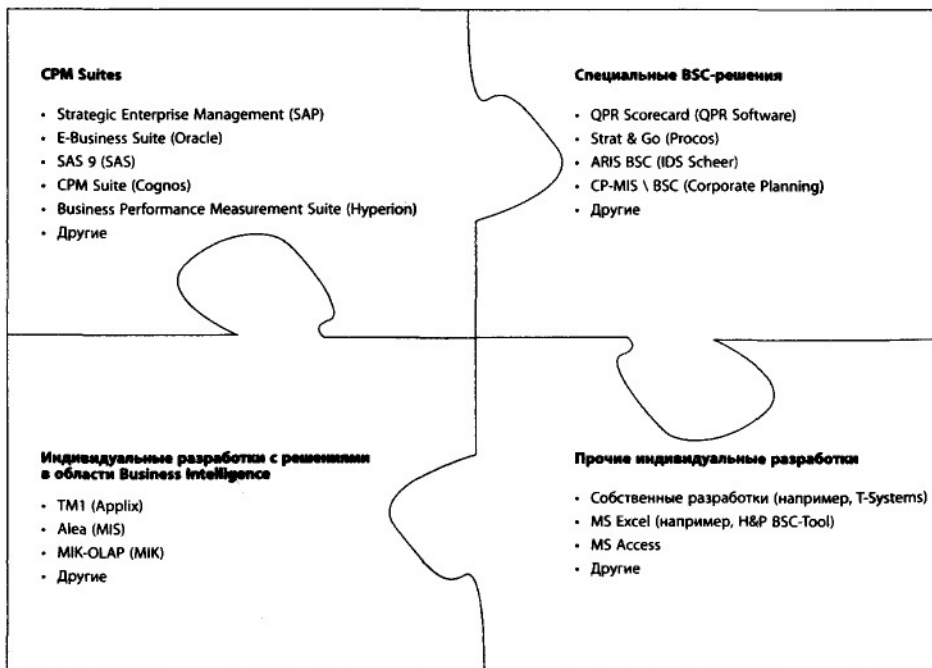
продуктов, автоматизирующих BSC, пока редкость. Многие компании не используют все имеющиеся возможности ИТ-поддержки сбалансированной системы показателей.

Еще в 2000 г. на рынке практически не было решений по автоматизации сбалансированной системы показателей. С тех пор ситуация кардинальным образом изменилась. Многие ИТ-компании открыли для себя рынок приложений по автоматизации задач компаний в этой области и сегодня практики могут выбирать то или иное решение из достаточно большого ассортимента вариантов. Оптимальное решение выбирается на основе анализа многочисленных вариантов, что можно рассматривать как определенную сложность. На рис. 7.65 показано несколько примеров приложений, предназначенных для автоматизации задач BSC.

Комплексные решения предлагают производители программных продуктов категории Corporate Performance Management (CPM). Такие комплексные решения увязывают воедино многие экономические концепции — планирование, бюджетирование, консолидацию и сбалансированную систему показателей в рамках единой управленческой системы. Специальные программные продукты, напротив, специализируются на автоматиза-

Рис. 7.65

#### Структуризация программных решений, используемых для автоматизации задач сбалансированной системы показателей



ции задач BSC. Такие продукты имеют ряд преимуществ прежде всего в том, что касается автоматизации специальных задач — например, составления стратегических карт или каскадирования для нескольких структурных подразделений. Высокой гибкостью и возможностью индивидуальной настройки характеризуются так называемые MIS/OLAP-решения. Еще одна возможность заключается в построении индивидуальных решений для конкретной компании на базе приложений Business Intelligence и уже существующих продуктов. Сильная сторона такой концепции — высокая гибкость и обширные возможности анализа. Следующая возможность связана с использованием индивидуального решения в чистом виде. Такое решение призвано быть максимально адаптированным к специфике конкретного предприятия. Недостаток такого варианта — значительные затраты времени и иных ресурсов на разработку программного обеспечения и его внедрение.

Какой из вариантов выберет конкретная компания, в значительной степени зависит от ее специфики. Далее кратко описаны два примера из нашей консалтинговой практики — программный продукт Horvath & Partners BSC-Tool и управленческая система BalPlan футбольного клуба Vf B Stuttgart.

#### **ПРИМЕР**

Программный продукт Horvath & Partners BSC-Tool — простой и специализированный инструмент, созданный на базе MS Excel. Основой создания этого программного продукта были наши консалтинговые проекты. В большинстве проектов на первых этапах внедрения сбалансированной системы показателей компании не принимали решения, какое программное обеспечение они будут использовать. Кроме того, для большинства компаний на этом этапе очень важна высокая степень гибкости программного продукта и возможности документирования первых полученных результатов. Использование самого простого формата позволяет подготовиться к выбору профессионального ИТ-решения. С учетом этих условий мы разработали собственное BSC-приложение, которое позволяет осуществлять документирование результатов проведенных совещаний по построению BSC, а также строить систему отчетности на базе BSC. Основные задачи этого решения — ввод и сохранение данных, составление отчетов и подготовка презентаций.

После апробации в проектах первый вариант приложения был дополнен другими функциями, позволяющими составлять сбалансированную систему показателей для структурных подразделений компании и использовать несколько языков. В результате получился достаточно простой и удобный инструмент автоматизации BSC, который мы используем в своих проектах. Функциональность этого продукта невысокая и ориентирована на логику BSC, но достаточно для решения задач первого и второго уровней интеграции.

У этого программного продукта, разумеется есть недостаток, присущий всем Spread-sheet-приложениям, — использование этого продукта во многих



структурных подразделениях компания требует высокой дисциплины процесса, поскольку руководство нуждается в актуальной, а не в устаревшей информации. Поэтому при каскадировании BSC на уровень структурных подразделений мы рекомендуем использовать более «мощные» программные продукты.

В достаточно «экзотических» сферах бизнеса (например, коммерческий спорт) ИТ-поддержка BSC может сослужить хорошую службу. Этот процесс можно рассмотреть на примере футбольного клуба VfB Stuttgart.

Цель футбольного клуба VfB Stuttgart, функционирующего в непредсказуемой и быстроменяющейся среде профессионального футбола, — обеспечение целевых спортивных результатов за счет достижения экономических. После рассмотрения всех значимых для достижения успеха факторов руководство клуба решило внедрить сбалансированную систему показателей. Внедрение этой концепции позволило клубу построить одну из лучших систем планирования и управления среди профессиональных футбольных клубов и тем самым подготовить переход из категории «старых» спортивных союзов в категорию современных компаний средних размеров.

Совместно с компанией Horvath & Partners клуб разработал и внедрил ИТ-решение для автоматизации задач системы BSC, которое призвано содействовать достижению целей компании. Эта системы получила название BalPlan (сбалансированная система показателей Planning System).

В процессе построения системы BSC в компании VfB Stuttgart было идентифицировано около 130 показателей, существенных с точки зрения достижения целей. Для их регистрации были определены перспективы «Спортивные результаты», «Финансы», «Клиенты» и «Сотрудники/Процессы». Правление регулярно получает информацию о ключевых показателях, визуализированную на основе принципа «светофора».

Наряду с представлением информации о значениях ключевых показателей (рис. 7.67) задачами ИТ-решения являются также удобный ввод исходной информации и удобный интерфейс. Кроме того, в этом программном продукте есть возможность проведения бенчмаркинга с другими участниками бундес-лиги и составления комплексной внутрифирменной отчетности. Использование стандартных инструментов позволило создать решение, которое в последующем может быть расширено и усовершенствовано. Поскольку это решение должно решать достаточно специфические задачи, ему было отдано предпочтение перед другими приложениями категории Business Intelligence.

#### Положительные характеристики системы BalPlan:

Вся значимая для принятия управленческих решений информация появляется на экране после «нажатия на кнопку». Руководство клуба может быстро и гибко реагировать на изменения на рынке.

- Разработка сценариев и моделирование (например, влияние побед и поражений) возможны в режиме реального времени.
- Обширные возможности проведения анализа и оценки.
- Взаимосвязь и процедура расчета показателей наглядные и понятные.
- Прозрачность всей информации и связь отдельных информационных блоков между собой. Руководство клуба может управлять достижением целей, ориентируясь на целевые значения показателей.

Выбор программного продукта для решения той или иной задачи базируется на анализе технических характеристик и функциональности продукта. Технические характеристики и функциональность определяются и «взвешиваются» конкретной компанией — это осуществляется в рамках структурированного процесса выбора программного обеспечения. Кроме того, важна информация о поставщике программного обеспечения, например условия поставки, рекомендации и характеристика самой компании.

При выборе программного обеспечения для сбалансированной системы показателей на первом месте находится критерий реализации в программном обеспечении управленческой логики BSC.

Сбалансированная система показателей — это не односторонний отчет с показателями, который заполняется на основании тех или иных алгоритмов информацией из имеющихся банков данных. Это и не «несколько измененный ежемесячный отчет для топ-менеджмента». Сбалансированная система показателей — это в первую очередь инструмент структурированного описания стратегических целей, определения связей между ними и подбора показателей, на основе которых будет оцениваться степень достижения целей. Массив цифр является неизбежной частью сбалансированной системы показателей, но играющей второстепенную роль.

И все-таки программные решения могут оказать значительную поддержку (которую нельзя недооценивать) при разработке и применении сбалансированной системы показателей. С нашей точки зрения, в дискуссии о подходящем программном обеспечении для поддержки системы BSC должны учитываться существенные требования:

1. В программном обеспечении должна быть заложена возможность документирования содержательных результатов процесса создания системы BSC.
2. Непосредственная (on-line) возможность располагать информацией и выводами, релевантными для BSC.
3. Ручной и автоматизированный сбор данных в рамках планирования и системы отчетности.
4. Проведение анализа и составление отчетов должны отражать процесс достижения целей.

На рис. 7.66 приведен перечень основных специфических требований сбалансированной системы показателей к программному обеспечению. В этом перечне нет общих требований к программным решениям, например удобная работа пользователей или способность работы в единой сети.

Большое число требований, предъявляемых к ИТ-решениям по BSC, позволяет сделать вывод, что какую-либо общую оценку имеющимся на рынке решениям дать сложно. Сертификаты тех или иных программных продуктов подтверждают, что программный продукт в целом соответствует базовым требованиям, но вряд ли может рассматриваться как критерий выбора. Перед выбором того или иного программного обеспечения следу-

Рис. 7.66

### Требования к программной поддержке сбалансированной системы показателей

Содержательная документация	Удобство для пользователей	Сбор данных — автоматизированный и ручной	Оценка и составление отчетов
<ul style="list-style-type: none"> <li>Свободный выбор числа перспектив BSC</li> <li>Вербальная формулировка целей и комментарии</li> <li>Свободные возможности выбора и измерения показателей</li> <li>Регистрация плановых и фактических значений за несколько периодов</li> <li>Регистрация стратегических мероприятий</li> <li>Автоматизированный и ручной ввод информации</li> <li>Представление стратегических карт для каждой BSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Функциональность «stand-alone»</li> <li>возможность включения в интранет</li> <li>Распределение прав пользователей и права доступа</li> <li>Индивидуально настраиваемые управленческие «cockpits»</li> <li>Простая навигация по перспективам и отдельным отчетам</li> <li>Значительные возможности визуализации (MS Office Look and Feel)</li> <li>Возможность использования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Возможность ручного ввода данных напрямую в ГПО</li> <li>Распределенный ввод информации</li> <li>Свободная настройка «масок» ввода информации</li> <li>Удобное меню</li> <li>Drag &amp; Drop</li> <li>Upload из программы MS Office (например, Excel)</li> <li>Автоматическое представление информации из хранилища данных</li> <li>Стандартные связи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рассмотрение отклонений от достижения целей и их причин внутри системы BSC</li> <li>Автоматизированный процесс Drill Down от BSC верхнего уровня к BSC нижнего уровня и анализ отклонений</li> <li>Анализ хода реализации проекта (выполнения мероприятий)</li> <li>Гибкие отчеты для различных возможностей распечатки на бумаге</li> <li>Отчеты, удобные для проведения on-line-презентаций при помощи мультимедийного проектора</li> <li>Индивидуально настраиваемые отчеты и аналитика</li> <li>Управление на основе каскада BSC</li> </ul>

ет провести подробный анализ имеющихся вариантов с учетом специфики компании.

К примеру, государственные учреждения и организации в последние годы стали активно интересоваться сбалансированной системой показателей и возможностями ее автоматизации. Эти организации используют специфическое программное обеспечение, доступное только на английском языке. Предприятия, которые используют концепцию Corporate Performance Management выстраивают архитектуру, соответствующую логике BSC. Компании средних размеров, использующие BSC только на верхнем уровне управления, могут пользоваться простым с точки зрения функциональности решением. Крупные интернациональные концерны нуждаются в решении, основанном на использовании сети интранет.

Интеграция сбалансированной системы показателей с другими управленческими системами — планирования и бюджетирования, проект-менеджмента или стоимостно-ориентированного управления — также важный фактор. Новые ИТ-решения по сбалансированной системе показателей имеют многочисленные «шлюзы» с другими техническими системами. Информация из BSC может быть передана в системы оперативного управления компанией (например, в ERP-системы, SAP R/3). При этом не следует забывать, что именно управленческие концепции определяют требования к программным продуктам, а не возможности программных продуктов формируют систему управления компанией. Сбалансированная система показателей должна рассматриваться как часть общей системы управления в том числе с точки зрения технического аспекта.

При выборе ИТ-решения для автоматизации сбалансированной системы показателей должно действовать следующее правило: структура следует за стратегией! К нам часто поступают запросы из ИТ-отделов компаний, еще не построивших BSC, на предмет приобретения программного обеспечения для автоматизации будущей системы. Такой подход к построению системы управления — сначала программный продукт, а затем концепция — в большинстве случаев обречен на неудачу (рис. 7.69).

При выборе программного продукта для автоматизации сбалансированной системы показателей мы рекомендуем основываться на мнении как внутренних, так и внешних экспертов. Алгоритм работы при этом может быть следующим.

1. Описание текущей ситуации и определение этапов построения сбалансированной системы показателей.
2. Анализ рынка и предварительный выбор.
3. Разработка подробного технического задания.
4. Окончательный выбор поставщика программного обеспечения.
5. Построение прототипа, адаптированного к нуждам конкретного клиента.

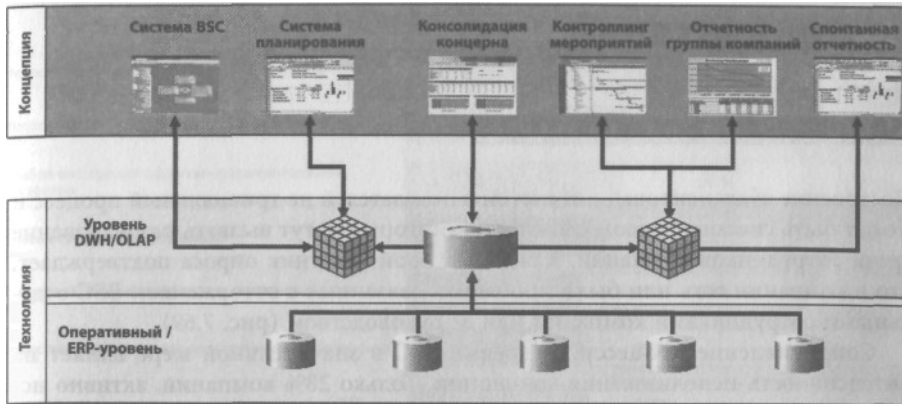
В нашей консалтинговой практике хорошо себя зарекомендовал 10-шаговый алгоритм, который подробно описан в книге «Beyond Budgeting umsetzen» {*Horvdth & Partners*, 2004, s. 218). Важным этапом выбора программного обеспечения для сбалансированной системы показателей является правильное описание исходной ситуации и прогнозирование будущего сценария использования этой системы в компании.

Процесс внедрения программного продукта может претендовать на успех только в том случае, если в нем участвуют пользователи из разных функциональных подразделений компании и им помогают квалифицированные поставщики самого продукта, понимающие потребности конкретного предприятия.

Зачастую процесс внедрения программного продукта предваряется процессом обучения персонала. Но традиционное деление процесса обучения на две части — обучение концепции и обучение возможностям ИТ-реализации — в случае с BSC нецелесообразно. Обучение должно включать объяснение, какие управленческие возможности открывает использование BSC, и описание возможностей того или иного технического решения. Разумеется, различные группы пользователей BSC в компании могут иметь различные потребности в обучении — и этот факт также следует учитывать.

Рис. 7.67

## Концепции определяют необходимые технологии



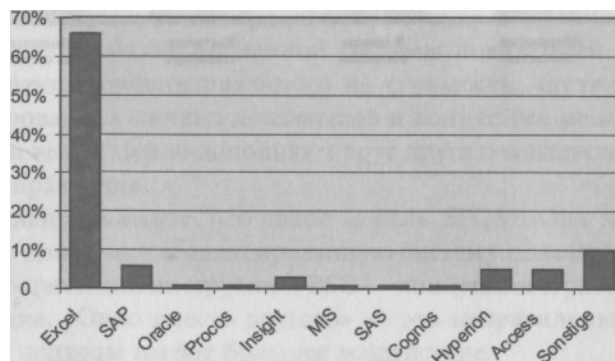
## ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Как уже было отмечено, многие поставщики программного обеспечения в последние годы разработали многочисленные варианты ИТ-решений для сбалансированной системы показателей. Но, как показывают результаты исследования, многие аспекты использования BSC они не учли. Это одна из причин того, что 70% (!) опрошенных компаний для автоматизации концепции BSC используют самостоятельные решения, написанные в MS Excel и MS Access.

В то же время только 10% участников опроса «очень довольны» своим решением, написанным на основе MS Excel. Другими словами, поставщикам программного обеспечения в этой области есть над чем работать. Значительный спрос на решения, адаптированные к нуждам конкретных клиентов, составляет сферу приложения усилий и источник окупаемых инвестиций (рис. 7.68).

Рис. 7.68

## Используемые ИТ-решения



## 7.10. Проблемы применения сбалансированной системы показателей

### ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Построение сбалансированной системы показателей не тривиальный процесс и может быть связано с рядом сложностей, которые могут вызвать разочарование среди сотрудников компании. Каждый второй участник опроса подтверждает, что в компании есть или были проблемы, связанные с отторжением BSC отдельными сотрудниками компании или ее руководством (рис. 7.69).

Сопротивление процессу внедрения BSC в значительной мере влияет на интенсивность использования концепции. Только 28% компаний, активно использующих систему BSC, заявили о значительном сопротивлении процессу внедрения. Это значение вырастает до 75% у компаний, которые не используют BSC столь активно. Причины сопротивления процессу внедрения BSC подробнее видны на графике (рис. 7.70).

Рис. 7.69

**Сопротивление сбалансированной системе показателей со стороны сотрудников компании или ее руководства**

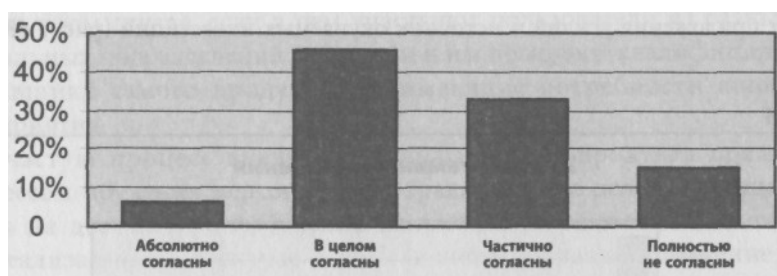


Рис. 7.70

## Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей



## 7.11. Выводы

- Сделайте систему отчетности для топ-менеджмента стройнее! Сбалансированная система показателей благодаря ее фокусированию на стратегию способствует необходимому в этом плане изменению — не упустите этот шанс!
- Обязательно объедините сбалансированную систему показателей с системой достижения договоренностей о целях! Так вы покажете своим сотрудникам, какой вклад они могут и обязаны внести в достижение целей. Тем самым вы повысите в конечном итоге эффективность управления сотрудниками.
- Сделайте из сбалансированной системы показателей и концепции управления, ориентированного на стоимость, «дуэт мечты»! Сбалансированная система показателей и концепция менеджмента стоимости великолепно дополняют друг друга в контексте стратегического управления.
- Правильно поймите, что такое модель EFQM! Она не заменяет, а только дополняет сбалансированную систему показателей. EFQM — диагностический инструмент, BSC — концепция стратегического управления. «Одно вместо другого» — это неправильный путь; вместе эти подходы имеют большее воздействие.

- Возможности ИТ-поддержки сбалансированной системы показателей достаточно обширные. Но выбор того или иного программного обеспечения должен быть подготовлен и основан на специфических требованиях конкретной компании.
- Критически оцените прежнюю систему менеджмента! При использовании сбалансированной системы показателей вам в будущем не понадобится все то, чем вы пользовались раньше.



## *Глава 8*

# **ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

## **8.1. Решение управленческих проблем в общественной сфере**

### **8.1.1. «Точки применения» сбалансированной системы показателей в общественной сфере**

Управленческие проблемы частного бизнеса значимы и для организаций общественной сферы. Рассмотрим подробнее первые пять управленческих проблем, упомянутых в главе 1 и послуживших причиной разработки сбалансированной системы показателей.

