

# Полный курс по ССП

- **Лекция 1. Введение в сбалансированную систему показателей**
- **Лекция 2. Формулирование стратегии для ССП. Стратегические карты**
- **Лекция 3. Показатели, целевые значения, инициативы**
- **Лекция 4. ССП для подразделений**
- **Лекция 5. Проект внедрения ССП. Риски внедрения ССП.**
- **Лекция 6. Становление организации, ориентированной на стратегию. Управление изменениями.**

## Лекция 1: Введение в сбалансированную систему показателей

---

- 1.1. Введение
- 1.2. Сбалансированная система показателей
- 1.4. Измерять – значит управлять
- 1.5. Выгоды от внедрения ССП
- 1.6. С помощью ССП можно решать стратегические проблемы (пример агентства недвижимости "Ваш новый дом")

### 1.1. Введение

---

- 1.1.1. Стратегическое управление
- 1.1.2. Управление по показателям
- 1.1.3. Особенности стратегического управления
- 1.1.4. История сбалансированной системы показателей
- 1.1.5. Организация, ориентированная на стратегию
- 1.1.6. Эффективность применения ССП

#### 1.1.1. Стратегическое управление

Известная книга Дейвида Нортона и Роберта Каплана «Сбалансированная система показателей» дает ответ, нужна ли компании сбалансированная система показателей (ССП) – инструмент управления, который позволяет видеть «все необходимые показатели, обеспечивающие разнообразной информацией о состоянии «окружающей среды» и ходе бизнеса».

Успешная компания отличается от неуспешной тем, что умеет превращать планы в конкретные результаты. Но чем крупнее организация, тем больше дистанция между авторами стратегии и исполнителями и тем сложнее реализовать это умение. Возможно, сотрудники и готовы работать во имя славного будущего, но часто они не имеют о нем представления: начальство не сообщает им о своих далеко идущих планах, не знакомит со стратегией компании. По законам психологии, незнание компенсируется домыслами «в курилке», которые редко идут на пользу общему делу. Сегодня высокая конкуренция на рынке и снижение нормы прибыли делают необходимым решение не только оперативных, но и стратегических задач силами каждого сотрудника компании.

- Важность ориентации работников на стратегию иллюстрирует древняя притча о строителях. Когда одного строителя спросили, что он делает на стройке, он ответил: «Отойди, не видишь, я таскаю камни». А другой, выпрямившись, гордо сказал: «Я строю прекрасный храм, который будет стоять в веках». Легко догадаться, чья производительность и эффективность труда была выше.
- Долгое время теория стратегического управления не могла предложить инструментов эффективного оповещения среднего звена о планах руководителей. Как понять в ежедневной текучке, какие мероприятия, события, инициативы играют на будущее компании, а какие –

против? Эти теоретические «пробелы» стали одной из причин скептического отношения многих предпринимателей и менеджеров к сфере стратегического планирования.

### 1.1.2. Управление по показателям

Понятие «стратегическое управление» появилось в науке менеджмента примерно в 70-х годах XX века. Когда возросшая конкуренция на многих рынках привела к снижению маржи и заставила компании, во-первых, более тщательно планировать долгосрочную стратегию развития, а, во-вторых, использовать механизмы, способные обеспечить взаимодействие оперативного и стратегического управления. Ошибка в постановке долгосрочных целей и в методах их реализации стали стоить слишком дорого.

Сразу же в области стратегического управления появилось много теорий. С одной стороны существовали сторонники жесткого подхода в планировании, которые скорее исходили из постулата непосредственного перенесения принципов планирования развития компании «в ближнем порядке» на методы, призванные гарантировать достижение долгосрочных целей. Этот подход получил название «стратегического планирования» и широко применялся в некоторых крупных транснациональных корпорациях, таких как “General Electric”. С другой – развивалась целая группа методологий, в основе которой лежали принципы стратегического и только стратегического управления бизнесом.

С появлением сбалансированной системы показателей (ССП) мечта руководителей об инструменте, позволяющем перевести стратегию из области абстрактных суждений на уровень оперативного управления, наконец-то стала приобретать реальные очертания. До этого было много теорий, начиная от модели Дюпона в 30-е годы XX века и «чистой прибыли на одну акцию» (EPS) в 70-е годы и заканчивая теориями 90-х годов – «рыночной добавленной стоимости» (MVA) и «экономической добавленной стоимости» (EVA) (см. рис.1).

