

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Н. И. Климкович

Я могу привести формулу из шести слов:
«Сначала все обдумай, а потом все выполни».

Э. Рикенбакер

Наиболее приемлемой моделью оценки эффективности деятельности организаций является сбалансированная система показателей (ССП), оценка эффективности деятельности на основе которой заключается в разработке системы ключевых показателей эффективности на базе выделенных стратегических целей и критических факторов успеха. Для этого на основании проведенных исследований сложившейся практики [1–4] предлагается определенный порядок проектирования ССП, который укрупнено можно разбить на четыре этапа:

- подготовка к разработке ССП;
- разработка ССП;
- каскадирование ССП;
- контроль выполнения стратегии.

На этапе подготовки к построению ССП необходимо разработать стратегию, определить перспективы и принять решение, для каких организационных единиц и уровней нужно проектировать ССП [3].

В теории ССП карта стратегии рассматривается в разрезе стратегических перспектив (аспектов), являющихся результатом декомпозиции стратегии, при этом каждая из них представляет собой взгляд на состояние бизнеса с определенной точки зрения [1, с. 84] и, таким образом, служит для лучшего понимания стратегии в целом, а так же обеспечивает всестороннее рассмотрение деятельности организации [3].

В соответствии с концепцией ССП, для анализа эффективности функционирования организации предлагается рассматривать организацию с точки зрения четырех аспектов – финансы, потребители, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост.

На этапе разработки ССП проектируется ССП для одной организационной единицы (организации в целом, подразделения или отдела). При определении подразделений, для которых будет разрабатываться ССП, необходимо учитывать количество подразделений организации, управляющихся стратегически с помощью одной ССП. При этом разработка ССП осуществляется путем выполнения следующих шагов [3]:

- конкретизация стратегических целей;
- связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками (построение стратегической карты);
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- определение связи показателей с бизнес-процессами;
- разработка стратегических мероприятий.

Необходимым шагом на этапе разработки ССП является идентификация стратегических целей, представляющих собой определение некоторых координат стратегического вектора, для каждого из аспектов, раскрывающих стратегию организации. При выборе целей необходимо основываться на таких критериях как измеримость цели, влияние на достижение целей, приемлемость для различных групп людей в организации и согласованность с общей целью организации [3].

Одним из основных элементов ССП является определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями [3], что обусловлено тесной взаимосвязью целей друг с другом и их влиянием друг на друга. Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными целями. При интеграции индивидуальных целей причинно-следственные связи между ними устанавливаются таким образом, чтобы полный набор целей отображал стратегию организации.

Стратегические цели организации необходимо разбить на функциональные цели, сгруппированные по сферам и уровням управления (по организации в целом, отдельным подразделениям, а иногда и по конкретным проектам (продуктам)) [2].

После того как функциональные цели будут сформированы, нужно определить для каждой из них критические факторы успеха – факторы, от которых зависит достижение функциональных целей [2].

Для контроля над деятельностью организации, исходя из критических факторов успеха, необходимо сформировать систему целевых показателей, представляющих собой измерители степени достижения стратегических целей, что необходимо для последующего управления процессом достижения цели [1, с. 88], а так же служащих для оценки результативности и эффективности бизнес-процессов.

В соответствии со стратегией организации оптимальным считается

выделять 20–25 показателей, распределенных по четырем проекциям ССП следующим образом [4]: финансы – пять показателей (22%), клиенты – пять показателей (22%), внутренние процессы – от восьми до десяти показателей (34%), обучение и развитие – пять показателей (22%).

Среди показателей можно выделить предупреждающие индикаторы и исторические показатели, используемые совместно и уравновешивающие друг друга. Предупреждающие индикаторы характеризуют состояние и результаты деятельности организации в будущем и позволяют предпринимать упреждающие меры по устранению проблем или развитию успеха. Исторические показатели – показатели финансовой отчетности – необходимы для проверки правильности действий, предпринятых в прошлом, однако с точки зрения новых управленческих решений их применимость ограничена [1, с. 89].

Следует отметить, что необходимо устанавливать целевые значения показателей, представляющие собой желаемые численные значения показателей деятельности, а также сроки, к которым эти значения должны быть достигнуты [1, с. 88]. При этом целевые значения устанавливаются на долгосрочный период у отсроченных показателей и на среднесрочный – для опережающих показателей. Содержание краткосрочных планов детализируется по периодам и выражается в виде плановых значений показателей [3]. Таким образом достигается сбалансированность системы показателей по долгосрочным и краткосрочным целям.

После определения целевых показателей разрабатываются процедуры и информационные схемы, с помощью которых рассчитываются эти показатели, какими темпами, на основе какой информации [2].

В случаях, когда стратегические цели не могут быть достигнуты в рамках бизнес-процессов организации, их достижение осуществляется через реализацию соответствующих стратегических мероприятий – проектов, программ и инициатив, реализующихся для достижения стратегических целей [3].

Следующим этапом внедрения ССП является каскадирование (декомпозиция) сформулированных на высшем уровне управления организацией стратегических целей на следующие уровни управления, что дает возможность всем структурным единицам организации продемонстрировать свой вклад в общий успех. Это осуществляется через механизм стратегических карт следующего уровня, содержащих цели отдельных подразделений или бизнес-процессов.

Каскадирование ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах. Тем самым повышается вероятность, что стратегические цели всей организации или крупных подразделений будут достигнуты.

Следует отметить необходимость проведения оценки каскадированных систем показателей, представляющую собой диагностику, результатом которой станет получение таких преимуществ, как концентрация внимания, единение и понимание общекорпоративной стратегии [3]. В качестве исходной точки для проведения оценки следует проверить системы, разработанные соответствующими хозяйственными единицами или подразделениями, что даст возможность предоставить критически обоснованную оценку систем показателей, разработанных отдельными хозяйственными подразделениями.

Для обеспечения долгосрочной реализации стратегии, сформулированной в ССП, необходимо интегрировать ССП в систему управления организацией. Только после информирования о ССП в организации, передачи целей на нижние уровни, создания адекватной системы планирования и отчетности и адаптации систем руководства и мотивации сотрудников ССП действует как концепция менеджмента, а не только как система показателей [3].

Внедрение ССП – процесс, требующий значительного времени, часть из которого уходит на отлаживание системы и ее поддержку. Для улучшения ССП высшее руководство и ответственные должны постоянно проводить анализ и оценку деятельности организации [3].

Таким образом, разработанный алгоритм внедрения сбалансированной системы показателей в организации включает в себя этапы, позволяющие последовательно сформировать сбалансированную систему показателей и в результате добиться эффективного функционирования данной системы в организации. Степень подробности декомпозиции сбалансированных систем показателей «сверху вниз» зависит от организационной структуры и размера организации. Каждое подразделение включает в свою систему показателей только те задачи и показатели результативности общей (корпоративной) ССП, на которые оно оказывает влияние.

Литература

1. *Духонин Е. Ю.* Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. М., 2005.
2. *Переверзев Н.* Управление предприятием с помощью системы Balanced Scorecard // Интернет-адрес: http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc_management.shtml.
3. Разработка сбалансированной системы показателей: методика / Группа компаний «Современные технологии управления» // Интернет-адрес: http://www.businessstudio.ru/files/metodika_razrabotka_sistemy_menedjmenta_kaches_tva.doc.
4. *Редченко К.* Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de bord // Интернет-адрес: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611/.