#### **Необходимость реализации стратегии важна для организаций общественной сферы**

Политики и чиновники считают, что в сфере общественного управления стратегия не нужна. Конечно, та или иная общественная организация вряд ли может сконструировать свою индивидуальную «модель бизнеса», выпускать продукты, выводить их на новые рынки и определить для себя специфический сегмент клиентов. Но тем не менее неоспорим тот факт, что в политической сфере вопрос формулирования стратегии очень актуален. Заявления правительств, коалиционные соглашения, партийные программы, миссии, конгрессы и т. п. представляют собой не что иное, как документирование стратегических целей, направленных на достижение успеха. Снижение безработицы, устранение бюрократических проволочек, создание условий для развития высокотехнологичных производств — это привычные примеры стратегических целей из сферы общественного управления. Несмотря на то что многие задачи в сфере общественного управления устанавливаются не самими организациями, а законодательно, их реализация — должностная обязанность сотрудников этих организаций. Например, принятый в Германии в 1967 г. закон о стабилизации экономики обязывал федеральное правительство обеспечить стабилизацию цен, высокую степень занятости, внешнеэкономическое равновесие и постоянный рост экономики. Является ли этот «магический четырехугольник» чем-то иным по сравнению со стратегической — может быть, и достаточно абстрактной — ориентацией развития? Независимо от того, были установлены стратегические цели добровольно или в административном порядке, исходная ситуация в общественной сфере такая же, как и в сфере частного бизнеса, — необходимо реализовать разработанную стратегию, оценить и измерить степень достижения поставленных целей, оценить взаимосвязи между стратегическими целями.

### **Критика классических систем показателей**

У сферы общественного управления нет такой традиции использования показателей, как в частном бизнесе. Однако внедрение системы управленческого учета, а также связанное с этим определение продуктов и показателей открывает новые возможности использования сбалансированной системы показателей. Поток управленческой информации в сфере общественного управления должен быть регулируемым. Для управления потоком информации нужны инструменты, при помощи которых ее можно структурировать, ориентируясь на потребности пользователей, агрегировать и использовать при расчете значений показателей. Таким образом, данные превращаются в полезную для принятия управленческих решений информацию. «Если не удастся собрать и представить значимую для принятия решений информацию, то не удастся построить и эффективную систему управления» (*Schedler/Proeller, 2000, s. 201*). Другими словами, важность информации для систем управления сегодня критична. Система сбора информации должна также обеспечить возможность проведения целенаправленного и детального анализа на основе представленных показателей. Частный бизнес уже осознал важность оценки собственной эффективности в нескольких измерениях (проекциях, перспективах). В системе общественного управления также должна быть построена система показателей, ориентированная на потребности системы управления и включающая не только финансовые показатели.

### **Оценка содержания и систематизация отчетности**

Чем выше важность стратегии в сфере общественного управления (формулирование видения, миссии и программ не что иное, как формой стратегии), тем острее становится вопрос реализации стратегии. Отчетность организаций частного бизнеса редко дает ответы на эти вопросы. В общественной сфере ситуация по данному аспекту еще хуже. Несмотря на наличие огромного числа показателей и разнообразной статистики, проблема направленности управленческой информации на реализацию стратегии остается нерешенной. Отчетность организаций общественной сферы зачастую представляет собой «пространную прозу», из которой руководству крайне сложно «достать» действительно важную информацию. Потребность в построении системы отчетности, сфокусированной на задачи стратегического характера, типична для организаций общественной сферы. Ориентация отчетности на стратегию означает необходимость структуризации данных, а также возможность проведения детального анализа.

### **Ориентация процесса планирования на достижение целей и результатов**

Процесс планирования в сфере частного бизнеса трудно сравнивать с процессом планирования в сфере общественного управления. В этой сфере процесс планирования зачастую является политическим процессом переговоров. В то время как предприятия частного бизнеса стремятся сократить время, которое они тратят на планирование, и упростить сам процесс планирования, сфера общественного управления концентрируется на том, чтобы ориентировать процесс планирования на достижение поставленных целей. Это означает необходимость увязывания стратегических (политических) целей с планированием ресурсов (бюджетированием). Другими словами, процесс планирования основывается на выделенных бюджетах, а результаты деятельности оцениваются исходя из соотношения «затраты/результаты».

### **Совершенствование внешней отчетности**

Составление внешней отчетности (даже если оно так и не называется) в политической сфере еще более важно, чем в сфере частного бизнеса. Предприятия рассматривают внешнюю отчетность как средство коммуникации со своими заинтересованными сторонами и акционерами. Организации общественной сферы обязаны информировать широкие круги пользователей информацией о своих результатах и потребленных ресурсах согласно нормам законодательства и принципам демократического общества. Однако связь между объемом выделенных средств и достигнутыми той или иной общественной организацией результатами не всегда прослеживается. Граждане как «акционеры» политической сферы заинтересованы в получении правдивой информации о результатах деятельности политиков. Однако используемые до сих пор в политической сфере формы отчетности зачастую не удовлетворяют этим целям и не способствуют повышению ответственности политиков. В США это стало очевидным еще в начале 90-х годов XX столетия. Согласно принятому в 1993 г. закону об эффективности и результатах деятельности правительства (Government Performance and Results Act) органы государственного управления обязаны оценивать результаты своей деятельности, повышать свою ответственность перед гражданами и улучшать свою результативность за счет конкуренции (*Horvath, 2000*). Кроме того, в этом нормативном акте подчеркивается необходимость увязывания результатов деятельности со стратегией и составления отчетов о достигнутых результатах (Program Performance Reports). На одном из заседаний Конгресса США профессор Гарвардской бизнес-школы Гэйл Кристофер отметил: «Закон об эффективности и результатах деятельности правительства в значительной степени помогает Конгрессу оценивать результаты работы правительственной сферы, которые соответствуют ожиданиям американских граждан». В Великобритании также принят нормативный акт, обязывающий правительство

отчитываться о результатах деятельности и реализации стратегии (Federal and Commonwealth Office, 2003).

Краткий анализ представленных управленческих проблем показывает, что требования, которые послужили причиной разработки сбалансированной системы показателей в сфере частного бизнеса, весьма актуальны и для сферы общественного управления. Это означает, что инструменты, используемые для решения проблем частного бизнеса, скорее всего будут применимы и для решения проблем общественного управления. В этой сфере финансовые цели не рассматриваются как первичные, а значит, сбалансированный подход к управлению организацией (положенный в основу BSC) имеет большие шансы быть реализованным на практике. Мы уверены, что с учетом определенной специфики и адаптации базовой модели BSC станет важным инструментом, способствующим модернизации общественной сферы и повышению эффективности деятельности некоммерческих организаций. Например, при помощи сбалансированной системы показателей можно объединить два важных и часто используемых понятия сферы общественного управления — миссия организации и продукты. Это позволяет устранить недостатки, связанные с реализацией миссии и содержанием продуктов.

**Рис. 8.1**

**Сбалансированная система показателей как инструмент интеграции, используемый при модернизации системы общественного управления**



### 8.1.2. Реализация миссии и видения

Понятия «миссия» и «видение» широко распространены в сфере общественного управления. Многие руководители общественных организаций говорят, что модернизация начинается «в головах». Другими словами, модернизация начинается с ответа на вопросы «кто мы?», «что мы предлагаем?», «чего мы хотим?», «каковы наши принципы?», «где мы хотим оказаться через 10 лет?». Однако формулирование миссии и видения не должно превращаться в самоцель. Эта работа необходима для того, чтобы позиционировать организацию во внешней среде и начать внедрение изменений. Разумеется, определенная ценность заключается и в том, что организация сформировала понимание себя. Это повышает мотивацию сотрудников компании и формирует определенный имидж во внешнем окружении. Однако продуктивное использование миссии и видения возможно только тогда, когда они трансформированы в конкретную стратегию и преобразованы в соответствующие локальные действия (мероприятия). Организациям необходим инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию в набор конкретных действий. Если такого инструмента не будет, то миссия и видение будут «витать в облаках» оторванными от каждодневной оперативной деятельности. В лучшем случае миссия и видение для организации просто нейтральны, а в худшем — контрпродуктивны. Процессы формулирования миссии и видения требуют определенных ресурсов, зачастую значительных. Если сотрудников активно привлекают к процессу выработки миссии и видения, то у них формируется потребность в понимании того, как эти формулировки влияют на процесс их ежедневной деятельности в компании. Миссия и видение должны быть трансформированы в набор конкретных действий, чтобы не спровоцировать возникновение разочарования у сотрудников.

### 8.1.3. Управление продуктами и показателями

Стратегия — задача топ-менеджмента. Переводя этот тезис в сферу общественного управления, можно говорить о том, что стратегия — задача руководителя организации или лица, принимающего политические решения. Стратегия, которая разрабатывается по схеме «снизу вверх», не способна учесть аспекты долгосрочного характера и обеспечить достижение целей, сформулированных на основе имеющегося видения.

Производство продуктов не может рассматриваться как цель деятельности той или иной организации. Организация (в том числе и общественной сферы) выполняет тот или иной заказ и для этой цели создает свой продукт. Выполнение того или иного заказа может быть необходимо согласно законодательству или определяться политической необходимостью. При этом постановка целей осуществляется по принципу «сверху вниз».

Определение продуктов организаций общественной сферы и показателей, характеризующих их деятельность, осуществляется на основе их стратегии. Следует отметить, что не все продукты, производимые организацией общественной сферы, носят стратегический характер. В системе показателей также существуют показатели исключительно «диагностического» характера, не имеющие прямой привязки к стратегии, а используемые в рамках оперативного управления. Стратегия характеризуется сфокусированностью. Поэтому сбалансированная система показателей содержит показатели именно стратегического характера.

Одни и те же продукты и показатели в разных ситуациях могут быть стратегическими и нестратегическими. Если тот иной продукт или показатель способствует достижению стратегических целей, то он получает статус стратегического.

Наше понимание стратегии и сути сбалансированной системы показателей в сфере общественного управления предполагает необходимость определения стратегических целей по схеме «сверху вниз» с последующим определением продуктов и показателей по схеме «снизу вверх».

## **8.2. Построение сбалансированной системы показателей для сферы общественного управления**

Значение стратегического планирования и управления в общественной сфере очевидно для всех. Но простой перенос модели сбалансированной системы показателей из сферы бизнеса в сферу общественного управления был бы слишком простым решением и претендовал бы на статус «запатентованного рецепта». Как и в отношении целей разработки BSC, в данном случае следует говорить о необходимости адаптации логики сбалансированной системы показателей к специфике сферы общественного управления.

### **8.2.1. Основные аспекты адаптации модели сбалансированной системы показателей к сфере общественного управления**

#### **8.2.1.1. Значение стратегии для сферы общественного управления**

В главе 1 мы изложили собственное понимание стратегии, ссылаясь при этом на мнение Портера, который рассматривает стратегию как «пост-

роение уникальной и создающей ценность рыночной позиции благодаря серии дифференцированных видов бизнес-деятельности» (Porter, 1997, s. 48). Если исходить из такого понимания стратегии, то становится очевидным, что стратегия и управление общественной организацией не имеют ничего общего. Уже само по себе ключевое понятие «уникальная и создающая ценность рыночная позиция» делает лейтмотив стратегии для общественной сферы проблематичным. Общественные организации должны решать задачи, сформированные кем-то извне, работают в условиях ограниченной конкуренции, а финансовые цели для них не первичны.

Но если интерпретировать стратегию как план той или иной организации по достижению долгосрочных целей, то стратегия становится значимой и для сферы общественного управления. Стратегия отражает принципиальную ориентацию того или иного учреждения, коммуны или общественной организации. Приведем пример стратегии — «наш средний по размерам город должен превратиться из «спящего городишки» в развитый экономический центр». Другой пример — «наше полицейское управление стремится стать первым партнером для граждан и других клиентов в вопросах безопасности».

Политические партии зачастую используют стратегию, не называя ее так напрямую. Заявления правительства, коалиционные соглашения, программы партий — это стратегические документы, играющие роль «указующего перста» в будущее («чем мы отличаемся от наших конкурентов?», «какие цели мы стремимся достичь в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе?», «как мы будем достигать этих целей?»).

Существуют, однако, аспекты, далекие от традиционного понимания стратегии, поскольку разработка стратегии в политической сфере или в сфере общественного управления более сложный процесс, чем разработка стратегии в бизнесе. Этот процесс характеризуется тремя факторами.

### **1. Значение законодательства**

Общественные организации, в отличие от предприятий сферы бизнеса, могут разрабатывать свои стратегии только в определенных рамках, установленных законодательно. Стратегия организации определяется не тем, что организация должна делать согласно законодательству, а тем, что она собирается делать добровольно. Поскольку ресурсы всегда ограничены, для организации общественной сферы особенно важно сформировать четкий, ориентированный на потребности клиента и жизнеспособный с точки зрения долгосрочной перспективы портфель продуктов (услуг). Задачи, решение которых необходимо согласно действующему законодательству, также могут иметь стратегический характер, особенно если при их выполнении возникают значительные отклонения «план/факт». Стратегия общественной организации в области обязательных задач предполагает ответ на вопрос «как», а не «что». Но помимо этих задач обще-



ственная организация может выполнять и другие задачи, добровольного характера.

## **2. Значение заинтересованных групп**

В сфере частного бизнеса стратегии должны включать целостные и комплексные системы целей. При формулировании стратегии мероприятия ориентируются на систему взаимосвязанных и взаимодополняющих целей. Такой подход особенно необходим в тех случаях, когда у компании есть «мета-цель». В частном бизнесе в качестве такой «мета-цели» часто называется увеличение стоимости собственного капитала (цель перспективы «Финансы»). В качестве «мета-целей» сферы общественного управления можно назвать повышение удовлетворенности заинтересованных групп (например, граждан) или качественное выполнение заказов. Такая постановка вопроса позволяет избежать нежелательного в этой сфере крена в сторону финансов. Ни в сфере частного бизнеса, ни в сфере общественного управления не удастся построить систему целей, в которой не было бы противоречий между отдельными целями. Цели, которые могут противоречить друг другу (например, стратегия роста и стратегия снижения издержек), в частном бизнесе согласуются путем установления целевых значений для показателей, характеризующих эти цели. В политической сфере это сделать сложнее, поскольку в группе заинтересованных лиц (клиенты, граждане, вышестоящие организации) зачастую нет единства в целях. Любой гражданин, будучи больным, желает иметь оптимальную систему здравоохранения, но как клиент страховой компании этот же гражданин хотел бы иметь недорогую систему здравоохранения. Политик должен в большей мере, чем администратор общественной организации, управлять этими конфликтами и сглаживать возникающие противоречия. Логика сбалансированной системы показателей направлена на разработку сбалансированной (учитывающей противоречия) системы целей. Сам по себе процесс построения этой системы позволяет выявить возможные противоречия и конфликты, обсудить их и учесть в системе целей.

## **3. Значение «символической» политики**

В политической сфере часто формулируются цели, для которых нет необходимости разрабатывать конкретные мероприятия. Более того, частью политической стратегии может быть осознанный отказ от процедуры измерения достигнутых успехов, от документирования показателей и их целевых значений. Эти аспекты противоречат базовой логике сбалансированной системы показателей — измеримость достигнутых результатов. «Символическая» политика зачастую реализуется параллельно актуальным ежедневным задачам. Этот нюанс — необходимость учета политической конъюнктуры — часто рассматривается как аргумент против использования BSC в политической сфере. В сфере «символической» политики речь идет о серьезности намерений компании достичь ту или иную декларируемую

цель. Важно понимать, что сбалансированная система показателей — система стратегических целей, показателей, их целевых значений и мероприятий, направленных на достижение стратегических целей. Эта система может рассматриваться как инструмент политического менеджмента, но не как инструмент политического маркетинга, поэтому «цели-фантомы» в эту систему не включаются.

#### **ПРИМЕР**

В наших проектах мы сталкивались с двумя типичными для административной сферы мнениями. *Первое* заключается в том, что стратегии в сфере общественного управления не играют никакой роли, поскольку эти организации действуют в ограниченных законами рамках и не имеют достаточной свободы для реализации своих намерений. *Второе* мнение состоит в том, что стратегические изменения в сфере общественного управления не могут управляться менеджментом, поскольку полностью определяются политическим влиянием.

Однако наш практический опыт реализации консалтинговых проектов показывает, что стратегическое поле действий имеется у любой организации, в том числе организации общественной сферы. В тех сферах, где доминирует законодательный «заказ», важную роль играет ответ на вопрос «как» («как мы будем достигать поставленных целей?»). В тех сферах, где степень управленческой свободы достаточно высока, ответ должен быть дан на вопрос «что» («что именно мы будем делать?»).

Так, организация, занятая в сфере законодательно необходимого социального страхования, должна определить, что в рамках выделенного бюджета она должна достичь согласно установленным требованиям, а что может быть реализовано дополнительно. Процесс разработки стратегических инициатив осуществляется по принципу «снизу вверх» и направлен на улучшение отношений общественной организации с инстанцией, принимающей решения о бюджетах.

### **8.2.1.2. Определение объектов координации и содержания**

В процессе внедрения системы в компаниях частного бизнеса мы столкнулись с феноменом «высоты полета», — одна и та же формулировка в зависимости от уровня в организационной иерархии может рассматриваться как стратегическая цель и как стратегическое мероприятие. В сфере общественного права этот аспект несколько модифицируется — речь, скорее, идет не о «высоте полета», а о «направлении полета», т.е. внедрение сбалансированной системы показателей в значительной степени зависит от специфики конкретного рассматриваемого объекта.

Что это означает? Рассмотрим пример сбалансированной системы показателей, построенной для одной из федеральных земель Германии. Система включает четыре проекции.

1. *Координация деятельности правительства*: сбалансированная система показателей используется для управления (в нескольких проекциях) деятельностью руководителя правительства и его аппарата. В данной области уже есть определенные наработки не только в англоязычной среде (Kaplan/Norton, 2004, s. 411), но и среди немецкоязычных организаций. Мы участвовали в нескольких проектах реализации политических стратегий, составным элементом которых были связи с общественностью.

2. *Координация деятельности политических организаций и административных органов*: сбалансированная система показателей используется для управления деятельностью политических организаций и административных органов. Стратегия организации при помощи BSC (построение стратегических карт, разработка показателей и мероприятий) превращается в набор конкретных действий, понятных сотрудникам.

3. *Координация деятельности административных органов между собой*: сбалансированная система показателей используется для согласования действий отдельных организаций или подразделений. Каплан и Нортон в книге «Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты»\* (Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes) рассказывают об опыте использования системы BSC в министерстве обороны США (для согласования своей деятельности с деятельностью других организаций, в частности с министерством финансов). Наш консалтинговый опыт также подтверждает значение системы BSC для согласования задач, выполняемых различными структурными подразделениями. Этот аспект особенно важен в сфере общественного управления, поскольку перечень задач, решаемых различными и взаимодействующими между собой организациями, чрезвычайно широк. Сбалансированная система показателей позволяет решать проблему конфликта целей и служит действенным инструментом достижения согласованности в работе структурных подразделений организации.

4. *Координация деятельности различных уровней в административных органах*: сбалансированная система показателей используется для согласования действий вышестоящих и нижестоящих организационных уровней между собой. Как уже было описано в разделе 8.2.2, сбалансированная система показателей действенный инструмент перевода стратегии на операционный уровень деятельности. Это реализуется путем каскадирования — создания системы целей и показателей.

Как уже было отмечено, формат сбалансированной системы показателей в значительной степени зависит от того, для решения каких задач эта система разрабатывается в той или иной организации. Решение задачи (4) может предполагать наличие иных проекций по сравнению с задачей (2). Процесс построения сбалансированной системы показателей не осущест-

---

\* Р. Каплан, Д. Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2004.

вляется согласно какой-либо жесткой схеме, а соответствует конкретным потребностям конкретной организации. Важно соблюсти принцип — содержание задач определяет формат внедряемой системы.

### **ПРИМЕР**

Использование сбалансированной системы показателей в политических организациях может быть разнообразным — от разработки стратегии на верхнем уровне управления до согласования деятельности отдельных структурных подразделений в рамках одной организации. Внедрение BSC предполагает ответы на следующие вопросы.

- Как мы будем обеспечивать участие в процессе реализации стратегии вышестоящих подразделений (политическая организация, административный орган, наблюдательный совет)?

При внедрении сбалансированной системы показателей важно продумать связь задач, реализуемых на разных уровнях организационной иерархии. Чем более автономна та или иная организация, тем более простым будет процесс построения BSC. Время, которое необходимо для согласования BSC, построенных для различных отделов, в таких организациях будет относительно небольшим. Системы BSC для нижестоящих подразделений в организационной иерархии создаются на основе сбалансированной системы показателей, построенной для вышестоящего уровня. В зависимости от конкретных условий целесообразно участие в процессе построения сбалансированной системы показателей представителя политической организации. Его роль связана с формированием стратегических целей, подбором показателей, определением их целевых значений и разработкой мероприятий.

Каковы задачи команды проекта построения сбалансированной системы показателей?

Задачи команды проекта построения системы BSC включают определение целей внедрения системы и компетенций участников команды. Целесообразно включение в состав команды эксперта в области политики.

- Может ли быть построена сбалансированная система показателей, охватывающая все подразделения компании и включающая все проекции? Как мы доводим стратегию до сотрудников организации?

В проектах построения BSC, которые охватывают не все уровни организационной иерархии, сфера применения этой концепции ограничена. Но эффективность реализации стратегических целей напрямую зависит от того, насколько хорошо каждый сотрудник организации понимает свою роль в реализации стратегии. Поэтому чем шире сфера распространения сбалансированной системы показателей в организации, тем больше вероятность успешной реализации стратегии.

## 8.2.2. Процесс построения сбалансированной системы показателей в общественной сфере

Определенные отличия в организации работы компаний частного бизнеса и организаций общественной сферы, разумеется, существуют, но не «непреодолимы» с точки зрения построения сбалансированной системы показателей. Определенная потребность в адаптации BSC к специфике организаций сферы общественного управления существует, но пятиэтапная модель, разработанная компанией Horvath 8c Partners, успешно зарекомендовала себя и в этой сфере. Процесс разработки BSC в организациях сферы общественной сферы ниже описан подробнее.

### **Этап 1: Создание организационных рамок**

На данном этапе следует определить, для какой организационной единицы будет построена сбалансированная система показателей, а также проекции, в которых будут разрабатываться системы целей и показателей. Разработка и внедрение BSC оформляются как проект, поэтому необходимый этап — планирование проекта.