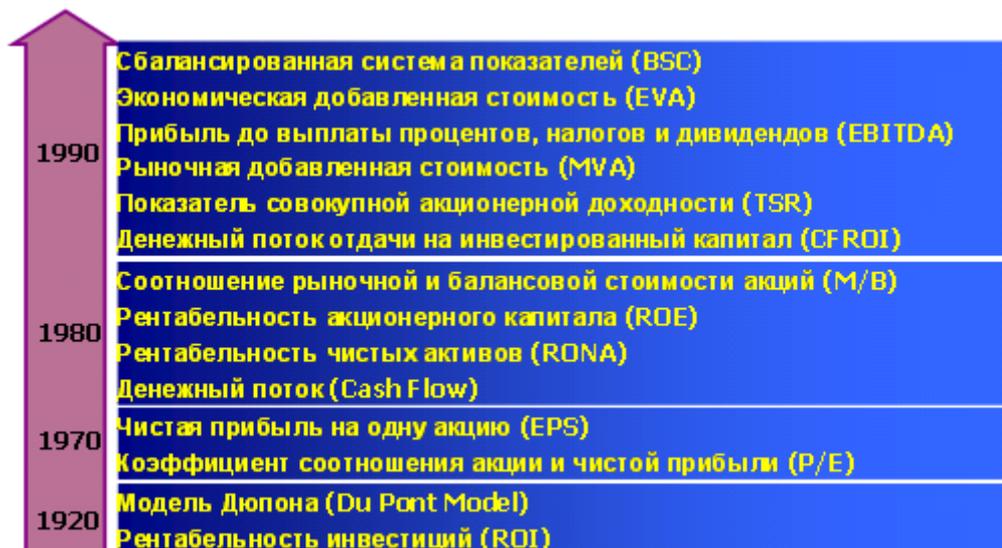


Рисунок 1. История показателей, используемых для управления

Недостаток данных концепций управления по показателям заключался в том, что изначально они создавались как системы измерения эффективности финансовой деятельности компании. А таким вещам как клиентская база, профессионализм сотрудников, информационные ресурсы либо совсем не уделялось внимание, либо уделялось гораздо меньше, чем материальным активам. Владельцы же хотят видеть свою компанию как на ладони, наблюдать все процессы, которые в ней происходят, получать исчерпывающую информацию по всем направлениям бизнеса и иметь конкретные результаты, как по финансовым показателям, так и по нефинансовым.

В последние годы увеличилась потребность измерять «неизмеримое». В современном мире нематериальные активы играют все большую роль (см. рис. 2).

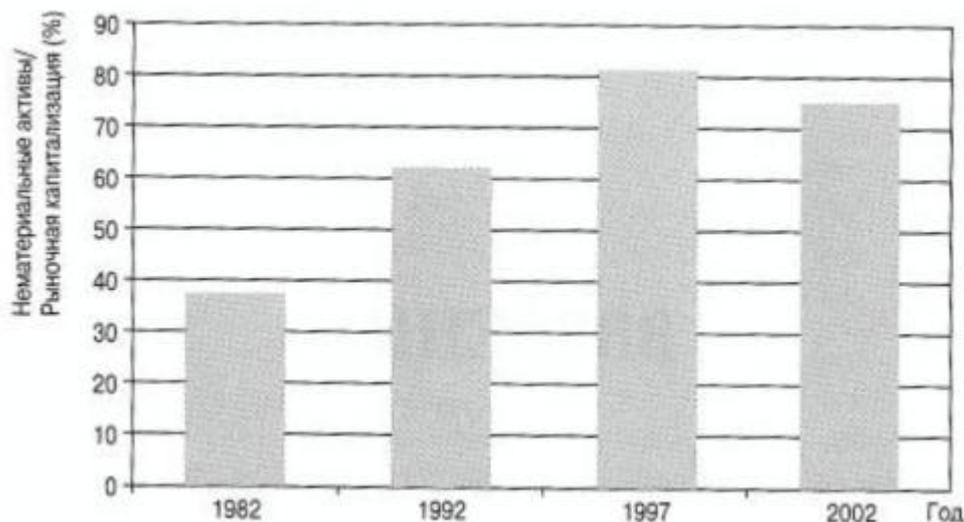


Рисунок 2. Динамика доли нематериальных активов в балансе американских компаний

Менеджеры и акционеры стали понимать, что такие вещи, как бренд, структура компании, сплоченный коллектив, тоже могут иметь свою стоимость. Управлять этими категориями с помощью только финансовых показателей невозможно.

### 1.1.3. Особенности стратегического управления

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

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

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

В обзоре исследования двухсот крупнейших компаний, проведенного консалтинговой фирмой Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine, были выявлены некоторые особенности типичных систем управления по показателям, которые препятствуют выполнению стратегических задач:

- Стратегия не известна сотрудникам, или они не знают, что с ней делать. По данным обзора, в ведущих компаниях мира только 40% руководителей среднего уровня и менее 5% рядовых сотрудников имеют ясное представление о целях своего предприятия, то есть о собственном будущем;

- Системы вознаграждения и мотивации сотрудников привязаны не к стратегическим целям, а к небольшому количеству годовых финансовых показателей. Лишь для 50% высших руководителей, 20% руководителей среднего уровня и менее 10% рядовых сотрудников цели и вознаграждение связаны со стратегией;
- Бюджеты формируются исходя из текущих, а не стратегических задач. Так, только 43% предприятий обеспечивают тесную связь долгосрочной стратегии и годового бюджета;
- Основное внимание руководителей приковано к краткосрочным показателям эффективности, обычно описывающим прошедшие события.
- Существующая стратегия является несбалансированной и не рассматривает предприятие с нескольких сторон. Например, она может содержать глубокие проработки в маркетинге и совершенно забывать, что для реализации любых маркетинговых идей нужна сильная команда и отлаженные бизнес-процессы.

На основе этих данных, авторы исследования делают вывод: нельзя управлять стратегическими действиями с помощью системы, разработанной для тактических операций. Для решения таких задач требуется система, позволяющая

- выделить стратегические цели и перевести их на уровень операционной деятельности,
- донести стратегию до каждого сотрудника в формализованном виде,
- разработать единый язык для делегирования ответственности и контроля выполнения стратегических задач.