### **Этап 2: Проведение стратегического анализа**

Сбалансированная система показателей рассматривается как инструмент реализации стратегии компании. Стратегический анализ и разработка самой стратегии предваряют процесс внедрения BSC. Этот этап включает проведение опросов, интервью, анализ документов.

### **Этап 3: Построение сбалансированной системы показателей**

Ядро процесса реализации стратегии составляет разработка самой системы BSC. Процесс разработки системы состоит из пяти этапов: конкретизация стратегических целей, построение причинно-следственных связей между ними, подбор адекватных показателей, определение целевых значений показателей (на основе достигнутых фактических) и разработка стратегических мероприятий.

### **Этап 4: Организация каскадирования.**

Суть каскадирования заключается в построении сбалансированной системы показателей для структурных подразделений компании. Цель этого процесса состоит в коммуникации стратегии на низовые уровни организационной иерархии.

### **Этап 5: Организация последовательного внедрения сбалансированной системы показателей**

Сбалансированная система показателей — эффективный инструмент управления только в том случае, если она используется совместно с другими инструментами управления. Например, цели, формулируемые в системе

BSC, должны быть включены в систему согласования целей, а используемые показатели — в систему отчетности.

Далее рассматриваются аспекты использования сбалансированной системы показателей в сфере общественного управления. Логика построения этой системы соответствует принципу «все что, применимо к частному бизнесу, касается и сферы общественного управления»,

### **8.2.2.1. Этап 1: создание организационных рамок**

#### **Какие организационные предпосылки необходимы для обеспечения успешного внедрения сбалансированной системы показателей?**

Создание организационных рамок для внедрения сбалансированной системы показателей предполагает определение числа перспектив (проекций), в которых будут формулироваться стратегические цели и показатели, и определение организационных подразделений, для которых будет разрабатываться сбалансированная система показателей. Предпосылкой эффективного внедрения BSC является четкое распределение ответственности в организации. Нет смысла обсуждать пути достижения целей компании, если не распределены обязанности.

Специфика использования сбалансированной системы показателей в сфере общественного управления может касаться числа и названия проекций, используемых для формулирования целей и показателей. В общественных организациях финансовая перспектива не является доминирующей (что, однако, не должно означать полного отказа от использования этой перспективы в процессе построения BSC). В наших проектах часто использовалась модель, включающая пять перспектив. Дополнительно к четырем классическим («Финансы», «Клиенты», «Процессы», «Обучение и развитие») использовалась перспектива «Политический/Общественный заказ» (рис. 8.2).

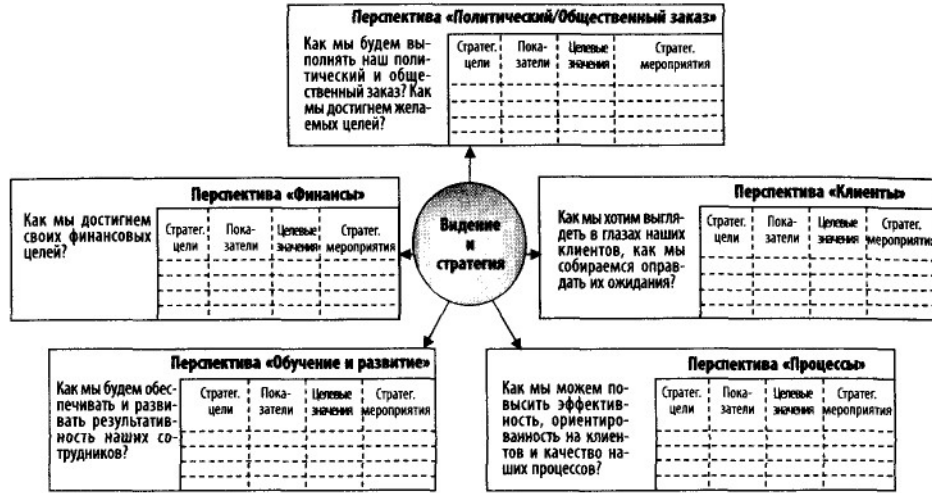
Для проектов внедрения сбалансированной системы показателей должны применяться те же правила, что и для других проектов: определение организационной структуры проекта, этапов реализации проекта, разработка информационной и коммуникационной концепции, установление стандартов и определение ключевых факторов успеха. Поскольку в процессе реализации проекта внедрения BSC активное участие принимает топ-менеджмент компании, то этим проектам придается особое значение.

#### **Кто входит в состав проектной команды?**

Успешное внедрение сбалансированной системы показателей предполагает активное участие как руководства компании, так и руководителей отдельных структурных подразделений, для которых создается эта система. В противном случае участники проектной команды будут работать с опасением, что результаты не примет руководство. Цели, показатели и мероприятия в этом

Рис. 8.2

**«Стандартные» перспективы сбалансированной системы показателей  
в сфере общественного управления**



случае либо формулируются слишком обобщенно и неконкретно, либо отличаются от представлений руководства. Кроме того, в состав проектной команды целесообразно включать профессиональных экспертов (например, руководителей второго уровня).

В качестве модератора процесса в работе команды принимает участие контроллер. Помимо этого, целесообразно участие представителя службы управления персоналом. Это повысит привлекательность проекта для сотрудников компании и уменьшит вероятность возникновения разнообразных слухов.

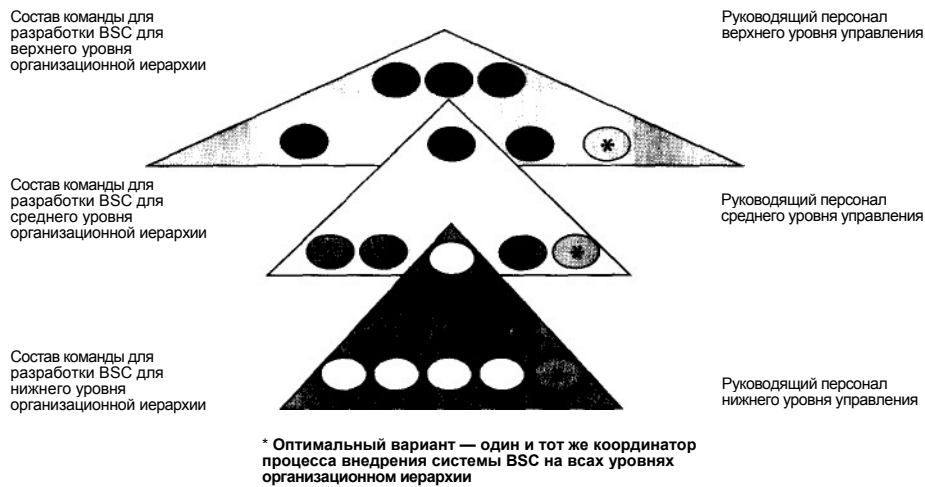
Число участников команды не должно превышать 10 человек. Наш опыт реализации проектов показывает, что в успешную команду должны входить: руководитель или представитель структурной единицы организации, для которой разрабатывается BSC, руководители второго уровня, контроллер, модератор и координатор процесса внедрения BSC. Желательно, чтобы на протяжении всего хода реализации проекта состав группы оставался стабильным (замены негативно сказываются как на самом процессе, так и на достигнутых результатах). Задачей руководства компании или соответствующего структурного подразделения является мотивирование сотрудников компании на участие в таком проекте.

Участники проекта должны располагать также необходимым объемом времени для работы в рамках проекта. Особенно это касается руководящего персонала организации.

Для успешной реализации проекта внедрения сбалансированной системы показателей команда нуждается в эксперте, обладающем богатым

Рис. 8.3

## Состав команды проекта (пример)



практическим опытом, аналитическим мышлением и навыками межличностного общения. Такой эксперт должен модерировать процесс обсуждения и обеспечивать получение нужных результатов «на выходе». В целях повышения эффективности работы команды модерировать процесс работы могут два эксперта, сменяя друг друга. Такой формат работы позволяет также управлять работой больших групп. Вне зависимости от размера группы один из участников должен взять на себя функции ведущего протокол («ассистента»).

Модератор, как правило, накапливает свой опыт в ходе реализации многих других проектов. Благодаря этому ему удастся организовать эффективный процесс внедрения сбалансированной системы показателей.

Использование внешних модераторов имеет смысл в том случае, если:

- процесс внедрения BSC осуществляется впервые и ход проекта дол-

жен учитывать специфические особенности конкретной организации. Опыт таких экспертов позволяет избежать первоначальных ошибок и быстро достичь желаемых результатов;

- для управления дискуссией необходимы нейтральность и объективность стороннего специалиста. Внутренние эксперты могут быть «заангажированы» тем или иным структурным подразделением или не могут полностью реализовать свою функцию из-за принадлежности к тому или иному уровню организационной иерархии. Кроме того, внутренние эксперты не всегда могут играть роль модераторов по отношению к вышестоящему руководству;
- не хватает собственных ресурсов для реализации процесса.



**Какие задачи возлагаются на координатора сбалансированной системы показателей?**

Наш опыт показывает, что в составе команды проекта должен быть координатор, задачами которого являются организация взаимодействия всех членов команды, координация сроков и организация инфраструктуры. Он осуществляет методическое сопровождение процесса внедрения системы BSC и обеспечивает необходимую коммуникацию между участниками проекта. Координатор отвечает за своевременное предоставление информации и пересмотр первоначальных версий разработанных систем, обеспечивает контроль качества составляемых отчетов и реализуемых мероприятий. Он также оказывает содействие руководству того или иного структурного подразделения в процессе согласования целей с целями вышестоящего уровня.

Координатор и модератор могут быть совмещены в одном лице, но мы рекомендуем все-таки эти роли разделять и поручать им совместное моделирование процесса внедрения сбалансированной системы показателей.

**8.2.2.2. Этап 2: проведение стратегического анализа****Как может быть проведен стратегический анализ общественной сферы?**

Окружение организации общественной сферы нельзя приравнивать к окружению предприятия, работающего в рамках свободной рыночной экономики. Администрация такой организации в первую очередь должна выполнять законодательно необходимый «заказ». Как правило, такие организации в силу специфики своей деятельности не сталкиваются с проблемой конкуренции. Многие вопросы, связанные с классической разработкой стратегии (например, составление портфеля продуктов бизнеса или формирование отличительных признаков), неактуальны для администрации общественной организации. Несмотря на то что городская администрация устанавливает тарифы за услуги канализации, она не разрабатывает на этой основе свою стратегию. Зарабатывание определенной суммы доходов в данном случае можно рассматривать как побочный эффект, возникающий при реализации обязательной задачи. Доля самостоятельно выбранных стратегических целей в таких организациях существенно меньше, чем в компаниях частного бизнеса.

С другой стороны, существуют аспекты по разработке стратегии, которые имеют для таких организаций существенное значение. В зависимости от специфики конкретной организации спектр этих задач может простирается от разработки миссии через проведение стратегического анализа сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз до разработки базовых стратегических направлений на основе проведенного стратегического анализа.

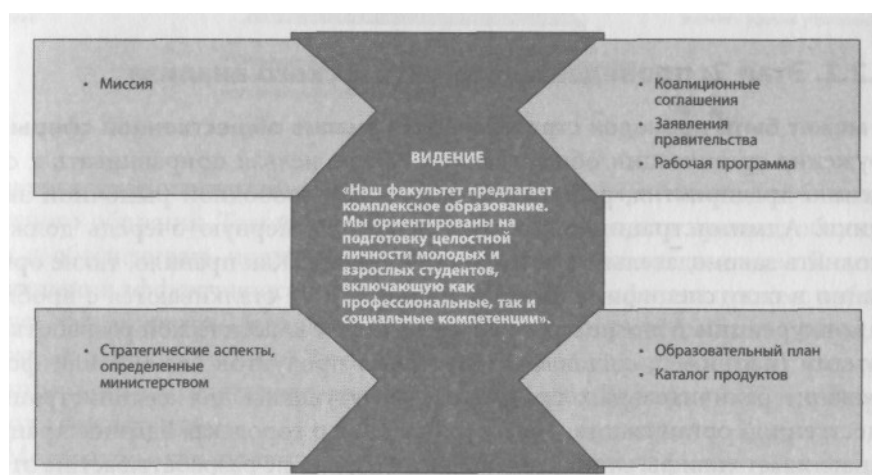
Перед тем как в сбалансированной системе показателей создавать стратегические цели и переводить их в программы мероприятий, следует конкретизировать саму стратегию. Перед началом построения системы BSC следует проверить:

- существует ли общая для того или иного подразделения стратегия,
- актуальна ли эта стратегия,
- насколько эта стратегия полная и непротиворечивая,
- существует ли единое понимание стратегии.

Основой для разработки стратегии в сфере общественного управления являются нормативные акты правительства, коалиционные соглашения и программы партий. Именно на этой основе формируются стратегии государственных учреждений и общественных организаций.

**Рис. 8.4**

**Пример разработки стратегии на факультете профессионального обучения в министерстве культуры**



**Анализ стратегии и SWOT-анализ: где находится организация?**

Сложности при разработке стратегии в политических организациях и в сфере общественного управления уже были отмечены. В таких организациях зачастую существуют стратегические концепции, не воспринимаемые сотрудниками как таковые. Что это означает с точки зрения внедрения сбалансированной системы показателей? При проведении стратегического анализа в сфере общественного управления следует дать ответы на два вопроса:

- что именно является стратегией, стратегическими документами и стратегическими процессами?
- кто отвечает за стратегии, стратегические документы и стратегические процессы?

Значение первого вопроса в организациях сферы общественного управления важнее, чем в компаниях частного бизнеса, в силу того, что стратегия в таких организациях вообще не обсуждается. Но сбалансированная система показателей является инструментом реализации выбранной стратегии, т.е. без стратегии нет и сбалансированной системы показателей.

При помощи анализа документов, структурированных интервью и внутрфирменных совещаний проводится необходимый стратегический анализ. При проведении такого анализа следует дать ответ на вопрос о том, чего компания достигла к настоящему моменту времени и что она делает сейчас. Как уже неоднократно отмечалось, многие политические и общественные организации действуют согласно определенной стратегии, но не используют этот термин. В том числе поэтому мы считаем необходимым предварять процесс построения BSC глубоким стратегическим анализом. Информация, полученная на этом этапе, закладывается в основу построения сбалансированной системы показателей (рис. 8.5).

Стратегический анализ заключается в оценке текущего состояния организации и окружающей среды. Это основа для дискуссий по разработке стратегии и внедрения самой разработанной стратегии. Следует дать ответы на основные вопросы:

- Существуют ли уже утвержденные видение и стратегия организации?
- Распространяются ли видение и стратегия на весь спектр задач, решаемых компанией? Есть ли подразделения или продукты, которых стратегия не коснулась?

Рис. 8.5

### Вопросы для проведения структурированных интервью

#### Вопросы при проведении стратегического анализа

##### 1. Стратегический анализ

Какую информацию мы закладываем в основу обсуждения нашей стратегии?

- Миссия и принципы управления
- Основы стратегии и документы
  - Были ли проинформированы сотрудники?
  - Проводились ли опросы сотрудников и клиентов?

Каково распределение ролей при разработке стратегии?

- Роль управления/политических институтов
  - Участвуют ли в обсуждении целей, касающихся процессов, ИТ-оснащения и развития персонала?
  - Есть ли конфликты, связанные со стратегическими целями?
  - Какова роль администрации?

Какова управленческая культура в компании?

Четко ли проведено сегментирование клиентов? Кто наши клиенты?

Какие важные проекты осуществляются в данный момент? Какие проекты имеют стратегическое значение?

- Проект 1: Тема и содержание, период продолжительностью от... до..., ответственность, участники, стратегическое значение (да/нет)
  - Проект 2
- Критерии проекта: продолжительность > 3 месяцев, фиксированный бюджет, начало и конец ...

Как выглядит сегодняшняя отчетность?

Используются ли ключевые показатели, применяемые в системе управления?

Проводились ли ранее совещания по обсуждению стратегии? Какие результаты были при этом достигнуты? Как они были реализованы?

- Какие задачи вышестоящих уровней следует учитывать (заявления правительства, коалиционные соглашения, рабочие программы, миссия, принципы управления, цели, определенные для нижестоящих уровней)?
- Какие задачи должны быть достигнуты в рамках организации (результаты проведенных ранее совещаний, рабочие программы, ключевые аспекты, руководства к действию, планы продуктов, результаты опроса клиентов и сотрудников)?
- Известна ли стратегия всем сотрудникам компании и одинаково ли она интерпретируется?
- Какова управленческая культура в организации?
- Проведена ли сегментация клиентов? Какие сегменты имеют стратегическое значение?
- Как выглядит в настоящий момент внутрифирменная отчетность?
- Используются ли уже в системе управления ключевые показатели?

На основе обсуждения этих вопросов разрабатывается принципиальная стратегическая ориентация. Видение представляет собой желаемое состояние организации в будущем и указывает, куда именно идет организация как целое. Видение — важный мотивирующий фактор для сотрудников организации. Оно не состоит из ключевых слов (тезисов), а формулируется как набор взаимосвязанных предложений. Если уже какая-то версия видения существует, то ее целесообразно обсудить с членами команды проекта. Благодаря этому у сотрудников компании появляется возможность высказать собственное мнение и акцентировать внимание коллег на ключевых аспектах. Видение также должно быть принято с согласия руководства организации.

Содержание видения определяется по ответам на следующие вопросы:

- кто мы?
- что мы предлагаем?
- каковы наши принципы?
- где мы хотим оказаться через 10 лет?

В представленном примере видения факультета профессионального обучения в министерстве культуры отражены все проекции. Это способствует последующему формулированию стратегических целей.

SWOT-анализ можно отнести к числу инструментов, наиболее часто используемых при проведении стратегического анализа. Несомненное достоинство этого инструмента в его простоте и возможности привлечь к обсуждению рассматриваемых проблем широкий круг руководителей и специалистов. При проведении SWOT-анализа оцениваются сильные и слабые стороны того или иного подразделения, имеющиеся возможности и угрозы (с точки

Рис. 8.6

### Видение факультета профессионального обучения в министерстве культуры

Наш факультет предлагает комплексное образование. Мы ориентированы на подготовку целостной личности молодых и взрослых студентов, включающую как профессиональные, так и социальные компетенции. Мы нацелены на обучение на протяжении всей жизни, готовим специалистов, соответствующих по своему уровню требованиям бизнеса, и способствуем интеграции обучающихся в общество.

Наш факультет стремится к последовательному улучшению качества образования, полученного в профессиональных школах.

В целях повышения результативности и эффективности своей деятельности мы стремимся развивать самостоятельность профессиональных школ.

Мы повышаем мотивацию руководителей и сотрудников нашего факультета за счет делегирования ответственности, совместной разработки целей и повышения квалификации.

Мы развиваем понимание того, что профессиональное обучение — как на национальном, так и на интернациональном уровне — это инвестирование в будущее.

зрения их влияния на рассматриваемое подразделение). Концепция SWOT-анализа предполагает, что сильные и слабые стороны относятся к внутренней среде организации, а возможности (шансы) и угрозы (риски) — к среде внешней. SWOT-анализ зарекомендовал себя на практике как весьма действенный и эффективный инструмент.

Вне зависимости от того, какая методика используется при генерировании идей, на этом этапе еще не возникает стратегия, которую организация будет реализовывать. Разработанные идеи используются всего лишь как основа для создания стратегии. На этом этапе важно сформировать эти идеи (на основе проведенного стратегического анализа) и оценить их с точки зрения вклада в реализацию сформулированного видения. В качестве примера результатов проведенного SWOT-анализа можно рассмотреть представленные на рис. 8.7-8.9 матрицы.

Рис. 8.7

### SWOT-анализ факультета профессионального обучения в министерстве культуры

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Практически-ориентированные материалы занятий</li> <li>• Кооперация с партнерами</li> <li>• Инновационность</li> <li>• Компетенции персонала и отлаженные процессы</li> </ul>	<p><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Значение профессионального повышения квалификации</li> <li>• Признание услуг на рынке</li> <li>• Информационные технологии</li> <li>• Общественная поддержка</li> </ul>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Культура коммуникации</li> <li>• Недостаточный контроль успеваемости учащихся</li> <li>• Недостаточное финансирование</li> <li>• Не реализована концепция ответственности</li> </ul>	<p><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Профессиональная ответственность без надления достаточными ресурсами</li> <li>• Зависимость от состояния экономики</li> <li>• Децентрализация/Централизация</li> <li>• Увеличение числа «сложных учащихся»</li> </ul>

Рис. 8.8

SWOT-анализ и стратегические направления

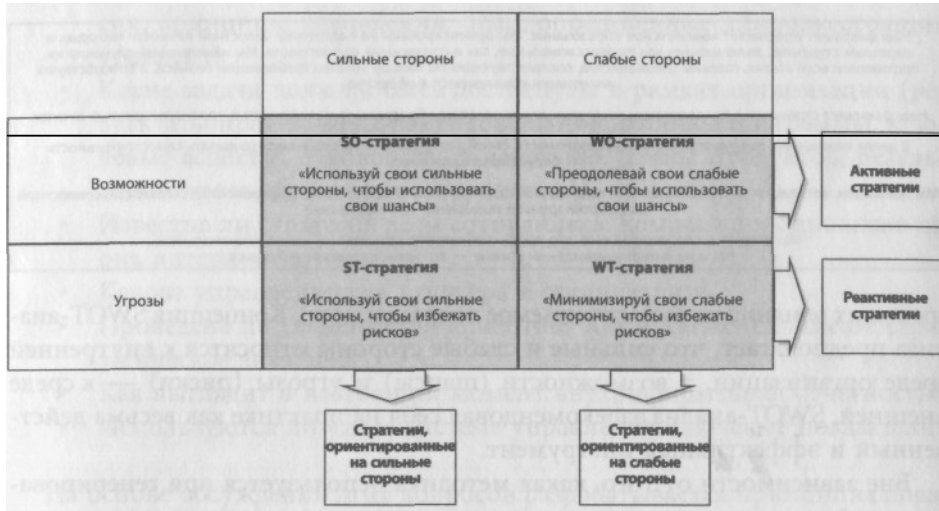
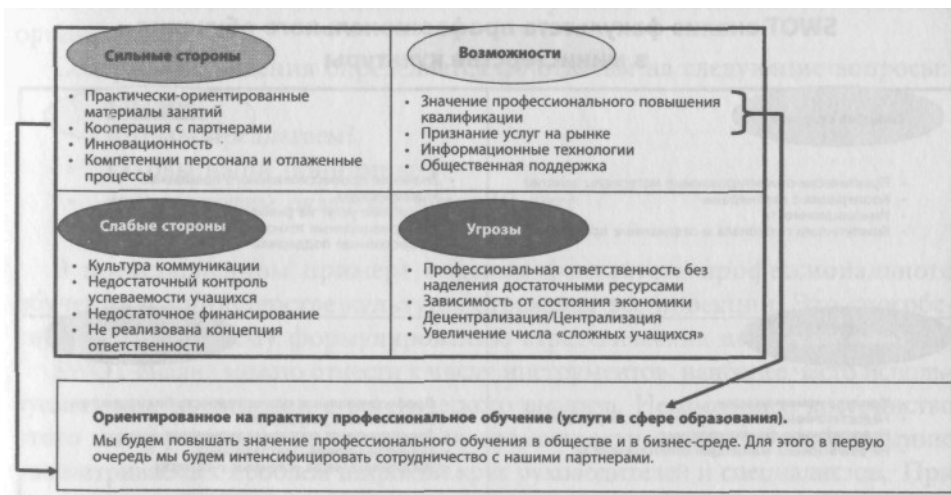


Рис. 8.9

Разработка направлений стратегического развития на основе SWOT-анализа



В четырех полях можно рассматривать направления стратегического развития организации, учитывающие релевантные шансы, риски, сильные и слабые стороны.

### **8.2.2.3. Этап 3: построение сбалансированной системы показателей**

Сбалансированная система показателей базируется на прописанной стратегии компании, которая играет роль своеобразного фундамента для построения BSC. Если стратегия компании не сформулирована, то эта система строится на «песке». Проведение стратегического анализа должно быть частью процесса построения BSC. Видение и базовая стратегическая ориентация должны быть сформулированы еще до процесса построения сбалансированной системы показателей. Построение BSC осуществляется в пять этапов: конкретизация стратегических целей, построение причинно-следственных связей между стратегическими целями, выбор показателей, определение целевых значений показателей, разработка стратегических мероприятий. Прохождение этих пяти этапов необходимо для построения BSC и в сфере общественного управления. Результат, представленный в таблицах, причинно-следственных цепочках целей и текстовых комментариях, служит основой для последующего мониторинга процесса реализации стратегии.

#### **Как разрабатываются стратегические цели?**

После определения числа и наименований проекций (перспектив) начинается процесс определения стратегических целей. Ключевая проблема этого этапа — фокусирование на тех целях, которые на самом деле соответствуют разработанной стратегии. Концепция сбалансированной системы показателей исходит из того, что число стратегических целей, распределенных по проекциям, должно быть равно примерно 20. Это означает, что наряду с определением того, что организация будет «делать», стратегия содержит ответ на вопрос о том, что организация делать «не будет». Цели, включаемые в BSC, представляют собой те решающие и ключевые цели, от которых зависит успешность реализации стратегии. Сбалансированная система показателей не должна полностью отражать все мероприятия, реализуемые в организации. Эта система не замещает системы оперативного контроллинга, используемые для управления оперативной деятельностью. Целью BSC является «отфильтровывание» ключевых стратегических целей и описание их в виде системы измеримых показателей.

Как можно обеспечить включение в сбалансированную систему показателей «правильных» целей, соответствующих логике этой системы? Эта проблема решается путем использования специального «фильтра», через который проходят все рассматриваемые цели, включаемые затем в те или

иные проекции (перспективы). Такой «фильтр» может включать следующие вопросы.

**Вносит ли свой вклад достижение этой цели в реализацию выбранной стратегии?**

Цели, которые не вносят вклада в реализацию стратегии, незначимые. Однако это не означает, что к достижению этих целей не стоит стремиться. Это означает, что эти цели включаются не в BSC, а в систему управления оперативной деятельностью.

Цели, которые способствуют реализации стратегии, на втором этапе оцениваются на предмет сложности их достижения.

**Требуются ли значительные усилия для обеспечения достижения стратегических целей?**

Цели, которые имеют стратегическое значение, должны быть достигнуты. Но следует ли включать эти цели в BSC, если вероятность их достижения высока и значительных усилий для достижения этих целей от организации не требуется? Мы исходим из того, что внимание руководства должно быть сконцентрировано на целях, для достижения которых необходимо приложить значительные усилия. Только в этом случае сбалансированная система показателей не будет «перегружена» избыточным числом целей.

**С какой степенью детализации должны определяться стратегические цели?**

Как уже говорилось, сбалансированная система показателей может быть построена для разных уровней организационной иерархии. Вопрос о необходимом уровне детализации — это в первую очередь вопрос уровня иерархии, для которого разрабатывается BSC. Общий принцип таков: мероприятия, относимые к вышестоящим уровням организационной иерархии, могут рассматриваться как цели, относимые к нижестоящим уровням иерархии. Путь от сформулированной миссии до конкретного мероприятия достаточно долгий, и при разработке сбалансированной системы показателей следует четко определять, для какого уровня та или иная формулировка рассматривается как цель, а для какого — как мероприятие.

**Как строятся причинно-следственные цепочки целей?**

Причинно-следственные цепочки целей в сфере общественного управления формируются так же, как и в частном бизнесе. Эти цепочки отражают связи между целями одной перспективы или связи между целями разных перспектив. Принципиально построение причинно-следственных цепочек начинается с перспективы «Обучение и развитие» и заканчивается в перспективе «Социальный/политический заказ». Такие цепочки отражают связи, существующие между отдельными целями, и способствуют лучшему пониманию стратегии.

Причинно-следственные цепочки целей играют важную коммуникативную роль: они способствуют пониманию значения достижения той или



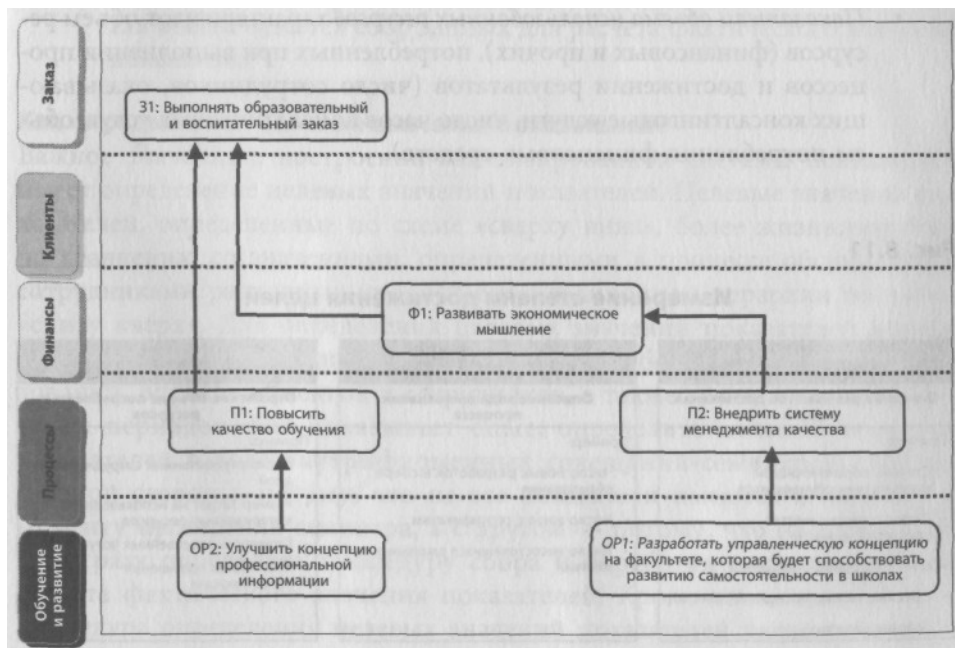
иной цели для достижения других целей и описывают взаимодействие отдельных перспектив («Обучение и развитие», «Процессы», «Клиенты») в процессе реализации стратегии.

В представленном выше примере одна из целей — развитие в школах большей самостоятельности и ответственности. Это означает необходимость построения в школах системы управления качеством, основанной на самооценке и оценке сторонних лиц. Построение такого процесса обратной связи и измерения достигнутых результатов способствует повышению сознательности сотрудников и достижению целей верхнего уровня, связанных с получением заказов от внешних структур (рис. 8.10).

Значение причинно-следственных цепочек целей в общественном секторе становится очевидным, если рассмотреть проблему ориентации деятельности таких организаций на «результат», а не на «процесс». Изменение образа мышления в таких организациях с ориентированного на потребление выделяемых ресурсов на ориентированное на достижение результатов — весьма актуальная проблема. Если построить систему, разъясняющую сотрудникам процесс достижения желаемых результатов, то это повысит вероятность успешной реализации стратегии. Построение причинно-следственных связей между отдельными целями в значительной степени способствует повышению управляемости организацией.

**Рис. 8.10**

**Причинно-следственная цепочка целей факультета профессионального образования министерства культуры (выдержки)**



### Какие индикаторы применимы и как обеспечивается измерение целей?

Как уже говорилось, сбалансированная система показателей не является системой показателей, в которой представлены ключевые показатели, используемые топ-менеджментом. Эта система рассматривается как инструмент реализации выбранной стратегии путем разработки целей, показателей и мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. Однако готовность работать с показателями и их целевыми значениями в политической сфере, характеризующейся острой конкурентной борьбой между партиями и интенсивными контактами с массмедиа, пока остается невысокой. Такой подход к управлению политической структурой признак построения прозрачной и демократической политической системы.

Процесс разработки сбалансированной системы показателей включает определение целей, показателей и их целевых значений, а также мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. Процесс определения показателей достаточно креативен и предполагает достижение консенсуса о правильности выбранных в ходе обсуждения показателей.

Для измерения достигнутых целей можно использовать три типа показателей (рис. 8.11).

- *Показатели достижения результата* информируют о том, каких результатов достигает та или иная организация (резонанс медиакампании, степень информированности аудитории о том или ином мероприятии, удовлетворенность граждан продуктами и услугами).
- *Показатели выполнения процессов* информируют о процессах, выполняемых в организации (например, число оказанных консалтинговых услуг, число выполненных проектов).
- *Показатели объема использованных ресурсов* характеризуют объем ресурсов (финансовых и прочих), потребленных при выполнении процессов и достижении результатов (число сотрудников, оказывающих консалтинговые услуги, число часов консалтинговых услуг, объем потребления финансовых средств).

Рис. 8.11

#### Измерение степени достижения целей

Показатели достижения результата	Показатели выполнения процессов	Показатели объема использованных ресурсов
<b>Описание результатов достижения целей</b>	<b>Описание хода выполнения процесса</b>	<b>Отражение объема потребленных ресурсов</b>
Пример: • Степень обеспеченности материалами обучающихся • Опрос граждан: индекс удовлетворенности • Доля повторных обращений • Средняя частота посещений занятий • Заболеваемость	Пример: • Число новых разработок в сфере образования • Число школ с сертификатом • Число несостоявшихся школьных занятий	Пример: • Число отработанных сотрудниками дней • Размер затрат на использование материальных ресурсов • Стоимость закупленных услуг • Число дней повышения квалификации

Если цель сформулирована «гетерогенно», то на этапе определения целей это становится очевидным. Как правило, после обсуждения цель формулируется более конкретно, что облегчает подбор показателей, характеризующих степень ее достижения. Например, показатель «степень обеспеченности материалами обучающихся» отражает только часть цели «усиливать сотрудничество с партнерами», поскольку касается отношений школ только с поставщиками. Дополнительно можно было бы использовать показатель «число мест для повышения квалификации», который отражал бы отношения школы с другими партнерами.

Планирование, управление и контроль деятельности организаций общественной сферы относятся к числу наиболее сложных контроллинговых задач. Причина этого заключается в том, что оценка деятельности этих организаций может быть осуществлена только с позиций долгосрочной перспективы, а причинно-следственные связи между отдельными аспектами деятельности таких организаций сложны и неоднозначны. Для управления этой проблемой можно использовать не только количественные показатели, но и качественные параметры, отражающие отдельные аспекты деятельности организаций общественной сферы.

Для разработки и обсуждения показателей можно использовать следующие контрольные вопросы:

- можно ли по этому показателю оценить степень достижения поставленной цели?
- насколько хорошо показатель описывает цель (шкала)?
- как показатель влияет на поведение и развитие сотрудников?
- возможна ли однозначная интерпретация показателя?
- как обеспечивается сбор данных для расчета фактического значения показателя?

#### **Как определяются целевые значения показателей?**

Важное значение в построении сбалансированной системы показателей имеет определение целевых значений показателей. Целевые значения показателей, определенные по схеме «сверху вниз», более жизнеспособны по сравнению со значениями, определенными в процессе обсуждения с сотрудниками различных уровней организационной иерархии по схеме «снизу вверх». Для определения целевых значений показателей можно использовать информацию, полученную в ходе бенчмаркинг-исследований, опросов клиентов и сотрудников, а также анализа данных прошлых периодов. Как показывает опыт, определить целевые значения показателей в ходе внутрифирменных совещаний-семинаров сложно. С одной стороны, потому, что не все показатели имеются в наличии к моменту проведения семинара, а с другой — потому, что не всегда удается сразу определить процедуру сбора и обработки информации для расчета фактического значения показателей. Кроме того, сама по себе процедура определения целевых значений показателей является класси-

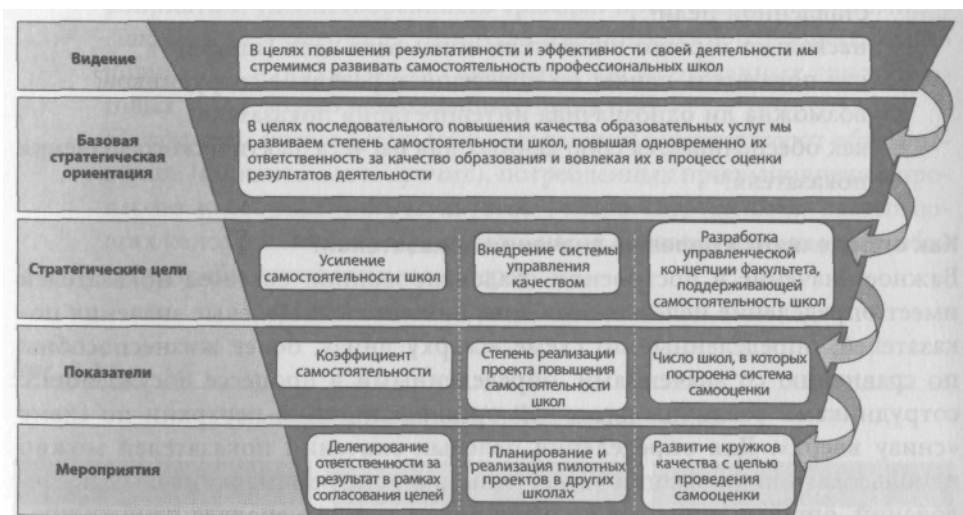
ческой процедурой «сверху вниз». Это значит, что целевые значения показателей определяются руководством той или иной организационной единицы. Этот этап построения сбалансированной системы показателей особенно важен, поскольку тесно связан с системой согласования целей с сотрудниками. Мы рекомендуем определять целевые значения показателей в рамках процесса согласования целей с сотрудниками.

### Как разрабатываются стратегические мероприятия?

На каждом уровне иерархии сбалансированной системы показателей следует определить мероприятия, которые будут необходимы для достижения поставленных целей. В качестве мероприятий могут фигурировать долгосрочные программы и инициативы организации, а также запланированные проекты. С точки зрения поставленных целей мероприятия можно рассматривать как пакеты работ, выполнение которых приведет к достижению целей. Обычно период реализации мероприятий не превышает один год (рис. 8.12).

Рис. 8.12

### Конкретизация видения



#### 8.2.2.4. Этап 4: организация каскадирования

##### Как строится сбалансированная система показателей для низовых уровней организационной иерархии?

Каскадирование сбалансированной системы показателей необходимо для обеспечения реализации видения и стратегий на уровне структурных подразделений организации. Процесс каскадирования обеспечивает коммуницирование стратегии на низовые уровни организационной иерархии. Другими словами, в той или иной организации создается не только сбалансированная система показателей верхнего уровня, но и структурных подразделений.

Построение BSC для структурных подразделений низовых уровней организационной иерархии (учреждений, отделов, служб) осуществляется согласно управленческой философии и стилю руководства, принятым в конкретной организации.

Процесс каскадирования предполагает наличие следующих предпосылок:

- задание, озвученное вышестоящим уровнем (цели вышестоящего уровня);
- разработка и реализации стратегии осуществлены на вышестоящем уровне (министерства). Это означает, что должны быть определены видение и стратегия, а также BSC вышестоящих подразделений. Кроме того, должны быть определены целевые значения ключевых показателей BSC структурного подразделения;
- имеется первая версия целевых значений показателей для структурного подразделения, разработанная на уровне вышестоящего руководства;
- профессиональный проект-менеджмент — наличие однозначной ответственности, график работ, единые стандарты разработки и документации BSC, последовательное обеспечение качества, распределение ресурсов;
- разгрузка команды проекта за счет построения проектной организации — профессиональная организация процесса каскадирования позволяет в значительной степени освободить команду проекта от выполнения административных и методических задач. Особую пользу в данном случае имеют единые стандарты. Основная роль команды проекта заключается в проведении подготовительной работы и обработке полученных результатов;
- информация и коммуникация — открытый процесс коммуникации и своевременное информирование сотрудников позволяют в значительной степени снизить сопротивляемость сотрудников процессу внедрения BSC и повысить степень их мотивированности. Вовлечение сотрудников в процесс построения этой системы помимо снижения сопротивляемости обеспечивается распространением знаний в организации;

- вовлеченность подразделений в процесс реализации стратегии — чем выше степень самостоятельности структурных подразделений, тем более актуален вопрос увязки целей и показателей структурного подразделения с целями и показателями организации в целом;
- если степень самостоятельности структурных подразделений организации в процессе реализации стратегии невысока, то для них не рекомендуется создавать специальные системы BSC, а следует ограничиваться простым «озвучиванием» мероприятий, в выполнении которых эти структурные подразделения будут участвовать.

Процесс построения сбалансированной системы показателей для структурных подразделений не отличается от процесса построения этой системы для организации в целом за одним исключением: на уровне структурных подразделений не существует предварительной работы по разработке видения и стратегии. Видение и стратегия определяются на уровне компании в целом. Структурные подразделения призваны реализовывать стратегию организации. Это осуществляется с помощью сбалансированной системы показателей.

- Проведение SWOT-анализа в привязке к видению и системе BSC высшего структурного подразделения. Это означает, что все цели того или иного структурного подразделения должны учитывать его сильные и слабые стороны, а также значимые возможности и угрозы. Анализу подлежит текущее состояние дел в том или ином подразделении. Какие сильные стороны структурного подразделения способствуют достижению целей вышестоящего уровня? С какими слабыми сторонами придется считаться? SWOT-анализ в данном случае в меньшей степени следует рассматривать как инструмент определения стратегии, а в большей — как средство определения «местонахождения» (относительно тех целей, которые должны достичь то или иное структурное подразделение).
- Некоторые цели вышестоящего уровня могут напрямую переноситься в систему целей нижестоящего структурного подразделения, а некоторые — определяться на основе проведенного SWOT-анализа. Кроме того, цели структурных подразделений нижестоящих подразделений могут быть мероприятиями, способствующими достижению целей вышестоящих уровней.
- Процесс определения целей в значительной степени определяется управленческой культурой той или иной организации. При определении целей структурных подразделений рекомендуется соблюдать общее правило — число целей в BSC должно быть равно примерно 20. Эти цели сложны с точки зрения достижения и значительно увеличивают конкурентоспособность организации.
- Для каждой цели в системе показателей должны быть определены показатели. Часть таких показателей может напрямую коррелиро-

вать с показателями в системах BSC вышестоящих уровней, а часть — определяться дополнительно.

- Целевые значения показателей нижестоящих структурных подразделений определяются с учетом целевых значений показателей вышестоящих уровней и с учетом достигнутых к настоящему моменту результатов. Целевые значения показателей структурного подразделения согласуются с вышестоящим руководством. По некоторым целям руководство может устанавливать одинаковые целевые значения показателей для различных структурных подразделений. В отношении других целей целевые значения показателей могут зависеть от «локальных» особенностей и определять вклад того или иного структурного подразделения в достижение целей вышестоящего уровня.
- После определения целей, показателей и их целевых значений разрабатываются мероприятия, необходимые для достижения целей (аналогично тому, как это происходит на вышестоящих уровнях).
- Выбор целей из имеющихся вариантов (в процессе каскадирования) осуществляется по тем же принципам, что и на вышестоящих уровнях.

Этап каскадирования означает не только реализацию алгоритма, практикуемого на этапе 3, для структурных подразделений низовых уровней, но и повышение качества системы стратегического управления. Это объясняется тем, что цели и стратегические мероприятия вышестоящих структурных подразделений коммуницируются структурным подразделениям нижестоящих уровней организации (что увеличивает вероятность успешной реализации стратегических целей вышестоящих уровней), а цели и стратегические мероприятия «соседних» структурных подразделений одного уровня организационного иерархии лучше согласуются друг с другом в процессе построения системы целей.