#### 1.1.4. История сбалансированной системы показателей

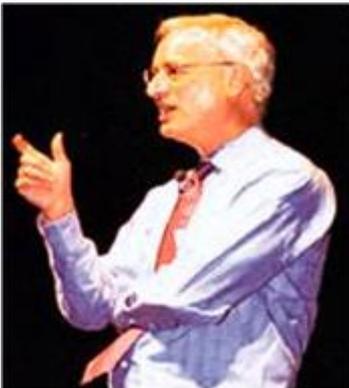


Рисунок 3. Роберт Каплан



Рисунок 4. Дейвид Нортон

В конце XX века профессор Гарвардской школы бизнеса Роберт Каплан и консультант по вопросам управления Дэйвид Нортон попытались ответить на «классический» вопрос любого бизнеса: «что нужно сделать компании, чтобы быть успешной». Ответ оказался удивительно

простым для понимания и одновременно сложным для выполнения: «в современном мире выигрывает только та компания, которая развивается в соответствии со своей стратегией».

В качестве инструмента для реализации и мониторинга исполнения стратегии они предложили сбалансированную систему показателей (ССП), концепция которой впервые была описана в статье журнала Harvard Business Review в начале 90-х годов и затем расширена в книгах «Сбалансированная система показателей» (1996), «Организация, ориентированная на стратегию» (2001), «Стратегические карты» (2003).

### 1.1.5. Организация, ориентированная на стратегию

В основу концепции СПП положены принципы так называемой «организации, ориентированной на стратегию»:

- проведение изменений как результат активного руководства топ-менеджеров
- перевод стратегии на операционный уровень
- создание стратегического соответствия организации
- стратегия как повседневная работа каждого сотрудника.
- стратегия как непрерывный процесс

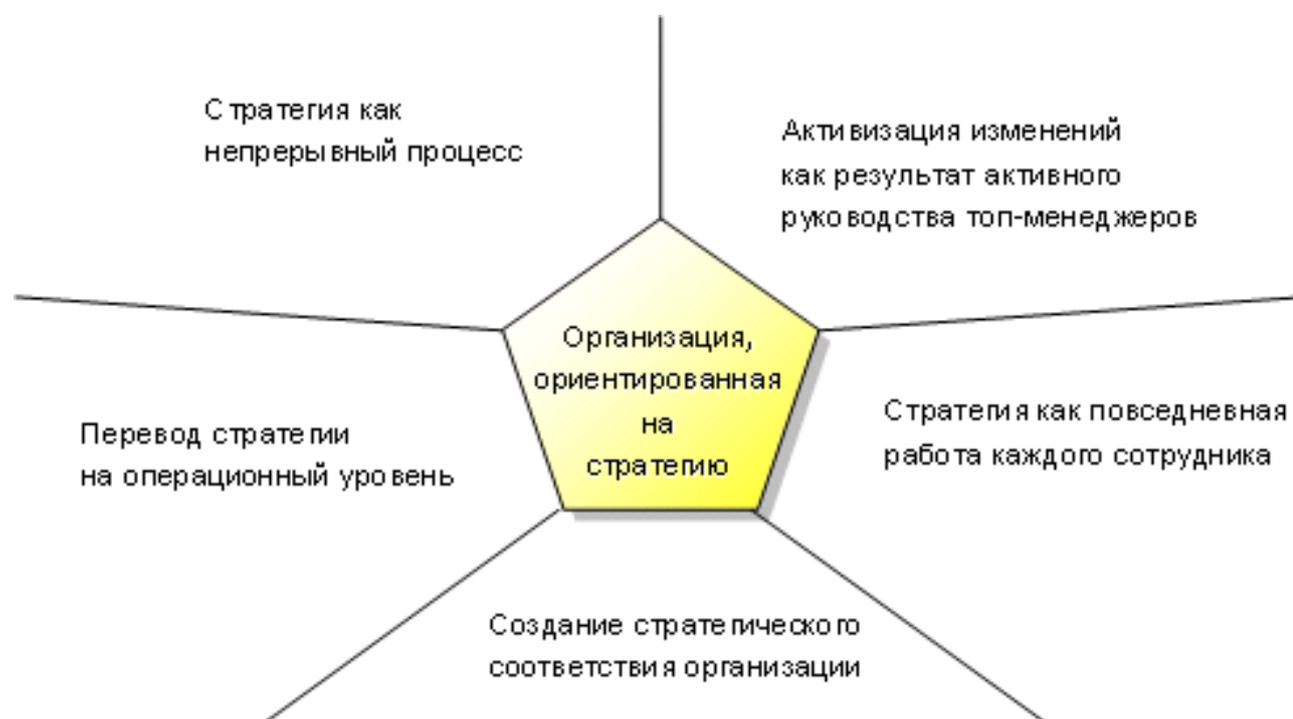


Рисунок 8. Концепция организации, ориентированной на стратегию

### 1.1.6. Эффективность применения СПП

Идея СПП получила быстрое распространение. Недавнее исследование, проведенное фирмой Bain & Company, показало, что примерно 50% крупнейших компаний в мире в настоящее время используют эту систему в процессе внутреннего управления. Среди них, такие известные компании, как: 3M, ABB, Amoco, Apple Computer, AT&T, Bank of Scotland, Boeing, British Airways, Chase Manhattan Bank, Cisco, Dell, Ericsson, FedEx, FINKO, Ford, General Motors, Hallmark, Hewlett-Packard, IBM, ING Bank, Intel, J.P.Morgan, Mobil Oil, Motorola, Morgan Stanley, Nestle, Oriflame, Panasonic, Ricoh, SAS, Sears, Shell, Siemens, Texas Instruments, Skandia, Unilever, UPS, Volvo, Xerox. В России проекты по сбалансированной системе показателей провели "Северсталь", ряд предприятий, входящих в "РАО ЕЭС" и другие.