#### **8.2.2.5. Этап 5: как организовать последовательное внедрение сбалансированной системы показателей в организации?**

Если в организации была разработана сбалансированная система показателей, включающая стратегические цели, причинно-следственные связи между ними, показатели, их целевые значения и мероприятия, то тем самым в организации были созданы предпосылки для усиленной ориентации на выбранную стратегию. Но такой процесс должен быть не одноразовым, а непрерывным и последовательным.

Сбалансированная система показателей является одним из инструментов управления и должна использоваться совместно с другими инструментами

и системами управления. Построение сбалансированной системы показателей как управленческой системы предполагает:

- интеграцию BSC в процесс стратегического и оперативного планирования,
- контроллинг реализации разработанных мероприятий,
- интеграцию BSC в систему внутрифирменной отчетности (это не обходимо для осуществления текущего мониторинга процесса достижения целей и ориентации системы отчетности на выбранную стратегию),
- интеграцию BSC в систему управления персоналом (в частности, в процесс согласования целей с сотрудниками),
- описанный выше процесс каскадирования.

Последовательное использование сбалансированной системы показателей в некоммерческих организациях предполагает увязывание этой системы с системой управленческого учета и системой отчетности. Кроме того, последовательное использование этой системы в организации означает построение соответствующей коммуникационной и управленческой культуры. Сбалансированная система показателей «живет» только там, где руководство организации последовательно реализует процесс стратегического управления. Поэтому цели и показатели сбалансированной системы должны быть постоянным пунктом повестки дня на внутрифирменных совещаниях.

#### **Сбалансированная система показателей как последовательный процесс (оценка и совершенствование)**

В процессе ежегодного стратегического планирования, осуществляемого, как правило, в ноябре (это необходимо для того, чтобы иметь время на корректировку первоначальных планов и согласование их с сотрудниками низовых уровней), обсуждаются результаты, достигнутые в ходе текущего года. После этого — при необходимости — происходят корректировка стратегических целей, выбор показателей и разработка мероприятий.

Оценка выбранной стратегии может проводиться в ходе стратегического совещания. При этом нужно ответить на следующие вопросы:

- *Видение*: пригодно ли сформулированное видение для дальнейшей работы с ним?

Видение представляет собой самоидентификацию и долгосрочную цель развития. Оно формулируется обычно на период 7—10 лет. В силу этого видение относительно стабильно и редко подвергается принципиальной корректировке. Вместе с тем, корректировка видения может быть необходима в силу действия факторов экономического, политического и общественного окружения.



Изменения, происходящие во внутренней среде, также могут быть причиной корректировки видения.

- *SWOT-анализ*: отражают ли результаты проведенного SWOT-анализа ситуацию?

Разработка стратегических целей и мероприятий устраняет разрыв, существующий между видением как целевым состоянием организации и ее настоящим состоянием. Стратегическое планирование, таким образом, можно рассматривать как дальнейшее развитие потенциала организации. Стратегическое планирование основывается на имеющихся сильных и слабых сторонах организации. Поскольку внешняя среда динамичная, то в процессе стратегического планирования должны быть учтены имеющиеся возможности и угрозы.

Если результаты проведенного SWOT-анализа определяют необходимость осуществления изменений в сформулированной ранее стратегии, то эти изменения учитываются при формулировании стратегических целей.

- *Базовая стратегическая ориентация и стратегические цели*: позволяет ли базовая стратегическая ориентация реализовать выработанное видение? Существуют ли новые стратегические поля деятельности, которые следует рассмотреть при разработке стратегии? Достигнуты ли стратегические цели?

Если при оценке выработанного видения и проведении SWOT-анализа были выявлены значительные отклонения, то следует внести соответствующие изменения в базовую стратегическую ориентацию и цели. Стратегические цели характеризуются высокой степенью актуальности для компании, и эта актуальность должна оцениваться как минимум ежегодно.

- *Показатели*: пригодны ли выбранные показатели для оценки степени достижения выработанных целей? Насколько прост расчет значения показателя? Достигло ли структурное подразделение целевых значений выработанных показателей? Достигнуты ли целевые значения показателей вышестоящих подразделений? Какой вклад вносит рассматриваемое структурное подразделение в достижение целей верхних уровней?

Оценка показателей заключается прежде всего в том, чтобы понять возможность расчета фактического значения показателя на основе данных отчетного периода. Кроме того, рекомендуется проведение сравнений план-факт по значениям выработанных показателей с выяснением причин отклонений. Такой анализ сопровождается либо корректировкой целево-

го значения показателя, либо разработкой корректирующих мероприятий, направленных на достижение установленного ранее целевого значения. Сбалансированная система показателей нижестоящего уровня всегда должна оцениваться на предмет содействия достижению целей верхнего уровня.

Кроме того, целесообразно прогнозировать целевые значения показателей на длительный период времени.

- *Мероприятия:* были ли реализованы все мероприятия согласно утвержденному плану? Были ли при этом соблюдены бюджет времени и финансовых ресурсов? Повлияла ли реализация мероприятий на достижение целей?

Если разработанные ранее мероприятия еще не окончены, их следует завершить. Кроме того, целесообразна разработка новых мероприятий.

#### **Интеграция сбалансированной системы показателей в систему отчетности — как можно построить адекватную потребностям менеджмента систему информационного обеспечения?**

Сбалансированная система показателей охватывает стратегическую часть системы внутрифирменной отчетности. При этом ответы должны быть даны на следующие вопросы:

- увеличится ли объем внутрифирменной отчетности с внедрением BSC?
- необходимы ли дополнительные отчеты, специально составляемые в рамках проекта внедрения BSC?
- какова степень детализации и регулярность составляемой отчетности?

Руководство компании должно получать информацию, значимую для принятия управленческих решений. Размер этой информации должен быть ограничен разумными рамками. Определение этих рамок — процесс творческий. При этом следует различать три уровня управленческой информации.

- *Аналитическая информация*, используемая для принятия ситуативных решений. Эта информация собирается и анализируется по запросу. Решения, принимаемые на основе такой информации, имеют политический характер или связаны с возникновением спонтанно возникших проблем (например, заболеваемость коровьим бешенством). Какие-либо стандартные формуляры отчетности в таких случаях не используются, но такая информация должна собираться оперативно.
- *Оперативная информация*, используемая для управления текущей деятельностью. В данном случае речь идет о «диагностической» информации, которая интересует высшее руководство только в том!

случае, когда значения показателей выходят за установленные границы. Эта информация представлена в стандартных формулярах внутрифирменной отчетности. Если установленные границы значений показателей превышены и руководство структурного подразделения не может самостоятельно решить проблему, информация подается вышестоящему руководству. Использование заранее разработанных формуляров отчетности (в электронной форме или на бумаге) облегчает процесс обработки данных. В регулярном формате эта информация подается только ограниченному кругу пользователей.

- *Стратегическая информация*, поступающая из системы BSC. Эта информация представляет собой те ключевые показатели, которые регулярно и интерактивно обсуждают топ-менеджеры. Эта информация позволяет сделать выводы о характеристиках той или иной организации и возможных направлениях ее будущего развития. Если отдельные показатели, относящиеся к категории стратегических, доступны из ИТ-системы, то в отношении их также можно использовать стандартные формуляры внутрифирменной отчетности. Если какие-либо показатели не представлены в имеющейся ИТ-системе, то они рассчитываются «вручную» и также включаются в составляемые отчеты.

Возможности графического представления сбалансированной системы показателей связаны с использованием MS PowerPoint и принципа «светофора». Красный цвет того или иного показателя означает, что цель в любом случае не удастся достичь до конца года и необходима поддержка со стороны вышестоящего руководства. Желтый цвет означает наличие проблем, препятствующих достижению цели. Но в данном случае уже реализуются мероприятия, позволяющие достичь поставленной цели. Зеленый цвет показателя не дает повода для беспокойства (рис. 8.13).

#### **Как сбалансированная система показателей связана с системой согласования целей с сотрудниками?**

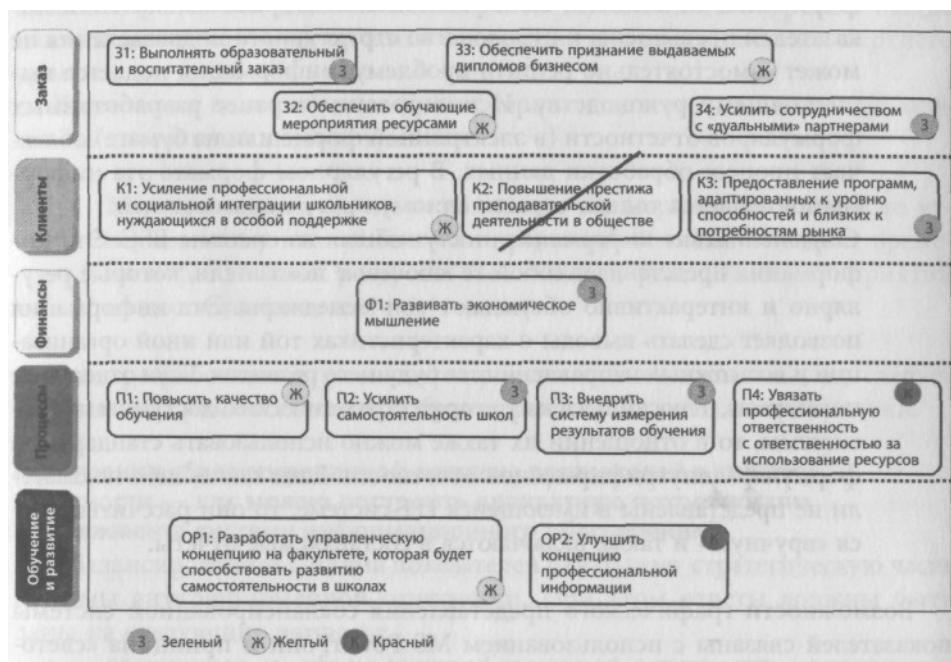
Если сбалансированная система показателей построена для нескольких уровней организационной иерархии, то она должна быть увязана с основными управленческими системами, построенными в организации, в частности с системой согласования целей. В рамках этого процесса цели вышестоящих структурных подразделений согласуются с целями нижестоящих подразделений, вплоть до отдельных сотрудников. Цели, разработанные в рамках BSC, могут быть использованы в системе согласования целей с сотрудниками, если они удовлетворяют следующим критериям:

- Цели содействуют реализации намеченных политических задач.

Например, одним из политических решений руководства обучающей организации является достижение высокого уровня материальной обеспеченности.

Рис. 8.13

## Состояние сбалансированной системы показателей



ти обучающих мероприятий. Цель «обеспечить обучающие мероприятия необходимыми ресурсами», определенная в рамках BSC, может быть использована для согласования с исполнителем — руководством факультета.

- Цели носят межфункциональный характер.

К таким целям относятся цели, имеющие значение не для одного, а для нескольких структурных подразделений. Например, цель системы BSC «повысить качество обучения» также может быть использована для согласования с исполнителем — руководством факультета.

- Цели можно измерить существующим набором используемых показателей. Это означает наличие уже имеющейся статистики значенных показателей, на основе которых будут определяться целевые значения.

Например, цель BSC «развивать экономическое мышление» описывается показателем, значения которого получаются из ИТ-системы простым нажатием кнопки.

Ответ на вопрос о том, какие цели сбалансированной системы показателей не используются в системе согласования целей с сотрудниками, определяется критериями качества BSC. «Качественно» сформулированные цели не могут быть слишком абстрактными. Лицо, несущее ответственность за достижение целей, должно иметь возможности управлять процессом достижения соответствующей цели. Кроме того, нужно иметь показатели, необходимые для измерения поставленной цели, и расчет фактических значений этих показателей не должен быть слишком дорогим.

Цель «увязать профессиональную ответственность с ответственностью за использование ресурсов» не может быть использована в системе согласования целей с сотрудниками, поскольку руководство факультета в одиночку не в состоянии достичь эту цель. На достижение этой цели влияют многочисленные внешние факторы, которые также приходится учитывать.

### 8.3. Перспективы и факторы успеха

В последние пять лет сбалансированная система показателей стала активно использоваться в различных организациях общественной сферы. Эта система вызвала интерес у государственных учреждений, руководства федеральных земель, коммун, социальных организаций. Эти организации видят в сбалансированной системе показателей инструмент успешной реализации стратегии. Во многих организациях сбалансированная система показателей рассматривается как средство коммуникации стратегии и «двигатель» процесса стратегического управления. Сотрудники различных уровней организационной иерархии при помощи этого инструмента втягиваются в процесс разработки и реализации стратегии. Вопросы стратегического управления в последнее время стали особенно актуальны. В связи с этим особую ценность приобретают эффективная коммуникация разработанной стратегии сотрудникам и аспекты ее реализации. Использование сбалансированной системы показателей позволяет построить организацию, ориентированную на стратегию.

Процесс построения сбалансированной системы показателей зависит от следующих факторов:

- **Согласие и желание высшего руководства необходимо.** Если руководство организации всерьез настроено на внедрение BSC, это значительно облегчит ход самого процесса и уменьшит сопротивление. Стратегия — задача топ-менеджмента. Переноса эту идею на специфику менеджмента некоммерческой организации, можно сказать, что стратегия — задача администрации и лиц, принимающих политические решения. Стратегия, которая разрабатывается по принципу «снизу вверх», вряд ли будет реализуемой. Процесс разработки BSC в значительной степени зависит от специфи-

ки компании, но все же реализуется по стандартной схеме «сверху вниз».

- Руководство организации должно содействовать процессу построения BSC. Воля к изменениям играет определяющую роль. Руководс-

тво организации должно четко коммуницировать цели внедрения и полезность самой BSC. Поскольку в данном случае речь идет о внедрении системы стратегического управления, крайне важно обеспечить прозрачность и измеримость. Наш опыт реализации проектов показывает, что успешность внедрения сбалансированной системы показателей в значительной степени зависит от роли руководителей.

- Интенсивная коммуникационная работа в ходе разработки BSC не обходима. Работа с материалами (цели, показатели, мероприятия) и цифрами того или иного подразделения в значительной степени уменьшает сопротивляемость изменениям.
- Проект внедрения сбалансированной системы показателей не заканчивается после ее разработки. Он включает также очень важный этап внедрения. Сбалансированная система показателей должна стать интегрированной частью управленческой повестки дня. При проведении внутрифирменных совещаний ответственные за реализацию стратегических мероприятий должны информировать руководство о ходе их реализации.
- Сбалансированная система показателей должна быть увязана с системой согласования целей. Это обеспечивает понимание каждым сотрудником своей роли в компании и повышает их мотивированность. Именно этот аспект играет определяющую роль в проводимых в компании изменениях.

Рассмотрение перечисленных выше факторов позволит в ближайшее время успешно внедрить сбалансированную систему показателей во многих общественных организациях.

*Глава 9 i*

**РАЗВИТИЕ  
СБАЛАНСИРОВАННОЙ  
СИСТЕМЫ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Концепция сбалансированной системы показателей не закончена ни с точки зрения теории, ни с точки зрения практики. При использовании этой системы в практике управления возникают такие вопросы, над которыми еще несколько лет назад не задумывались не только пионеры-практики, но и «духовные отцы» концепции — Роберт Каплан и Дэвид Нортон: как осуществляется операционализация причинно-следственных связей? как можно связать сбалансированную систему показателей с ИТ-системой? как связать эту систему с системой менеджмента качества и системой стоимостно-ориентированного управления? какова специфика сбалансированной системы показателей в новых сферах, например управления крупными проектами? как связать систему мотивации персонала с целями сбалансированной системы показателей?

Несмотря на то что концепция сбалансированной системы показателей в 90-е годы достигла своей зрелости, хорошо себя зарекомендовав в самых разных организациях, она до сих пор подвергается изменениям и улучшениям. Такую оценку мы дали сбалансированной системе показателей еще в 2000 г. (в первом издании книги) и такую же оценку мы ей даем сегодня.

Разумеется, прогресс теории и практики в этой области управленческих знаний нельзя не отметить. Например, значительно большее распространение получили аспекты каскадирования и построения BSC для нескольких структурных подразделений компании. В последнее время значительно вырос интерес к этой теме среди некоммерческих организаций.

Однако сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления компанией постоянно улучшается. Описанный в этой книге опыт внедрения всего лишь один из этапов процесса обучения; мы стремились внести свой вклад в улучшение концепции и процесс ее реализации.

Заглянем несколько вперед: каким требованиям должна удовлетворять сбалансированная система показателей в ближайшем будущем?

#### **Построение «организации, сфокусированной на стратегию»**

Сбалансированная система показателей помещает стратегию в центр управленческого внимания. Это означает, что эта система описывает путь, следуя которому компания будет отличаться от своих конкурентов. Попытки развиваться в этом направлении предпринимались и ранее. Но у менеджеров отсутствовала интегрирующая логика, позволяющая увязать стратегическое и оперативное планирование, стратегическую и оперативную отчетность, управление стоимостью и управление качеством, согласование



целей и систему мотивации персонала. Но что еще важнее — связать эти системы со стратегией! Формирование этих систем вокруг создаваемой сбалансированной системы показателей позволяет добиваться выдающихся результатов. Другими словами, мы стоим на пороге создания организации, сфокусированной на стратегию. Цель нам известна, но предстоит еще долгий путь.

### **Разграничение стратегических и базовых целей**

Сбалансированная система показателей должна включать несколько целей, имеющих решающее значение с точки зрения успешности реализации стратегии. По каким критериям можно выделить эти цели среди многочисленных целей, которые ставит перед собой компания? В какой форме и с какой степенью детализации следует разрабатывать стратегию, чтобы такое разделение целей стало возможным? Как построить систему успешной реализации, включаемых в сбалансированную систему показателей, не рискуя оставить без внимания цели, связанные с поддержанием на должном уровне эффективности текущей деятельности? Мы надеемся, что эта книга даст читателю важные импульсы, позволяющие ответить на эти вопросы. Однако мы знаем, что взаимосвязь стратегических целей, включаемых в BSC, и базовых целей, относящихся к оперативной деятельности компании, остается неясной.

### **Сбалансированная система показателей, шесть сигм и управление качеством**

Существует целый ряд концепций, основанных на культуре постоянного совершенствования, избежания неоправданной траты ресурсов и детализированного оперативного улучшения процессов (например, система шести сигм). Постановка целей, использование показателей, разработка конкретных мероприятий, использование интеллектуального потенциала организации — общие характеристики этих концепций и системы BSC. Такая родственность — причина того, то эти концепции зачастую рассматриваются не как дополнение друг к другу, а как субституты. Однако такое мышление по принципу «либо-либо» не соответствует сути этих концепций. Сбалансированная система показателей, по сути, направлена в будущее и в большей степени касается долгосрочных тенденций, а не ежедневных результатов. Комбинированное использование этих концепций призвано обеспечить построение в организации баланса операционной эффективности и стратегической сфокусированности.

### **Построение и операционализация стратегических карт**

Цель составления стратегических карт состоит в графическом представлении стратегически значимых целей и взаимосвязей между ними. Стратегические карты — вариант визуального представления стратегической информации и апеллируют скорее к эмоциональным ощущениям менеджера. Поэтому

качеству графического представления информации следует придавать особое значение.

К сожалению, содержание самой стратегической карты и ее визуальное представление не всегда соответствуют друг другу. Если стратегические карты включают только самые общие пункты и не задают направление развития организации, сотрудники не будут их воспринимать всерьез. Но и корректное содержание стратегических карт теряет свое значение, если они содержат слишком много целей и причинно-следственных связей между ними, написаны мелким шрифтом и расцвечены разнообразными цветами.

Однако на практике такие «перегруженные» карты составляются очень часто. Читабельности и легкости восприятия зачастую предпочитают точность. При составлении карт очень важно сфокусироваться на ключевых аспектах, содействующих достижению целей в проекциях верхних уровней. В противном случае сбалансированная система показателей не воспринимается как инструмент коммуникации стратегии. Основными принципами составления стратегических карт должны быть концентрация на ключевых причинно-следственных связях между целями и измеримость сформулированных целей.

При составлении стратегических карт полезна операционализация связей между стратегическими целями. При этом есть смысл обратиться к данным прошлых периодов и поработать с имеющейся статистикой. На этой основе, к примеру, торговые сети прослеживают связь между объемом продаж отдельных сотрудников и уровнем их квалификации.

Однако полноценную операционализацию при составлении стратегических карт также не рекомендуется проводить, поскольку причинно-следственные связи между стратегическими целями бывают очень сложны. Кроме того, в сбалансированной системе показателей не учитываются (осознанно!) многие внешние факторы, значимые для компании. Зачастую установление причинно-следственных связей между целями осуществляется на основе мнений опрошенных экспертов.

#### **Разработка адекватных показателей**

При измерении финансовых целей можно воспользоваться накопленным опытом и традициями. Но в области измерения нефинансовых целей менеджмент находится еще в самом начале пути. Во многих дисциплинах — начиная от психологии и статистики, маркетинга и информатики и заканчивая инженерными науками — обсуждается проблема измерения немонетарных аспектов. Экономическая наука накопила богатый опыт в финансовом учете, но ей многому предстоит научиться в смежных дисциплинах в области «нефинансового» учета.

Измерение нематериальных («мягких») факторов — актуальное требование времени. Те, кто осознают важность нематериальных активов, готовы инвестировать средства в процедуры их измерения.

### **Интегрированное использование сбалансированной системы показателей**

Многие компании, использующие сбалансированную систему показателей, строят такую систему для ограниченного числа подразделений. Безусловно, определенная польза от такой системы существует, но она гораздо меньше той пользы, которую может принести построение BSC для всех структурных подразделений компании. Распространение идеи BSC на все структурные подразделения компании означает необходимость использования интегрированного подхода.

Задачу построения сбалансированной системы показателей для всех структурных подразделений компании легко сформулировать, но сложно реализовать. На этом пути эксперты постоянно сталкиваются с многочисленными сложностями. Как обеспечить достижение целей верхнего уровня с учетом специфической стратегии того или иного подразделения компании?

Как установить причинно-следственные связи между целями разных уровней? Можно ли вообще понять всю совокупность связей между отдельными целями, относящимися к различным уровням? Как и когда происходит обновление BSC различных уровней организационной иерархии, если во внешней и внутренней среде происходят те или иные изменения? В главе 6 описаны некоторые идеи относительно этих вопросов. Однако необходима более детальная проработка этих вопросов.

### **Связь с системой мотивации**

Дискуссия о системах мотивации идет полным ходом. С одной стороны, обсуждается вероятность достижения целей в случае увязывания этих целей с финансовой системой мотивации. С другой стороны, многие эксперты считают, что финансовая мотивация способствует росту эгоизма, решению локальных задач и не ведет к достижению целей, которые не связаны напрямую с системой оплаты труда.

Вопрос связи системы мотивации со сбалансированной системой показателей пока остается непроработанным. Разумеется, прозрачная система целей и показателей — хорошая основа для построения системы мотивации. При использовании финансовых показателей проблем, как правило, не возникает. Однако в отношении нефинансовых показателей в силу сложности их измерения многие компании не привязывают финансовую часть мотивации персонала к достижению целей. Кроме того, эксперты спорят о стабильности системы мотивации при изменении стратегии. Сокращающиеся циклы реализации стратегии, соответственно, сроков действия системы BSC, означают необходимость частого пересмотра системы мотивации персонала.

Дальнейшее развитие сбалансированной системы показателей в этой области предполагает ответы на следующие вопросы: на какие показатели BSC должны быть завязана система мотивации? как избежать концентрации сотрудников на достижении целей, на которые завязана система мотивации,

и невнимания к целям, не связанным напрямую с системой мотивации? Какой должна быть доля переменной части (связанной с показателями BSC) в заработной плате?

#### **Связь с системой управления стоимостью**

Одной из самых значимых в будущем задач станет увязывание сбалансированной системы показателей с концепцией управления стоимостью (в частности, с «деревом» факторов создания стоимости). Комбинированное использование обеих управленческих концепций позволяет построить мощную систему управления в компании (как это описано в главе 7). Однако на практике комбинированное использование этих управленческих систем пока не получило широкого распространения. Мы в своей консалтинговой практике сталкивались с тем, что проекты внедрения системы BSC откладывались на более позднее время, поскольку компания внедряла систему стоимостно-ориентированного управления (показатели EVA, CFROI и др.). Мы встречали также проекты, в которых внедрение системы стоимостно-ориентированного управления блокировалось сторонниками BSC.

Благодаря собственному опыту комбинированного использования сбалансированной системы показателей и системы стоимостно-ориентированного управления мы убеждены, что инновативные компании могут извлечь значительную выгоду из интеграции обеих концепций. Задачей ближайшего будущего должна стать разработка стандартов для сферы пересечения сбалансированной системы показателей и системы стоимостно-ориентированного управления.

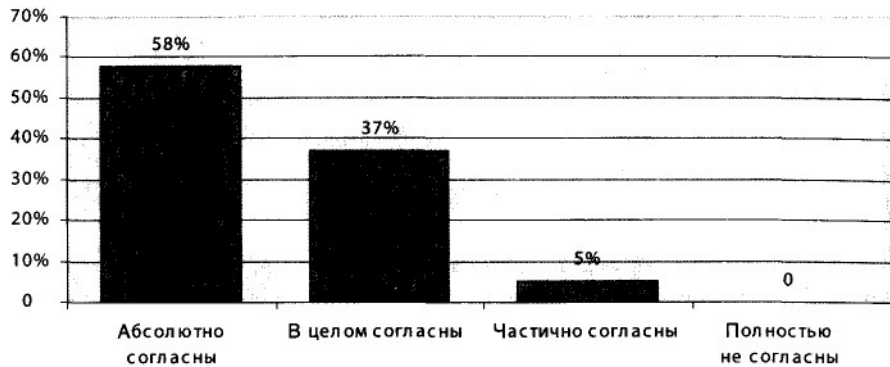
#### **Эффективное управление данными для отчетов сбалансированной системы показателей**

Насколько привлекательны отчеты, составляемые в привязке к отдельным проекциям сбалансированной системы показателей, настолько сложно для многих компаний их составление. Одна из самых сложных проблем — сбор данных. Очевидно, что данные, включаемые в BSC, поступают из разных подразделений компании. Если бы все данные были доступны в электронном виде, то проблем с их сбором не возникало бы. Но поскольку в электронном виде доступна, как правило, только часть данных, то какую-то часть данных приходится собирать «вручную». Это касается не только фактических значений показателей BSC, но и плановых. Очень многие проекты построения сбалансированной системы показателей терпят неудачу именно по этой причине.

Однако существуют возможности упрощения и ускорения процесса сбора данных. К таким возможностям относятся, к примеру, автоматически генерируемые электронные письма, составляемые в стандартизированной форме и передающие информацию от того или иного ответственного менеджера.

Кроме того, необходимо дальнейшее развитие программных продуктов, автоматизирующих процесс составления и эксплуатации сбалансированной

Рис. 9.1

**Прогноз будущего значения сбалансированной системы показателей  
(трехлетняя перспектива, n=90)**

системы показателей. Для первых этапов использования BSC вполне достаточно решений, входящих в пакет MS Office. Но для дальнейшей профессионализации и рационализации сбора, хранения, распределения и представления информации необходимо использование специальных программных продуктов. Мы убеждены, что улучшение процесса управления данными станет в ближайшем будущем одним из самых популярных аспектов составления сбалансированной системы показателей.

Описанные направления совершенствования сбалансированной системы показателей позволяют сделать вывод, что потенциал инструментов в сфере разработки и реализации стратегии еще далеко не исчерпан (рис. 9.1). В ближайшие годы следует ожидать роста результативности и эффективности системы управления, основанной на комбинации различных управленческих инструментов (управление по целям, сбалансированная система показателей, управление стоимостью, управление качеством и т. п.). Следует также понимать, что каждая компания должна адаптировать базовую логику сбалансированной системы показателей к своим потребностям, благо система гибкая.

**ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ**

Большинство участников опроса «Сбалансированная система показателей 2003» подтвердили, что BSC в ближайшие годы станет одним из важнейших инструментов системы управления компанией.

# Глоссарий

## **Базовая ориентация, стратегическая**

Под базовой стратегической ориентацией мы понимаем вид и способ действий, при помощи которого компания надеется достичь желаемой стратегической позиции. Она определяет ориентирующие импульсы, которые компания должна реализовать, чтобы не сбиться со стратегически желаемого курса.

Очень часто базовая стратегическая ориентация выражается в слоганах, например «От банка-операциониста к банку-консультанту», «Больше стандартных, меньше прочих продуктов», «От строительной компании к компании, оказывающей услуги в области инфраструктуры», «Целостность предложения и перекрестные продажи». Базовая стратегическая ориентация является результатом разработки стратегии и отправным пунктом построения сбалансированной системы показателей.

Базовая стратегическая ориентация содержит процессно-ориентированные аспекты стратегии, конкретизируемые в последующем с помощью сбалансированной системы показателей. Иногда понятие стратегического позиционирования ошибочно понимается как синоним понятия «базовая стратегическая ориентация». Ориентация определяет скорее направление движения, а позиционирование — состояние. Обе концепции в комбинации друг с другом могут использоваться как отправной пункт для построения сбалансированной системы показателей.

## **Бизнес-поле, стратегическое**

Взаимосвязь комбинаций «продукт—рынок», имеющих, к примеру, общих клиентов, общих конкурентов, общие каналы дистрибуции. Стратегическое бизнес-поле образуют продукт («выход» процесса деятельности той или иной компании, ориентированный на внешних пользователей) и сегмент (разделение стратегического бизнес-поля на однородные группы клиентов, для обслуживания которых вследствие их схожести компания использует одни и те же методы). Для каждого сегмента компания разрабатывает отдельную стратегию.

Следует различать стратегическое бизнес-поле (strategic business area) и стратегическую бизнес-единицу (strategic business unit). Ансофф и МакДон-нелл под стратегическим бизнес-полем понимают «определенное поле бизнес-возможностей, характеризуемое четко выраженной технологией удовлетворения спроса и кривой жизненного цикла продукта, а под стратегической бизнес-единицей — подразделение компании, отвечающее за работу с одним или несколькими бизнес-полями». (*Ansoff/McDonnell, 1990*)

**Варианты действий, стратегические**

Выбор из возможностей воздействия на то или иное поле деятельности. «Каждая компания сталкивается с огромным количеством вариантов использования ресурсов с целью конкурентирования на рынке. Например, компания может выбирать — конкурировать ей по качеству продукта, выходить на новые зарубежные рынки, приобретать конкурирующую фирму, конкурировать на скорости поставок, входить в новый сегмент рынка, диверсифицировать свой бизнес, останавливать производство своего продукта, покидать тот или иной рынок, рационализировать продуктовую линейку, расширять продуктовую линейку» (*Turner, 1990, s. 2*).

Если выбор среди нескольких возможностей осуществляется на основе процесса структуризации и оценки, то выбранный вариант действий приобретает статус стратегической цели. (*Turner, 1990*)

**Видение**

Видение — это концентрированное выражение желаемого состояния предприятия, содержащее наивысшую цель и самопонимание компании, детализируемые в миссии и принципах деятельности компании.

Видение отражает понимание руководством желаемого развития компании в будущем.

Видение можно рассматривать как предмет политики компании. Видение оказывает значительное влияние на стратегическое и оперативное планирование, в частности на выбор стратегии, структур и управленческих систем с конкретными руководителями. Как правило, видение разрабатывают топ-менеджеры компаний.

С точки зрения высшего руководства видение выполняет функции:

- придания импульса,
- ориентирования в нужном направлении и упорядочивания,
- интегрирования,
- стимулирования успехов.

Чтобы успешно выполнять эти функции и способствовать достижению целей, видение должно быть устремлено в будущее и содержать организующее начало.

**Европейская премия по качеству (European Quality Award, EQA)**

С целью поддержки деятельности предприятий, направленной на улучшение своих управленческих и бизнес-процессов, в 1998 г. ведущими западноевропейскими компаниями был создан Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management, EFQM). Целью EFQM является улучшение позиций западноевропейских компаний на мировом рынке. Это достигается двумя путями — ускорением построения всеохватывающей системы управления качеством как системы достижения глобальных конку-

рентных преимуществ, созданием внутри компаний благоприятных условий для внедрения методов, направленных на улучшение деятельности предприятия. С этой целью было принято решение о ежегодном присуждении Европейской премии по качеству (European Quality Award, EQA). (*Horvath & Partners, 1997*)

### **Измерение результативности**

Под термином «измерение результативности» (Performance Measurement) понимаются расчет и использование многих показателей, относящихся к различным аспектам (затраты, время, качество, способность к инновациям, удовлетворенность клиентов) и используемых для оценки результативности («делать правильное дело») и эффективности («делать дело правильно») различных объектов управления внутри компании. В качестве таких объектов могут выступать организационные подразделения различных размеров, сотрудники, процессы. (*Gleich, 1997*)

### **Индикаторы (показатели)**

Индикаторы характеризуют степень достижения стратегических целей, т. е. как будет измеряться степень достижения цели. Индикаторы определяются в процессе построения сбалансированной системы показателей. При выборе индикатора следует учитывать как вариант отражения степени достижения цели, так и связанное с этим влияние на поведение сотрудников. При этом следует отличать показатели, используемые в компании, и показатели, которые компания только собирается использовать. В качестве синонима термина «индикатор» используются термины «показатель», «измерительная величина» или «индикатор результативности».

### **Каскадирование**

Под каскадированием понимается построение сбалансированной системы показателей для структурных подразделений компании (в горизонтальном и вертикальном аспектах). Результатом этой работы являются созданные сбалансированные системы показателей для различных организационных подразделений и различных уровней организационной иерархии. Вертикальное каскадирование также называется «разбиением» или «агрегированием».

### **Мероприятие, стратегическое**

Стратегические мероприятия (инициативы) предназначены для достижения стратегических целей, разработанных в рамках сбалансированной системы показателей. К такого рода мероприятиям относятся отдельные действия, пакеты действий, различного рода проекты, а также задачи. Как правило, мероприятия значительно отличаются друг от друга с точки зрения объема ресурсов, требуемых для их реализации.



Поэтому для дифференциации и обработки стратегических мероприятий необходимы их предварительная группировка и дифференцированное рассмотрение. В качестве синонима зачастую используются термины «инициативы», «действия» или «проекты».

**Ориентация на стоимость**

Ориентация на стоимость означает целенаправленную ориентацию системы планирования и управления на последовательный рост стоимости компании. Стоимость компании отражает величину экономической прибыли, зарабатываемой с точки зрения инвесторов.

**Перспектива**

Перспективы представляют собой образ мышления, обеспечивающего учет всех важнейших аспектов ведения бизнеса в сбалансированном соотношении. В идеальном случае перспективы определяются до или во время процесса определения стратегии. На определение перспектив влияет специфика конкретной компании. Однако во многих случаях компании используют «стандартные» перспективы «Финансы», «Клиенты», «Процессы» и «Потенциал». При использовании нескольких перспектив следует учитывать ключевой принцип сбалансированной системы показателей — принцип сбалансированности.

**Планирование, оперативное**

Оперативное планирование означает планирование достижения цели. Это планирование основано на стратегическом планировании.

В процессе оперативного планирования планируются результаты деятельности компании и ее подразделений в кратко- или среднесрочной перспективе, а также мероприятия и ресурсы, необходимые для достижения этих результатов. (*Hahn, 1996*)

**Планирование, стратегическое**

Стратегическое планирование — это процесс, предполагающий обработку информации и предназначенный для согласования требований внешнего окружения с возможностями компании. Цель этого процесса состоит в обеспечении успеха компании в долгосрочной перспективе. (*Bea/Haas, 1997*)

Рыночно-ориентированное, стратегическое планирование — процесс, управляемый менеджментом, в ходе которого цели и ресурсы предприятия адаптируются к изменяющимся характеристикам внешней среды. Цель стратегического планирования состоит в такой организации и при необходимости перестройке различных бизнес-единиц и продуктов предприятия, которая позволяет компании достичь целевого значения прибыли и темпов роста. (*Kotler, 1999*)

**Позиционирование, стратегическое**

«Ядро стратегического позиционирования заключается в том, чтобы выбрать те виды деятельности, которые отличаются от видов деятельности конкурентов» (Porter, 1997, s. 48). Стратегическое позиционирование описывает состояние предприятия через 3-5 лет относительно избранных критериев позиционирования, например продуктов, рынков, клиентов. При этом Портер выделяет позиционирование, связанное с *вариантами* (выбор между вариантами продуктов и услуг), с *потребностями* (учет специфических потребностей отдельных групп клиентов), с *каналами доступа к клиентам*. (Porter, 1997)

**Поле деятельности, стратегическое**

Полями деятельности называются области задач, которым следует уделять особое внимание в контексте устранения разрыва между фактической ситуацией и стратегическим позиционированием. Примеры — канал сбыта, продуктовый портфель, сотрудники, цена, затраты, качество, проч.

**Причинно-следственные связи (стратегические карты)**

Причинно-следственные связи отражают связи между стратегическими целями в сбалансированной системе показателей, формулируемыми в различных перспективах. Причинно-следственные связи — инструменты коммуникации стратегии и объясняют наличие зависимостей между отдельными целями. При построении причинно-следственных связей следует обращать внимание на отражение только ключевых связей. Это повышает читабельность и информационную ценность картины целей.

**Процессный менеджмент**

Цель процессного менеджмента состоит в оптимизации действий, выполняемых в так называемых «обслуживающих» подразделениях, улучшение качества, снижение административных затрат и повышение производительности в административной сфере.

Основу процессного менеджмента составляет новое понимание сути администрирования. Центральная характеристика административной работы — обработка данных и информации. Однако эта деятельность не ограничивается той или иной функциональной сферой, а пронизывает все сферы деятельности компании. Поэтому задача администрации состоит в управлении всеми процессами предприятия, создающими итоговый результат. В основе подхода лежит не институциональное, а процессное рассмотрение событий в административной сфере компании. (Horvath/Reichmann, 1993)

**Процессы, стратегические**

Стратегические в смысле сбалансированной системы показателей — процессы, которые имеют ключевое значение для достижения целей в перспективах «Клиенты», «Финансы» и «Потенциал» (в контексте базовой страте-

гической ориентации). Эти процессы относятся к категории стратегических, поскольку характеризуются как значительным влиянием на конкурентоспособность компании, так и сложностью реализации. Эти процессы в виде соответствующих формулировок включаются в перспективу «Процессы» сбалансированной системы показателей.

### **Риск-менеджмент**

Целью системы риск-менеджмента является повышение внутренней прозрачности, формирование риск-ориентированного мышления у всех сотрудников и содействие децентрализованной самоответственности в подразделениях компании (*Franz, 2000, s. 51*). Анализ, планирование и управление рисками, а также их мониторинг — основные этапы процесса построения системы риск-менеджмента.

### **Сбалансированная система показателей**

Сбалансированная система показателей — стратегическая система управления, разрабатываемая на основе стратегии (не формулирующая стратегию!), включающая ключевые цели, которые имеют решающее значение с точки зрения конкурентоспособности компании.

Концепция сбалансированной системы показателей характеризуется тем, что цели, показатели и стратегические мероприятия относятся к одной из «перспектив». Распределение целей по перспективам позволяет избежать одностороннего взгляда на процесс работы компании. Вместо этого схема реализации стратегии расписывается в виде нескольких взаимосвязанных перспектив.

Сбалансированная система показателей представляет собой инструмент реализации стратегии. Это происходит на основе построения системы сбалансированных стратегических целей. Эти цели формулируются на основе видения и стратегии. Такие цели предприятия характеризуются как решающие, значимые с точки зрения стратегии и критичные для достижения успеха. Чтобы спланировать и реализовать процесс достижения целей, для каждой из них определяются соответствующие финансовые и нефинансовые индикаторы, по которым, в свою очередь, определяются целевые и фактические значения. Достижение целей обеспечивается разработкой и реализацией стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, бюджет и участники (ответственные).

Стратегические цели, равно как и показатели, их целевые значения и стратегические мероприятия, связаны друг с другом. В рамках сбалансированной системы показателей разработанные цели связываются между собой причинно-следственными цепочками. Идентификация и отображение стратегически значимых связей между отдельными целями относятся к ключевым элементам концепции. Только отображение связей между отдельными целями позволяет полностью отразить стратегию компании (в противоположность простому набору несвязанных показателей). Построение сбалансированной

системы показателей — это интерактивный коммуникационный процесс, постоянно подвергающийся различного рода усовершенствованиям.

Сбалансированная система показателей может быть основой современной системы стратегического менеджмента в компании. Эта концепция позволяет добиться единой направленности в деятельности различных структурных подразделений предприятия. (*Horvath & Partner, 1998, Kaplan/Norton, 1997*)

#### **Система мотивации, основанная на сбалансированной системе показателей**

Система мотивации, основанная на сбалансированной системе показателей, состоит из системы согласования целей с сотрудниками и системы монетарного и немонетарного вознаграждения. В отличие от систем согласования целей, не связанных со стратегией компании, система мотивации, основанная на сбалансированной системе показателей, содействует достижению стратегических целей компании. Цель такой системы мотивации состоит в синхронизации деятельности тысяч сотрудников всех уровней управления.

#### **Стратегия**

Стратегия — мероприятия, направленные на обеспечение успеха компании в долгосрочной перспективе. (*Bea/Haas, 1997*)

Стратегия — целостный, всеохватывающий и интегрированный план, направленный на достижение принципиальных целей компании. (*Mintzberg, 1996*)

#### **Стратегия предприятия**

В стратегии предприятия содержится указание на оптимальное позиционирование предприятия по отношению к сферам внешнего окружения (экономической, политической, социокультурной, технологической) с учетом достижения успеха в долгосрочной перспективе и при минимальной уязвимости к неожиданным изменениям во внешнем окружении. (*Hitnerhuber, 1997*)

На практике исходные предпосылки построения сбалансированной системы показателей, связанные с глубиной проработки стратегии, выглядят по-разному. Зачастую стратегия предприятия известна отдельным менеджерам или только директору. В других компаниях есть только фрагменты стратегий, либо стратегии понимаются сотрудниками по-разному, либо стратегии не операционализированы. Как именно ситуация выглядит — сразу распознать сложно. Но в большинстве случаев у компаний отсутствует действительно готовая и всем понятная стратегия. Поэтому, как правило, необходимо проведение стратегического анализа как основы для построения сбалансированной системы показателей.

Эта основополагающая связь стратегии и сбалансированной системы показателей зачастую приводит к искажению сути. С одной стороны, стра-

тегия — отправной пункт построения любой сбалансированной системы показателей: «Процесс построения сбалансированной системы показателей начинается с командной работы топ-менеджмента компании, направленной на перевод своей стратегии в конкретные стратегические цели» (*Kaplan/Norton, 1996, s. 10*). С другой стороны, результатом процесса является представление самой стратегии: «Должным образом сконструированная сбалансированная система показателей должна информировать о стратегии той или иной бизнес-единицы» (*Kaplan/Norton, 1996, s. 149*). С такой точки зрения разработка сбалансированной системы показателей выполняет функцию перевода стратегии в новую схему, пригодную для ее реализации.

Результат разработки стратегии, необходимый для построения сбалансированной системы показателей, — наличие стратегического позиционирования компании и его базовой ориентации. (*Kaplan/Norton, 1996*)

#### **Управление стоимостью**

Под управлением стоимостью, или под стоимостно-ориентированным управлением, понимают следующие аспекты:

- стоимостно-ориентированные расчеты — выбор и применение адекватных методов расчета настоящей и будущей стоимости компании и построение «дерева» факторов создания стоимости компании;
- стоимостно-ориентированные действия — формирование стоимостно-ориентированного портфеля продуктов, соответствующая ориентация процесса реализации стратегии (вплоть до оперативных мероприятий, направленных на рост стоимости);
- стоимостно-ориентированное руководство — интеграция стоимостно-ориентированной сбалансированной системы показателей в существующие системы планирования и управления, а также связь целевых значений показателей с системой мотивации.