Многие западные и российские консультанты по менеджменту считают, что внедрение сбалансированной системы показателей положительно сказывается практически на любой компании. Рассмотрим только один пример: В 1992 году американский филиал компании Mobil Oil, занимавшийся маркетингом и переработкой нефти, показывал плохие результаты. Он занимал последнее место в отрасли по доходности, демонстрируя отрицательные денежные потоки и неприемлемый уровень рентабельности. По мнению нового руководства, компания Mobil Oil утратила связь с рынком. Для спасения положения была разработана новая стратегия по разделению компании на 18 ориентированных на рынок бизнес-единиц, ответственных за результаты своей деятельности. Поддержку этих бизнес-единиц обеспечивали 14 сервисных групп общего обслуживания.

Когда компания Mobil Oil приступила к реализации этой стратегии, основной задачей стала координация усилий 32 единиц, нацеленных на внедрение широкого ряда новых подходов и общих культурных ценностей. Для управления реализацией стратегии в организации была внедрена сбалансированная система показателей. Результаты оказались быстрыми и впечатляющими. Через два года компания перешла с последнего места на первое по прибыльности в отрасли и удерживала лидерство в течение четырех последующих лет (1995-1998 гг.). Отрицательные денежные потоки были превращены в положительные, и по уровню рентабельности компания обогнала всех конкурентов.

## **1.2. Сбалансированная система показателей**

---

- 1.2.1. Что такое ССП?
- 1.2.2. Перспективы
- 1.2.3. Стратегическая карта
- 1.2.4. Показатели
- 1.2.5. От миссии и стратегии к показателям
- 1.2.6. Пример Southwest Airlines

### **1.2.1. Что такое ССП?**

В основе разработки сбалансированной системы показателей лежат следующие необходимые действия: распределение стратегических целей компании по четырем ключевым перспективам (финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие (персонал)); разработка показателей, позволяющих получать конкретные результаты по каждой цели; определение целевых значений (количественных выражений того или иного показателя) и инициатив (действий, нацеленных на достижение целей) (см. рис. 7).



Рисунок 7. Пример сбалансированной системы показателей

### 1.2.2. Перспективы

Концепция ССП предусматривает анализ эффективности организации в четырех аспектах (перспективах): финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие (см. рис. 8):

- Финансы – стратегия роста, прибыльности и риска с точки зрения акционеров;
- Клиенты – стратегия создания стоимости и дифференциации с точки зрения клиентов;
- Внутренние бизнес-процессы – стратегические приоритеты различных бизнес-процессов, обеспечивающих удовлетворенность клиентов и акционеров;
- Обучение и развитие – приоритеты при создании климата, содействующего организационным изменениям, инновациям и росту.



Рисунок 8. Ключевые перспективы ССП

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

### 1.2.3. Стратегическая карта

Стратегическая карта представляет стратегические цели компании в формализованном виде и позволяет донести их до отдельных подразделений и сотрудников (см. рис.9).