#### **Целевые значения**

Целевое значение показателя определяет степень достижения цели и тем самым операционализирует стратегическую цель. Целевые значения устанавливаются на тот или иной стратегический горизонт (например, 1 год, 3 года, 5 лет или больше 5 лет).

#### **Цель, стратегическая**

Стратегические цели отличаются от оперативных значительным влиянием на конкурентоспособность компании и высокой сложностью реализации. В сбалансированную систему показателей включаются именно стратегические цели. Эти цели разрабатываются на основе базовой стратегической ориентации и относятся к одной из перспектив сбалансированной системы показателей. Стратегические цели следует отличать от стратегических мероприятий (действий, необходимых для достижения стратегических целей).

## Об авторах

**Доктор Кармен Андреа Финк (Carmen Andrea Fink)**, MBA, с 1996 г. работает в компании Horvath & Partners GmbH в качестве консультанта и проект-менеджера, специализируясь в сфере стратегического и оперативного планирования (в частности, внедрение сбалансированной системы показателей и системы управления процессами). Ранее она работала управленческим консультантом в компании Roland Berger & Partners GmbH, руководителем отдела стратегии и администрирования (контроллинг, финансы и учет, маркетинг) в компании Medien System Haus GmbH & Co. KG в Штутгарте (Германия).

**Доктор Бернд Гайзер (Bemd Gaiser)** член правления компании Horvath AG в Штутгарте. Специализируется в сферах стратегического менеджмента, управления процессами и контроллинга. В 1996 г. он работал на «родине» системы BSC — Гарвардской бизнес-школе — и изучал опыт внедрения системы в США. С 1999 г. он работает преподавателем в университете Хо-энхайма. Доктор Гайзер — автор многочисленных публикаций и участник национальных и интернациональных конгрессов.

**Доктор Оливер Грайнер (Oliver Greiner)** работает консультантом в компании Horvath & Partners. В 2000-2003 гг. был руководителем подразделения «Competence Center Strategic Management», после чего возглавил испанское подразделение компании Horvath & Partners. Он один из «пионеров» в сфере внедрения сбалансированной системы показателей в Германии. Еще в начале своей консалтинговой карьеры в 1997 г. он руководил первыми проектами построения сбалансированной системы показателей. Всего под его руководством осуществлено свыше 30 проектов внедрения сбалансированной системы показателей. Кроме того, он руководил многими проектами оптимизации бизнес-процессов, внедрения и совершенствования систем стратегического управления. В 2004 г. он защитил диссертацию по теме «Стратегически-ориентированное бюджетирование».

**Маркус Бреннер (Markus Brenner)** — управленческий консультант в подразделении «Competence Center Process Management & Organization» компании Horvath & Partners в Штутгарте. В сферу его компетенции помимо сбалансированной системы показателей входят оптимизация процессов, управление затратами процессов и построение систем контроллинга. По этим темам он также проводит семинары. Кроме того, он работает преподавателем в Высшей школе экономики и управления Цюриха.

**Доктор Михаэль Куррле (Michael Currie)** — проект-менеджер компании Horvath & Partners в Штутгарте и с 2003 г. возглавляет подразделение, спе-

Об авторах

циализирующееся в сфере операционализации стратегии и управления стоимостью. Он консультирует европейские компании в сфере стратегического управления, построения сбалансированной системы показателей и стоимостно-ориентированного управления, руководит семинарами.

**Йене Греф (Jens Graef)** — управленческий консультант в подразделении «Competence Center ControUingsysteme» компании Horvath & Partners в Штутгарте. Наряду с разработкой концепций контроллинга в сферу его компетенции входит риск-менеджмент. Он написал множество статей и руководит семинарами проекта Horvath-ControUer-Kolleg. Кроме того, он преподает стратегическое управление в Высшей технической школе Вюрцбург.

**Марк-Арманд Хенер (Marc-Armand Hoehner)** — управленческий консультант в подразделении «Competence Center ControUingsysteme» компании Horvath & Partners в Штутгарте. Наряду с темами риск-менеджмент и корпоративное управление он занимается разработкой концепций измерения результативности. Кроме того, он руководит семинарами и участвует в качестве консультанта в проекте Horvath-Controller-KoUeg.

**Доктор Михаэль Кинингер (Michael Kieninger)** — член правления Horvath AG и международный партнер Horvath & Partners Gruppe. Сферы его компетенции — управление процессами, расчет затрат, консалтинг по внедрению SAP R3. В течение последних 12 лет он руководил многочисленными консалтинговыми проектами по этим темам в компаниях разных отраслей.

**Беате Кругманн (Beate Krugmann)** — проект-менеджер компании Horvath & Partners AG в Цюрихе. С 1999 г. она работает в подразделении «Competence Center Financial Industries» Horvath & Partners Gruppe и руководила многими проектами внедрения сбалансированной системы показателей и других управленческих инструментов в Германии, Австрии и Швейцарии. С 2002 г. работает преподавателем Академии наук в Гамбурге.

**Валид Механна (Walid Mehanna)** — консультант компании Horvath & Partners в Штутгарте и работает в подразделении «Competence Center Strategic Management & Innovation». Сферу его профессиональной компетенции составляют ИТ-решения в области управления компанией.

**Штефан Освальд (Stephan Oswald)** с 2001 г. работает консультантом в подразделении «Competence Center Automotive Sector». Он консультирует компании, выпускающие автомобили, и их поставщиков в сфере реализации стратегии, стоимостно-ориентированного управления и контроллинга.

**Доктор Андреас Реннер (Andreas Renner)** — руководитель компании Horvath & Partners GmbH и международный партнер Horvath & Partners Gruppe.

Сфера его профессиональных интересов — стратегическое управление, управление процессами, бенчмаркинг и контроллинг в промышленных компаниях и компаниях сферы услуг.

**Доктор Керстин Швертнер (Kerstin Schwertner)** с 2002 г. работает в подразделении «Competence Center Strategic Management & Innovation» компании Horvath & Partners GmbH в Дюссельдорфе, консультирует по проблемам стратегического управления и построения систем мотивации.

**Марк Вигард (Mark Wiegard)** с 2002 г. работает в компании Horvath & Partners GmbH в Штутгарте. В качестве сотрудника подразделения «Competence Center Financial Industries» оказывает консалтинговые услуги в области стратегического менеджмента, организационного развития и контроллинга. Ранее он был консультантом по финансам и учету в компании Hannover Ruesch. Получив макроэкономическое образование, семь лет работал консультантом в сфере управления качеством и безопасностью. В настоящее время он управляющий аудитор в области сертификации систем менеджмента качества.

**Франк Вайзе (Frank Weise)** — партнер компании Horvath & Partners GmbH. До 1997 г. он работал в сфере организационного развития и контроллинга городской администрации Людвигсхафена на Рейне. В компании Horvath & Partners GmbH он руководит подразделением «Competence Center Public Management» и консультирует со своей командой федеральные, земельные и коммунальные администрации, организации сферы социального страхования и некоммерческие организации по всем вопросам контроллинга и стратегического управления.

**Барбара Велер (Barbara Woehler)** — проект-менеджер, с 1999 г. работает в компании Horvath & Partners GmbH в Мюнхене. Ее консалтинговые компетенции включают стратегическое управление и управление персоналом в частном бизнесе, а начиная с 2002 г. — в сфере общественного управления. До этого она работала в сфере стратегического управления персоналом швейцарского банка UBS в Базеле.

**Доктор Томас Вундер (Thomas Wunder)** до последнего времени отвечал в компании Horvath & Partners GmbH в Штутгарте за стратегический менеджмент и процесс реализации стратегии. С октября 2004 г. работает в качестве CEO компании Peter Horvath & Partners Inc. в Бостоне, США. Он консультирует международные компании в сфере стратегического управления и международного управления. В течение последних шести лет руководил консалтинговыми проектами в 15 странах. В 2004 г. защитил диссертацию в Европейской бизнес-школе в Острих-Винкеле по теме «Транснациональные стратегии».



# Библиография

## Основная литература Каплана и Нортон

**Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992)**, The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, Vol. 70, Nr. 1, 1992, s. 71-79

**Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1993)**, Putting the Balanced Scorecard to Work, in: Harvard Business Review, Vol. 71, Nr. 5, 1993, s. 134-147

**Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996)**, Using the BSC as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, Vol. 74, Jan/Feb, Nr. 1, 1996, p. 75-85

**Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (Hrsg. 1997)**, Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Aus dem Amerikanischen von P. Horvath, Stuttgart 1997

**Kaplan, R. S. (1998)**, Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice, in: Journal of Management Accounting Research, Vol. 10, 1998, s. 89-118

**Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1999)**, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston 1999

**Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2000)**, The strategy-focused organization, how balanced Scorecard companies thrive in the new business environment, Boston, 2001

**Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (Hrsg. 2001)**, Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Aus dem Amerikanischen von P. Horvath und D. Kralj, Stuttgart 2001

**Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004)**, Strategy Maps, Converting intangible assets into tangible outcomes, Boston 2004

**Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004)**, Strategy Maps, Die Wege von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Aus dem Amerikanischen Übersetzt von P. Horvath und B. Gaiser, Stuttgart 2004

## Другая основная литература

**Horvath, P. (1999)**, Das Balanced Scorecard-Managementsystem — das Ausgangsproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrungen, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Nr. 5, 1999, s. 303-319

**Horvath & Partner (Hrsg. 2000)**, Früherkennung in der Unternehmenssteuerung, Stuttgart 2000

**Horvath & Partner (Hrsg. 2000)**, Balanced Scorecard umsetzen, 1. Auflage, Stuttgart 2000

**Horvath & Partner (Hrsg. 2001)**, Balanced Scorecard umsetzen, 2. Auflage, Stuttgart 2001

**Horvath & Partner (Hrsg. 2004)**, Beyond Budgeting umsetzen, Erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, Stuttgart 2004

- Albert, K. (1983)**, The Strategic Management Handbook, New York 1983
- Al-Laham, A. (1997)**, Strategieprozesse in deutschen Unternehmen, Wiesbaden 1997
- Ansoff, H. I.; McDonnell, E. J. (1996)**, Implanting Strategic Management, 2. ed., New York 1996
- Bange, C; Marr, B.; Dahnken, O.; Narr, J.; Vetter, C(2004)**: Balanced Scorecard Werkzeuge, 19 Performance Management Werkzeuge im Vergleich, Würzburg, 2004
- Banker, R.D. et al. (2000)**, An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures, in: The Accounting Review, 75. Jg.(2000), Heft 1, S. 65-92
- Baum, H.-G.; Coenenberg, A. G.; Giinther, T. (1999)**, Strategisches Controlling, Stuttgart 1999
- Baur, M., (2002)**, Der BSC Roll-out: Erfahrungen in der Praxis, in: Controller Praxis 09/2002, s. 1-22
- Bea, F. X.; Haas, J. (2001)**, Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2001
- Bendl, H., (2003)**, Neuausrichtung der strategischen Planung mit der Balanced Scorecard im Anlagenbau, in: Neugestaltung der Unternehmensplanung, s. 578-581
- Benz, C; Becker-Fliigel, J. (1997)**, Einführung, in: Horvath & Partner (Hrsg.), Qualitätscontrolling: Ein Leitfaden zur betrieblichen Navigation auf dem Weg zum Total Quality Management, Stuttgart 1997, s. 1-17
- Bernhard, Martin G.:** Softwarelösungen realisieren — Die Umsetzungsphase beginnt, in: Bernhard, M.G./Hoffschroer, S., Report Balanced Scorecard, Dtis-seldorf, 2001, s. 293-307
- Binder, B., Siirth, P., (2002)**, Strategieentwicklung und Balanced Scorecard, in: Controller Magazin, s. 359-364
- Binder, B., Siirth, P., (2002)**, Zusammenwirken der Instrumente strategischer Vorbau zur Strategieentwicklung und Balanced Scorecard zur Strategieimplementierung -dargestellt am Beispiel ETO Nahrungsmittel, in: Controller Magazin, s. 18-22
- Bischof, Jurgen, (2002)**, Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption. Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes, Wiesbaden 2002
- Buchner, H.; Grundler, C; Hohner, M.-A.; Kogler, S. (2000)**: Die Balanced Scorecard in die Führungs- und Steuerungssysteme integrieren am Beispiel der Unternehmensgruppe Fischerwerke, in: Horvath & Partner (Hrsg.) Friiherkennung in der Unternehmenssteuerung, Stuttgart 2000, Seiten 309-347
- Coners, A.; Ceynowa, K.; Grob, H.L., (2003)**, Management universitärer Informationsdienste mit der Balanced Scorecard — Ein Projekt der Deutschen Forschungsgemeinschaft, in: Controlling, s. 475-480
- Currle, M.; Lusebrink, (2003)**, Strategische Prozesse optimieren — Mit der BSC gemeinsam Strategien finden und umsetzen, in: QZ, s. 1178-1182

- Deutsche Bank (1998)**, Geschäftsbericht (Hrsg. 1999), Frankfurt am Main 1998 **Epstein, M.; Manzoni, J.-F. (1997)**, The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action, Fontainebleau 1997
- Eschenbach, R; Kunesch, H. (1996)**, Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 3. Aufl., Stuttgart 1996
- Eschenbach, R; Kunesch, H. (2003)**, Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 4. Aufl., Stuttgart 2003
- Ernst & Young (Hrsg. 1997)**, Measures that Matter, Boston 1997
- Fink, C. A., (2003)**, Prozessorientierten Unternehmensplanung: Analyse, Konzeption und Praxisbeispiele, Wiesbaden 2003
- Fink, C. A.; Grundler, C. (1998)**, Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld -Steuerung der Firma Fischerwerke mit der Balanced Scorecard, in: Controlling, 10. Jg., Nr. 4, 1998, s. 226-235
- Fink, C. A.; Heineke, C. (2002)**, Die Balanced Scorecard mit dem Zielvereinbarungssystem verbinden, in: ZfO, s. 155-167
- Fink, C. A., Heineke, C (2004)**, Zielvereinbarungssysteme auf der Basis von operativen Werttreiberhierarchien und Balanced Scorecards — Notwendigkeit, Anforderungen und Vorgehen einer Integration, in: Bramseman, R. (Hrsg.), Kennzahlengestütztes Controlling, Münster 2004
- Foreign and Commonwealth Office (UK) (2004)**, Autumn Performance Report 2003, London 2004
- Franz, K.-P. (2000)**, in: Dorner, D.; Horvath, P.; Kagermann, H., Praxis des Risikomanagements, Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000
- Fry, J. N.; Killing, J. P. (1986)**, Strategic Analysis and Action, Scarborough; Ontario 1986
- Gaiser, B. (1997)**, International Perspectives: German Cost Management Systems, in Journal of Cost Management, Vol. 11, Sept/Oct, Nr. 5, 1997, s. 35-41
- Gaiser, B. (1997)**, German Cost Management Systems (Part 2), in: Cost Management, Vol. U, Nov./Dec., Nr. 6, 1997, s. 41-45
- Gaiser, B.; Kaufmann, L. (1997)**, Strategische Ziele in konkreten Kennzahlen darstellen, in: Blick durch die Wirtschaft, Sept., Nr. 184, 1997, s. 3 **Gaiser, B.; Kaufmann, L. (1998)**, Verankerung der Strategic im Tagesgeschäft -Vordringen des Konzepts der „Balanced Scorecard“, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 16, 1998, s. 27
- Gaiser, B. (1999)**, Mit Wissen wachsen: Balanced Scorecard — „Spielkarte“ für Strategien, in: Absatzwirtschaft, 42. Jg., Nr. 1, 1999, s. 34-36 **Gaiser, B.; Horvath, P. (2000)**, Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum — Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung, in: BFuP Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 54. Jg., Nr. 1, 2000, n.o.S.

- Gaiser, B.; Landauer, W. (2001)**, Strategien miissen auch gelebt werden, in: Ber-nhard, M. G., Hoffschroer, s. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard, Diisseldorf 2001, s. 75-88
- Gaiser, B.; Greiner, O., (2002)**, Balanced Scorecard: Von der Mode zur Kunst, in: Consulting-Jahrbuch 2002, s. 101-113
- Gaiser, B.; Greiner, O., (2002)**, Strategische Steuerung: Von der Balanced Scorecard zur strategiefokussierten Organisation, in: Controlling Fortschritte — Festschrift zum 65.Geb. von Peter Horvath, Vahlen, s. 193-222
- Gaiser, B.; Kaplan, R.S., (2002)**, Interview: Zehn Jahre Balanced Scorecard, in: QZ, s. 872-874
- Gaiser, B.; Greiner, O., (2003)**, Strategiegerechte Planung mit Hilfe der Balanced Scorecard, in Horvath, P.; Gleich, R. (Hrsg.): Neugestaltung der Unternehmensplanung
- Gleich, R. (2001)**, Das System des Performance Measurement, 1. Auflage, Miinchen 2001
- Gleich, R. (1997)**, Stichwort "Performance Measurement", in: DBW Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 1,1997, s. 114-117
- Gleich, R. et al. (Hrsg.) (2002)**, Cotitrollingfortschritte. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Peter Horvath, Miinchen 2002
- Gleich, R.; Hohner, M.-A., (2002)**, Friiherkennung von Chancen und Risiken mit der Balanced Scorecard, in Pastors, P. M. (2002) Risiken des Unternehmens, vorbeugen und meistern
- Gomez, P.; Probst, G. (1997)**, Die Praxis des ganzheitlichen Problemlosens, 2. Aufl., Bern et al. 1997
- Gomez, P.; Probst, G. (1999)**, Die Praxis des ganzheitlichen Problemldsens, 3. Aufl., Bern et al. 1999
- Graf, J.; Kogler, S. (2001):** Risikomanagement: Umsetzung im Mittelstand, in: Der Controlling-Berater, Heft 6, s. 29-56
- Greiner, O.; (2004)**, Strategiegerechte Budgetierung, Miinchen 2004
- Hahn, D. (1996)**, PuK, 5. Aufl., Wiesbaden 1996 **Hahn, D. (2001)**, PuK, 6. Aufl., Wiesbaden 2001
- Hahn, D.; Krystek, U. (2000):** Friiherkennungssysteme und KonTraG in: Dorner, D./ Horvath, P./Kagermann, H., Praxis des Risikomanagements, s. 74—97, Stuttgart 2000
- Henderson, B.D.:** Geht es um Strategie — schlag nach bei Darwin, in: Harvard Manager, 1990, Seiten 1-3
- Hinterhuber, H. (1997)**, Strategische Unternehmensfiihrung; 2) Strategisches Handeln, 6. Aufl., Berlin 1997
- Hinterhuber, H. (2004)**, Strategische Unternehmensfiihrung; 2) Strategisches Handeln, 7. Aufl., Berlin 2004

- Hope, J.; Fraser, R. (2003):** Beyond Budgeting, Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien, 1. Aufl., Stuttgart 2003
- Hornung, K.; Mayer, J. H. (1999),** Erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecards zur Unterstützung einer wertorientierten Unternehmensführung, in: Controlling, 11. Jg., Nr. 8/9, 1999, s. 389-399
- Horvath, P. (1995),** Controlling und Führung, in: Kieser, A. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, s. 211-226
- Horvath, P. (1998),** Controlling, 7. Aufl., München 1998 **Horvath, P. (1999),** Controlling, 8. Aufl., München 1999 **Horvath, P. (1999),** Das Controllingkonzept, 5. Auflage, München 2003
- Horvath, P. (1999),** Richtig verstanden ist Balanced Scorecard das künftige Management system, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 200, 1999, s. 29
- Horvath, P. (2000),** Leistungserfassung und Leistungsmessung im neuen öffentlichen Rechnungswesen, in: Budaus, D., Leistungserfassung und Leistungsmessung in öffentlichen Verwaltungen, 2. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Wiesbaden 2000, s. 31-45
- Horvath, P. (2002),** Performance Controlling — Strategie Leistung und Anreizsysteme effektiv verbinden, Beiträge zum Stuttgarter Controllerforum 2002, 1. Auflage, Stuttgart 2002
- Horvath, P. (2003),** Controlling, 9. Aufl., München 2003
- Horvath, P. (Hrsg. 1996),** Controlling des Strukturwandels, Stuttgart 1996
- Horvath, P. (Hrsg. 1997),** Das neue Steuerungssystem des Controllers, Stuttgart 1997
- Horvath, P. (Hrsg. 1997),** Das neue Steuerungssystem des Controllers: von Balanced Scorecard bis US-GAAP. Beiträge des Stuttgarter Controller Forum 1997, 1. Auflage, Stuttgart 1997
- Horvath, P. (Hrsg. 1999),** Controlling und Finance, Beiträge zum Stuttgarter Controllerforum, 1. Auflage, Stuttgart 1999
- Horvath, P. (Hrsg. 2000),** Strategische Steuerung: Erfolgreiche Konzepte und Tools in der Controllingpraxis, Beiträge zum Stuttgarter Controllerforum 2000, 1. Auflage, Stuttgart 2000
- Horvath, P. (Hrsg. 2001),** Strategien erfolgreich umsetzen, Beiträge zum Stuttgarter Controllerforum 2001, 1. Auflage, Stuttgart 2001
- Horvath, P.; Gleich, R. (2000),** Controlling als Teil des Risikomanagements, in: Dorner, D.; Horvath, P.; Kagermann, H., Praxis des Risikomanagements, Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000 **Horvath, P.; Gleich, R. (1998),** Die Balanced Scorecard in der produzierenden Industrie, in: ZWF Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 93. Jg., Nr. 11, 1998, s. 562-568 **Horvath, P.; Gleich, R. (2003),** Neugestaltung der Unternehmensplanung, Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen, 1. Auflage, Stuttgart 2003