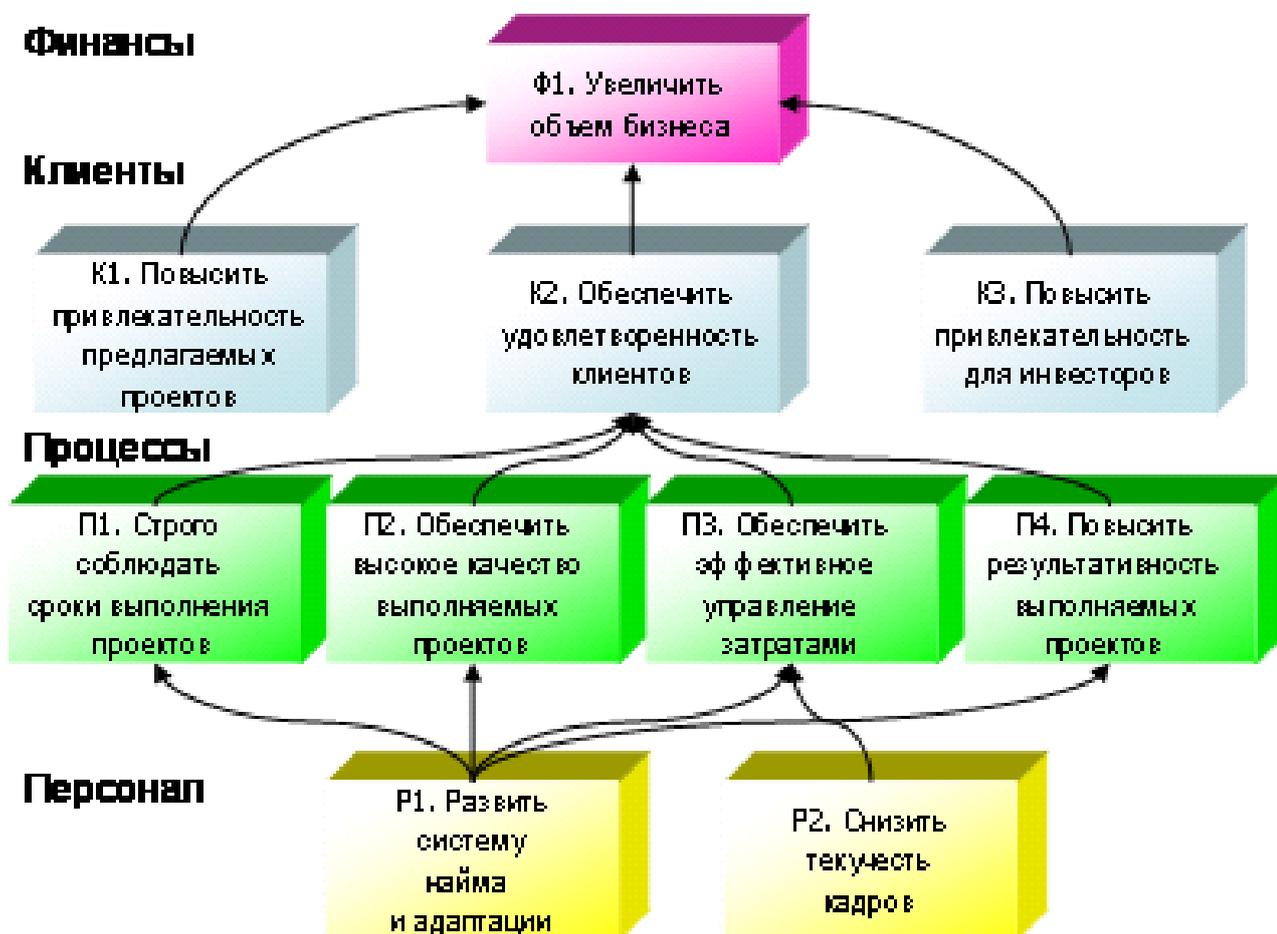


Рисунок 9. Пример стратегической карты

#### 1.2.4. Показатели

Для измерения движения компании к достижению стратегических целей разрабатываются показатели (см. рис.10). Обычно используются около 15-25 показателей для компании, 10-15 для подразделений и по 3-5 для отдельного сотрудника.

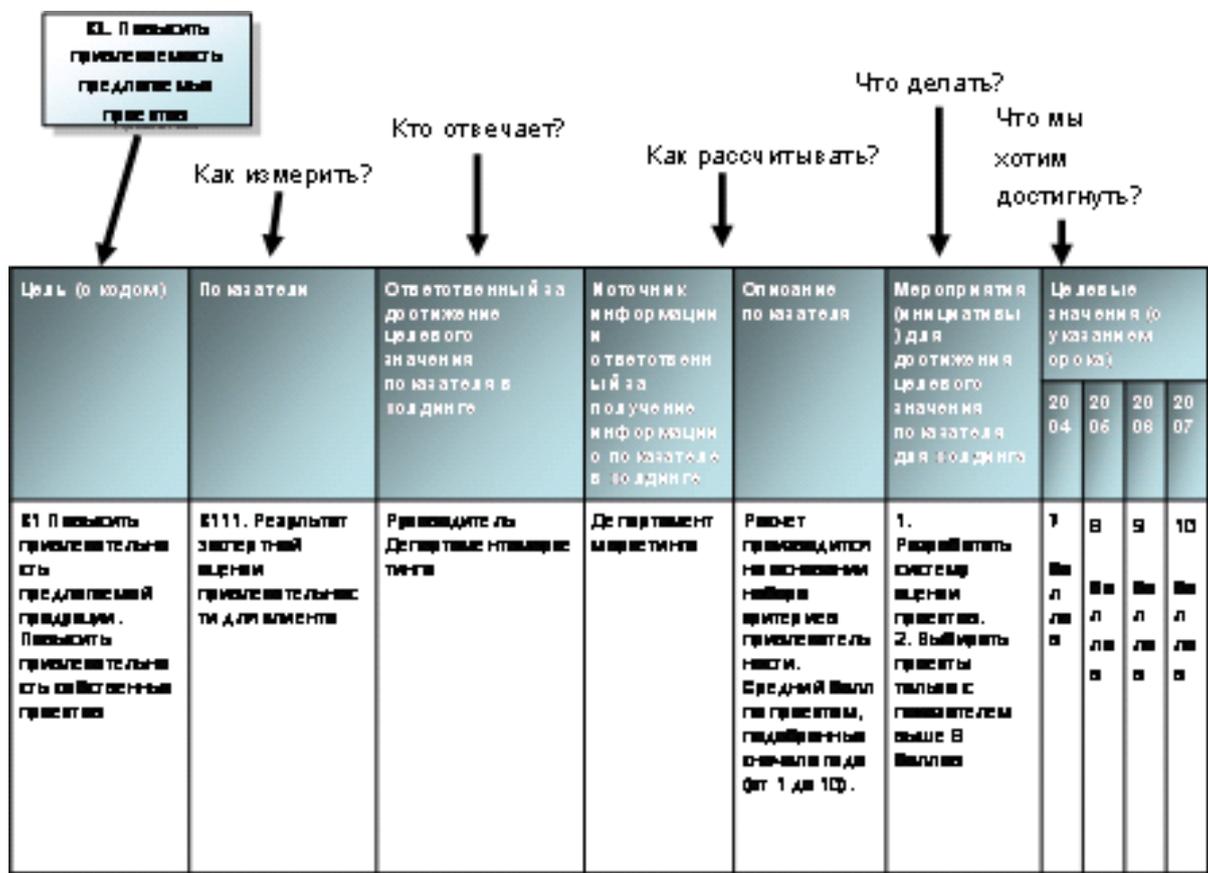


Рисунок 10. Пример системы показателей

Для каждого показателя создается таблица, в которой отражается следующая информация:

- Какой стратегической цели соответствует данный показатель?
- Кто отвечает за достижение данной стратегической цели и улучшение значения показателя?
- Какой источник информации будет использоваться для получения значения данного показателя, и какой алгоритм будет использоваться для его расчета?
- Какие целевые значения компания планирует достигнуть по данному показателю?
- Какие инициативы (мероприятия, программы действий) приведут к ожидаемому значению показателя?

Для каждого показателя назначается ответственный за его достижение: человек, который будет отвечать за сбор информации, за выполнение намеченных инициатив и предоставление отчетности по показателю. В противном случае за показатели никто не будет отвечать (кроме генерального директора).

### 1.2.5. От миссии и стратегии к показателям

Мы можем придумать сотни и тысячи показателей, оценивающих эффективность деятельности нашего предприятия. Но преимущество концепции ССП как раз и заключается в том, что она позволяет из множества показателей выбрать именно те 15-20, на основе которых можно осуществлять стратегическое управление компанией.

Миссия и видение компании  
Каково наше видение будущего?

Стратегия компании  
Как мы собираемся достичь  
нашего видения будущего?

Перспектива (точка зрения)  
Как мы будем декомпозировать  
наше стратегию?

Стратегические цели  
Как мы поймем, что мы  
достигли, того, что хотели?

Показатели  
Как мы сможем измерить  
наше движение в нужном  
направлении?

Целевые значения  
Что мы должны достичь?

Инициативы  
Что мы должны сделать?

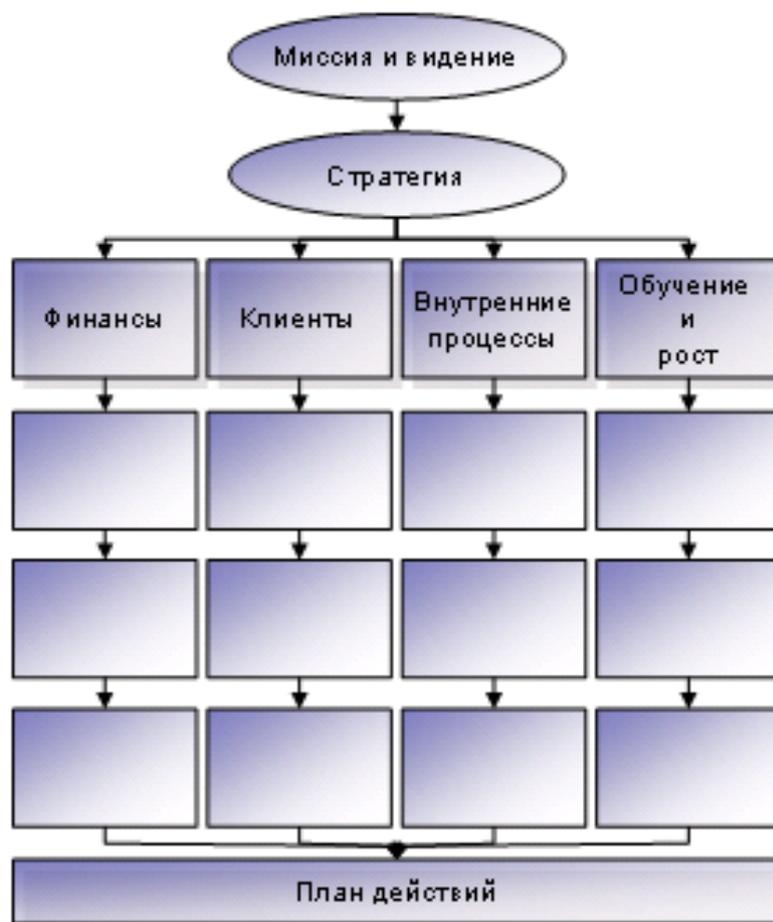


Рисунок 11. От миссии и видения к плану оперативных действий

Для внедрения сбалансированной системы показателей необходимо:

- Определить миссию и видение предприятия;
- Разработать стратегию, ведущую к достижению заданного видения;
- Определить перспективы;
- Определить стратегические цели предприятия в заданных перспективах;
- Разработать эффективные показатели, определяющие движение к заданным целям;
- Определить целевые значения в рамках заданной стратегии;
- Разработать инициативы по их достижению.

На рисунках 12, 13 приведены примеры таких связей для компании "Автокомфорт", которая производит обогреватели для сидений на автомобилях. Обратите внимание, что показатели могут сильно меняться в зависимости от рыночной стратегии компании. В одном случае компания ориентируется на экономический сегмент автовладельцев отечественных автомобилей, а в другом – на владельцев иномарок класса «люкс».

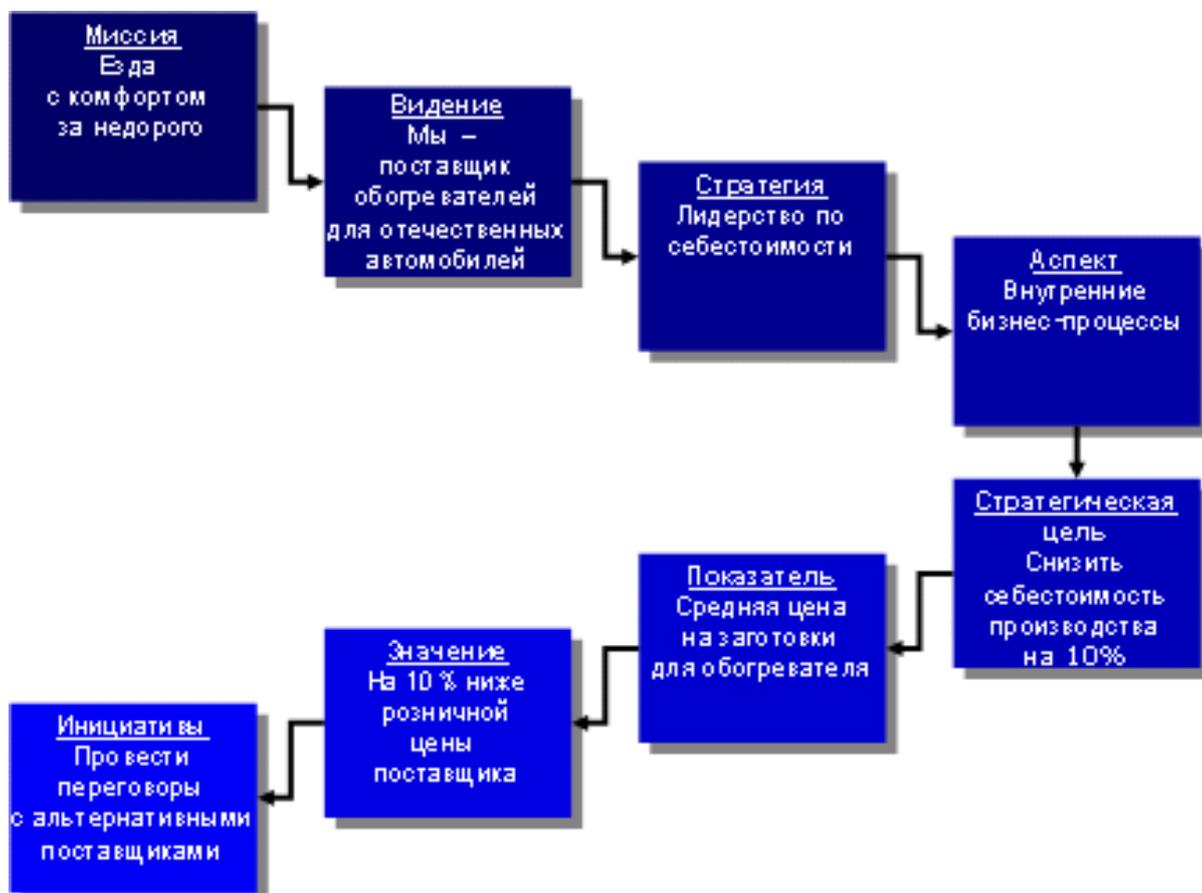


Рис 12. Связь стратегии и показателей для компании, ориентирующейся на отечественных автолюбителей