- Horvath, P.; Gleich, R.; Voggenreiter, D., (2001)** Controlling umsetzen, 3. Auflage, Stuttgart (2001)
- Horvath, P.; Kaufmann, L. (1998)**, Balanced-Scorecard — ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, Vol. 20, Nr. 5, 1998, s. 39-48
- Horvath, P.; Kühnle, B.,** Using the Balanced Scorecard for implementing political strategies: Flavor of the month or all-time favorite? The case of a German "Bundesland", Performance Measurement and Management 2002, Papers from the Third International Conference on Performance Measurement and Management, World Trade Center, Boston, s. 257-264
- Horvath, P.; Mayer, R., (2003)**, X-Engineering — Ohne Balanced Scorecard und Performance Measurement nicht wirksam, in: Controlling, s. 373-377
- Horvath, P.; Michel, U. (1999)**, Wie die Balanced Scorecard ein wirkungsvolles Wertmanagement unterstützt, in: Zahn, E.; Foschiani, S. (Hrsg.), Maßgeschneiderte Strategien — der Weg zur Alleinstellung im Wettbewerb, Stuttgart 1999, s. 23—43
- Horvath, P.; Moller, Klaus. (2004)**, Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München 2004
- Horvath, P.; Reichmann, T. (1993)**, Vahlens Großes Controlling Lexikon, München 1993
- Horvath, P.; Reichmann, T. (2002)**, Vahlens Großes Controlling Lexikon, München 2002
- Horvath & Partner (Hrsg. 1997)**, Qualitätscontrolling: Ein Leitfaden zur betrieblichen Navigation auf dem Weg zum Total Quality Management, Stuttgart 1997
- Horvath & Partner (Hrsg. 1998)**, Prozesskostenmanagement: Methodik und Anwendungsfelder, 2. Aufl, München 1998
- Horvath & Partner (Hrsg. 2004)**, Studie "100x Balanced Scorecard" 2003, Ergebnisbericht, Stuttgart 2004
- Horx, Mathias (1998)**, in: Der Standard, 6.5.1998, s. 17
- Kano, N. (1993)**, A Perspective on Quality Activities in American Firms, in: California Management Review, Nr. 1, 1993, s. 12-31
- Kaufmann, L. (1997)**, Balanced Scorecard, in ZfP Zeitschrift für Planung, 8. Jg., 1997, s. 421-428
- Kemper H.-G., Mayer R. (2002)**, Business Intelligence in der Praxis, 1. Auflage, Bonn 2002
- Kipker, I., (2004)**, Die unausgeschöpften Potenziale des Strategischen Managements in Banken — Aktuelle Defizite und Strategieführer in deutschen Kreditinstituten, in: Strategieumsetzung in Kreditinstituten
- Kipker, I., (2003)**, Der Nutzen der Balanced Scorecard in der Fusion, in: Balanced Scorecard in Sparkassen
- Kipker, I.; Diemer, H.; Purts, F., (2002)**, Die Ausrichtung zu einer modernen Vertriebsorganisation mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Betriebswirtschaftliche Beiträge, s. 216-220

- Kipker, L.; Diemer, H.; Purtz, F., (2002)**, Kommunikationsstrategien für Balanced Scorecard, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, s. 285-286
- Kipker, I.; Diemer, H.; Purtz, F., (2002)**, Den Wandel strategisch managen/Der Nutzen der BSC in der S-Finanzgruppe, in: Geldinstitute, s. 16-18
- Kipker, L.; Koppe, M.; Seegers A., (2002)**, Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Vermögensberatung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, s. 23-26
- Kipker, I.; Reuter, (2003)**, Ein Partner auf vielen Ebenen — Die Balanced Scorecard kann Volksbanken und Raiffeisenbanken effektiv auf die Sprünge helfen, in: Bankinformation, s. 20-21
- Kipker, L.; Rudeloff, C., (2003)**, Balanced Scorecard — Wie man die richtigen Messgrößen wählt, in: Balanced Scorecards in Sparkassen
- Kipker, I.; Rudeloff, C.; Teichert, (2003)**, Die Top 10 der kritischen Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung der Gesamthaus- Scorecard, in: Balanced Scorecard in Sparkassen
- Kipker, I.; Sickmann A.; Wildhagen, E., (2003)**, Schlankes Planungs-, Steuerungs- und Berichtswesen mit der BSC, Betriebswirtschaftliche Blätter, Sonderausgabe, s. 1-17
- Kipker, I.; Siekmann A.; Wildhagen, E., (2003)**, Nutzen, Verbreitung und Erfolgsfaktoren bei der Auswahl von BSC-Software, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, S.1-17
- Kipker, I.; Siekmann A.; Wildhagen, E., (2003)**, BSC-Wie man die richtige Software auswählt!, in: Geldinstitute, s. 16-19
- Kipker, I.; Siekmann A.; Wildhagen, E., (2003)**, BSC in der Marktfolge — Strategische Neuausrichtung und CM, in: Banken und Sparkassen
- Kipker, I.; von Chiari, L., (2004)**, Balanced Scorecard als Managementsystem für den Organisierten Karneval — Anwendbarkeitsprüfung der BSC in Non Profit Organisationen, in Controller Magazin
- Kotler, P., (1999)**, Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Aufl., Stuttgart 1999
- Kotler, P., (2001)**, Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 10. Aufl., Stuttgart 2001
- Krause, G. (1998)**, Turn Your Strategy Into Action, in: zbp-aktuell Jänner, Feb., 1998, s. 17
- Krystek, U.; Müller, M. (1999)**: Fruhaufklärungssysteme. Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, in: Controlling Heft 4/5, s. 177-183
- Kunz, G. (1999)**, Ziele partnerschaftlich vereinbaren — ein Weg zum Erfolg, in: Harvard Business Manager, Vol. 21, Nr. 2, 1999, s. 79-88
- Kurfess, V.; Topfer, A. (1999)**, Das Kunststück, profitabel zu wachsen, in: Harvard Business Manager, 21. Jg., Nr. 2, 1999, s. 20-27

- Lipe, M.G. et al. (2000)**, The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures, in: The Accounting Review, 75 Jg. (2000), Heft 3, s. 283-298
- Madauss, B. J. (2000)**, Handbuch Projektmanagement, 6. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2000
- Marr, B., F., Neely, A. (2003)**, Balanced Scorecard Software Report, Centre of Business Performance, Cranfield School of Management, 2003
- Mayer, R.; Polifta, J., (2002)**, Konzept der Balanced Scorecard zur strategischen Steuerung und technischen Realisierung am Beispiel der Deutschen Bank, Business Intelligence in der Praxis, Lemmens-Verlag, Bonn, s. 231-248
- McNamee, P. B. (1985)**, Tools and Techniques for Strategic Management, Oxford, 1985
- Mercuri International (1998)**, Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien, Studienergebnisse, Meerbusch, 1998
- Michel, U. (1996)**, Shareholder Value Management — Neue Aufgaben für das globale strategische Controlling, in: Horvath, P. (Hrsg. 1996), Controlling des Strukturwandels, Stuttgart 1996, s. 79-107
- Michel, U. (1997)**, Strategien zur Wertsteigerung erfolgreich umsetzen — Wie die Balanced Scorecard ein wirkungsvolles Shareholder Value Management unterstützt, in: Horvath, P. (Hrsg. 1997), Das neue Steuerungssystem des Controllers, Stuttgart 1997, s. 273-286
- Michel, U. (1998)**, Mit Balanced Scorecard und Shareholder Value zu einem durchgängigen und umfassenden Wertmanagement, VDI Berichte Nr. 1412, 1998, s. 189-209
- Mintzberg, H. (1999)**, The Strategy Process, London 1999 **Mintzberg, H. (2003)**, The Strategy Process, London 2003 **Müller-Stewens G<sup>^</sup> Lechner G, (2003)**, Strategisches Management, 2. Aufl., Stuttgart 2003
- Nittel, A.; Greiner, O. (2000)**, Strategische Impulse durch die Balanced Scorecard -Erfahrungen bei Austrian Airlines, in: Horvath, P. (Hrsg. 2000), Strategische Steuerung: Erfolgreiche Konzepte und Tools in der Controllingpraxis
- Niven, Paul R. (2002)**: Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Sons, 2002
- Osterloh, M.; Frost, J. (2000)**, Prozessmanagement als Kernkompetenz, 3. aktual. Aufl., Wiesbaden 2000
- Osterloh, M.; Frost, J. (2003)**, Prozessmanagement als Kernkompetenz, 4. aktual. Aufl., Wiesbaden 2003
- Pfaff, D. et al. (2000)**, Balanced Scorecard als Bemessungsgrundlage finanzieller Anreizsysteme — Eine theorie- und empiriegeleitete Analyse der resultierenden Grundprobleme, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 52Jg. (2000), Heft 1, S.36-55
- Piller F.T. (1997)**: Kundenindividuelle Produkte von der Stange, in: Harvard Business Manager 3/97, s. 16



- Porter, M. E. (1980)**, Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York 1980
- Porter, M. E. (1987)**, From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business Review, Vol. 65, May/June, Nr. 3, 1987, s. 43-59
- Porter, M. E. (1996)**, Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 4. Aufl., Frankfurt/Main 1996
- Porter, M. E. (1997)**, Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge: Im Brennpunkt, in: Harvard Business Manager, Vol. 19, Nr. 3, 1997, s. 42-58
- Porter, M. E. (1998)**, Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors, New York 1998
- Porter, M. E. (2000)**, Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt/Main 2000
- Prahalad, C, Hamel, G. (1990)**, The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, May/June, Nr. 3, 1990, s. 79-91
- Preuss, Peter (2003)**: IT-gestützte Balanced Scorecard-Systeme, Wiesbaden, 2003
- Rappaport, A. (1998)**, Creating Shareholder Value: a guide for managers and investors, New York 1998
- Reichmann, T.; Form, S. (2000)**: Balanced Chance- and Risk-Management, in: Controlling, Heft 4/5, 2000, s. 189-198
- Romer, Wohler, B., (2003)**, Steuern statt treiben lassen — Strategisches Management: Was leistet das Steuerungsinstrument Balanced Scorecard?, der Gemeinderat, s. 16-17
- Rucci, A. J. (Hrsg. 1998)**, The Employee-Customer-Profit Chain at Sears, in: Harvard Business Review, Vol. 76, Nr. 1, 1998, s. 83-92
- Rummler, G. A.; Brache, A. P. (1995)**, Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart, San Francisco; California 1995
- Schedler, K.; Proeller, I. (2000)**, New Public Management, Bern, Stuttgart, Wien 2000
- Schedler, K.; Proeller, I. (2003)**, New Public Management, Bern, Stuttgart, Wien 2003
- Schiemann, W. A.; Lingle, J. H. (1997)**, Bullseye! Hitting Your Strategic Targets through High-Impact Measurements, New York 1997
- Schiemann, W. A.; Lingle, J. H. (1999)**, Bullseye! Hitting Your Strategic Targets through High-Impact Measurements, New York 1999
- Schindera, F.; Hohner, M.-A. (2000)**: Mehrdimensionale Navigation, in: Controlling 1/2000, s. 37-44
- Schweitzer, M.; Wagener, K. (1999)**, Geschichte des Rechnungswesens, in: v. Lingenfelder, M. (Hrsg.), 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München 1999, s. 49-71
- Seibert, U. (2003)**: Deutscher Corporate Governance Kodex, in: Unternehmensberater 6/2003, s. 31-38

- Simon, H. (1998)**, Die heimlichen Gewinner: die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer (Hidden Champions), 2. Aufl, Munchen 1998
- Simons, R. (1998)**, Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal, Boston 1998
- Sprenger, R. K. (1999)**, Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, 16. Aufl., Frankfurt et al. 1999
- Sprenger, R. K. (2002)**, Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, 17. Aufl., Frankfurt et al. 2002
- Treacy, M.; Wiersema, F. (1995)**, Marktführerschaft: Wege zur Spitze, Frankfurt/Main 1995
- Treacy, M.; Wiersema, F. (1997)**, Marktführerschaft: Wege zur Spitze, Frankfurt/Main 1997
- Treacy, M. (1999)**, The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market, 1999
- Turner, I. (1990)**, Managing Strategy, Book 3, Strategic Options, Henley Management College 1990
- Universität Eichstatt, Studie (2001)**, Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis, in: Bilanzbuchhalter & Controlling, 2/2001 Heft 2, s. 34-37
- Weber, J.; Schaffer, U. (1998)**, Balanced Scorecard — Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: ZfP Zeitschrift für Planung, 9.Jg., 1998, s. 341-365
- Weber, J.; Schaffer, U. (2000)**, Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung Nutzen für Manager und Controller — Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden 2000
- Weise, F.; Kuhnle, B. A. (1999)**, Strategieorientiert Planen und Steuern, Von der Vision zur Aktion mit Balanced Scorecard (Teil I), in: Neues Verwaltungsmanagement, 12/1999, Abschnitt C3.13, s. 1-34
- Weise, F.; Wohler, B., (2003)**, Eine Balanced Scorecard entwickeln (Teil3), in: Neues Verwaltungsmanagement
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (1992)**, Planung: Prozesse — Strategien — Maßnahmen, Wiesbaden 1992
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2004)**, Strategisches Management, Wiesbaden 2004
- Wohe, G. (2000)**, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20., neu-bearb. Aufl., Munchen 2000
- Wohe, G. (2002)**, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20., neu-bearb. Aufl., Munchen 2002
- Wurl, H.- J.; Mayer, J.H. (2001)**: Balanced Scorecards und industrielles Risikomanagement. Möglichkeiten der Integration, in: Klingebiel, N.: Performance Measurement & Balanced Scorecard, Munchen 2001, s. 179-213

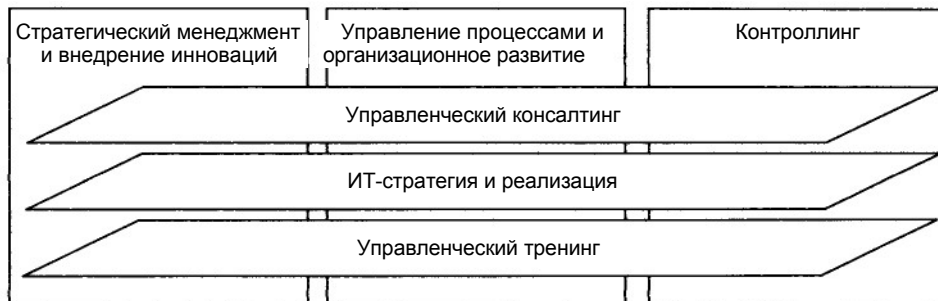
## Horvath & Partners Gruppe

Horvath & Partners является независимой интернациональной консалтинговой компанией, в которой работают около 240 высококвалифицированных сотрудников. Офисы в Барселоне, Берлине, Бостоне, Будапеште, Дюссельдорфе, Мадриде, Мюнхене, Праге, Штутгарте, Вене и Цюрихе позволяют нам обслуживать клиентов по всему миру.

Мы помогаем своим клиентам — крупным и средним компаниям сферы индустрии, услуг и торговли, а также некоммерческим организациям — последовательно улучшать результаты своей деятельности.

Наша концепция консалтинга обеспечивает интеграцию решений из сферы стратегического менеджмента и внедрения инноваций, управления персоналом и организационного развития, а также контроллинга с целью повышения общей результативности. При этом мы консультируем своих клиентов при разработке концепции, ее внедрении и обучении персонала. Для внедрения ИТ-решений мы используем лучших независимых специалистов и ответственно подходим к процессу реализации.

### Комплексная консалтинговая концепция «Performance Architect»



Наш опыт позволяет разрабатывать решения, адаптированные к специфике отрасли, мыслить креативно и обеспечивать межотраслевой «трансфер» лучших управленческих методов. Наш научный базис, инновационная культура и социальные компетенции являются основой для формирования наилучших решений, обеспечивающих нашим клиентам достижение настоящих конкурентных преимуществ.

Фирма основана в Штутгарте в 1981 г. как IFUA Institut fuer Unternehmens-analyse (Институт анализа деятельности предприятия) и в 1989 г. переименована в Horvath & Partners. При помощи своих партнеров со-основатель системы контроллинга и наш руководитель доктор Петер Хорват, профессор университета, создал компанию.

Что наряду с профессиональными успехами наиболее важно для нас? Честное, командно-ориентированное и партнерское отношение друг к другу. Мы заботимся о настоящем партнерстве с нашими клиентами и сотрудниками — каждый день.

Совместно с нашими клиентами мы еще много хотели бы достичь. Мы рады этому.

**Horvath & Partners GmbH**, Rotebuehlstrasse 121, D-70178  
Stuttgart Telefon: +49(711) 669 19 0

mm www

# Предметный указатель

## Анализ

методы 118, 429

стратегический 135, 140, 146, 151

инструменты 143, 390, 438

Базовая стратегическая ориентация 143, 146, 156

Бенчмаркинг 236 Бюджетирование стратегическое  
243, 249, 412

Внешние факторы 74, 118, 148, 328, 394

«Высота» полета 194, 418

Европейская премия качества 105, 294, 380

Заинтересованные стороны 63

Индикаторы см. *Показатели*

Информация

стратегическая 133, 138, 443

потребность в информации 138, 350, 411, 442

Информационная поддержка см. *Технологическая поддержка*

Контроллинг

оперативный 311

стратегический 158

Методы анализа см. Анализ

Модель достижения удовлетворенности клиентов 144, 146, 189

Модель Пробста—Гомеса 74

Мотивация

системы 41, 239, 330, 332, 334, 396, 451

требования сотрудников 329

Обучение 121, 404

Отчетность

внешняя 36, 410

внутренняя 35, 241, 349, 395, 440

стандарты 374, 387

Планирование временной

горизонт 40 календарь 315

методы 304, 311, 316

оперативное 304, 309, 316

системы 41, 320, 366

стратегическое 304

## Показатели

выбор 102, 224, 373, 413, 423  
индексные 227, 229

нефинансовые 35, 226, 314, 450  
стандартные 83, 409 финансовые  
35, 119, 226 целевые 103, 236, 310,  
435

## Приоритеты 311

Причинно-следственные связи 207, 213, 216, 430  
дедуктивный метод 209  
индуктивный метод 210  
матрица «причина—следствие» 211, 213

Проектная организация 113, 300, 422

## Сбалансированная система показателей

Архитектура 107, 254, 419  
внедрение 29, 32, 34, 37, 46, 50-51, 109-111, 116, 120, 256, 262, 291, 318, **406, 418**, 439  
интеграция 105, 121, 151, 241, 295, 305, 318, 335, 370, 384, 443, 448  
каскадирование 260-264, 272, 302, 437, 439  
коммуникация 117, 121, 123, 125, 241, 269, 330  
концепция 16, 53, 60, 79, 85, 132, 137, 305, 320  
модели 72, 78, 257, 322

Семинар 142, 178, 236, 245, 272

Стратегические карты 20, 78, 102, 154, 159, 207, 223, 394, 449

Стратегические мероприятия 87, 193, 243, 252, 270, 311, 436  
приоритеты 247, 249-250  
стратегические рамки 137

## Стратегические цели

взаимосвязь 74, 77, 85, 265-267, 449  
выбор 69, 177, 184, 410  
документирование 199, 207, 301  
операционализация 181, 196, 419, 432  
согласование 185, 202, 241  
трансформация 302

## Стратегия

внедрение 33, 48, 153  
операционализация 132, 158, 216  
определение 57, 74, 135, 140, 155, 315

Сферы деятельности 119

Технологическая поддержка 104, 347, 374, 397-400, 402-404

## Управление

концепции 78, 81, 88, 159, 189, 336, 362, 449, 452  
методы 135, 153, 366, 370, 375, 380  
риск-менеджмент 37, 387, 391  
системы управления качеством 105, 298, 449

Факторы успеха 56, 65, 74, 128, 445

**Horvath & Partners**

**ВНЕДРЕНИЕ  
СБАЛАНСИРОВАННОЙ  
СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Технический редактор *Н. Лисицына*  
Корректор *И. Голубева*  
Компьютерная верстка *А. Фоминов*  
Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 30.09.2005. Формат 70x100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная. Объем  
30 п. л. Тираж 3000 экз. Заказ № 5457

Альпина Бизнес Букс  
123060 Москва, а/я 28  
Тел. (095) 105-77-16  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

Отпечатано во ФГУП ИПК «Ульяновский Дом печати»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова

## Внедрение сбалансированной системы показателей

«Это отличная книга с реальными примерами. Она представляет собой весомый вклад в литературу по менеджменту»

*Роберт С. Каплан, профессор по развитию лидерства Гарвардской школы бизнеса, председатель совета директоров Balanced Scorecard Collaborative, Бостон, Массачусетс.*

В книге, написанной сотрудниками известной консалтинговой фирмы Horváth & Partners, рассказывается, как компания собственными силами может построить сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard). Подробно описаны предварительные этапы — стратегический анализ и разработка стратегии. Методология внедрения сбалансированной системы показателей компании дополнена описанием каскадирования на все организационные уровни. Особый интерес вызывают размышления о связи сбалансированной системы показателей с системами отчетности, бюджетирования, мотивации, стоимостно-ориентированного управления. Книга содержит примеры внедрения этой передовой концепции управления и планирования в различных компаниях.

**HORVÁTH & PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS

*Horváth & Partners — независимая  
интернациональная консалтинговая компания.*

Мы помогаем своим клиентам — крупным и средним компаниям в промышленности, сфере услуг и торговли, а также некоммерческим организациям последовательно повышать эффективность и результативность.

Наша концепция консалтинга обеспечивает интеграцию решений из сферы стратегического менеджмента, внедрения инноваций, управления персоналом, организационного развития, а также контроллинга с целью повышения общей эффективности. Мы консультируем своих клиентов в разработке концепции, ее внедрении и обучении персонала.

ISBN 5-7614-0211-8



9 785961 402117

**АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС**

Телефон: (095) 105 7716

info@alpina.ru

Книжный интернет-магазин:

www.alpina.ru