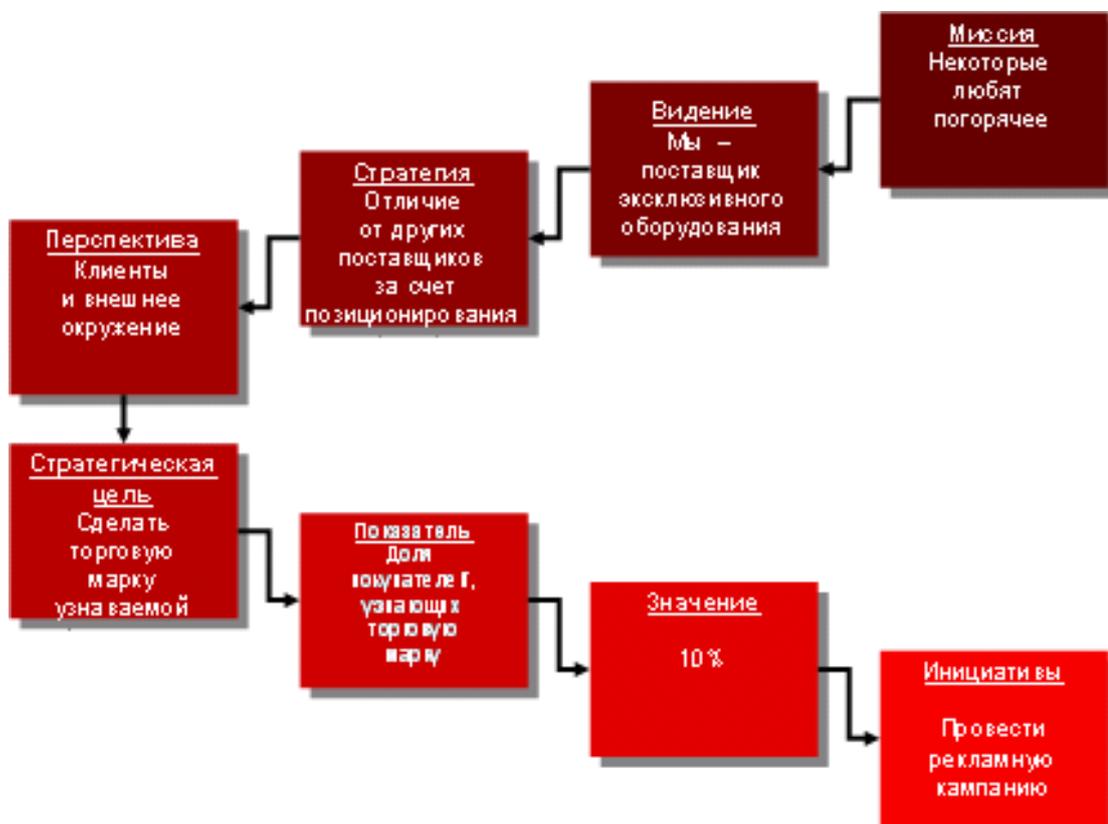


Рис 13. Связь стратегии и показателей для компании, ориентирующейся на любителей иномарок класса «люкс»

После определения показателей, компании необходимо:

- Добиться широкого признания разработанных показателей;
- Создать системы бюджетирования, мониторинга, коммуникации и мотивации, ориентированные на выполнение стратегии;
- Собирать и анализировать данные по оценке эффективности и сравнивать фактические результаты с желаемыми целями;
- Предпринимать действия по устранению «разрыва».

### 1.2.6. Пример Southwest Airlines

Рассмотрим пример эффективного применения сбалансированной системы показателей.



Рисунок 14. ССП авиакомпании Southwest Airlines

Стратегией американской авиакомпании Southwest Airlines является снижение цен на авиаперелеты по США. Естественно, что низкие цены на билеты требуют снижения себестоимости полетов, которое может быть достигнуто за счет максимальной загрузки парка самолетов. То есть, чем меньше самолеты компании находятся на земле между полетами, тем ниже накладные расходы на простой. Кроме того, существенной экономии можно достичь строго соблюдая расписание. Данные стратегические цели нашли свое отражение в стратегической карте компании (см. цель «Быстрое наземное обслуживание самолетов»). Для измерения использовались два показателя:

- Среднее время самолетов на земле (стандартом для компании является 30 минут).
- Процент вылетов по расписанию (компания стремится к 90% уровню), (см. рис.15).

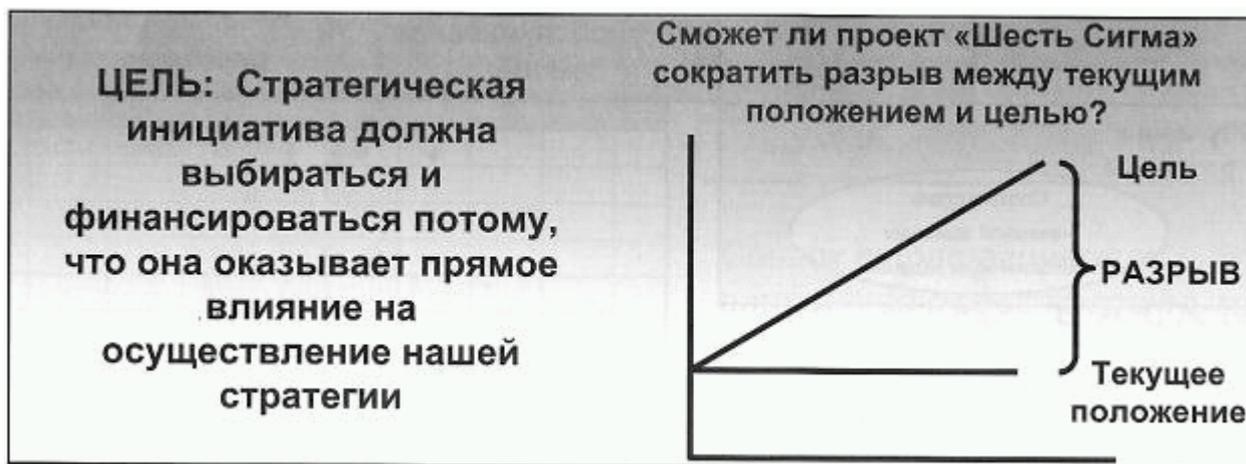


Рисунок 15. Стратегическая цель «Быстрое наземное обслуживание самолетов»

Существенного сокращения времени на земле удалось достичь за счет анализа «разрыва» между текущей ситуацией и «желаемыми 30 минутами» (см. рис.16).

Действия	Время обслуживания самолёта между рейсами		Методики эффективной работы *
	Текущее значение, мин.	Передовой опыт, мин.	
Выход пассажиров	5:14	4:38	А. Жёсткий контроль размеров и количества ручной клади, меньше пассажиров перемещаются по проходу, снимая с полок свой багаж В. Команда уборщиков ожидает у трапа ещё до освобождения салона С. Стандартные процедуры работы, хронометраж и методики (например, предварительно собранные наборы) D. Визуальный сигнал наземному персоналу, подаваемый членом экипажа, когда самолёт готов принять пассажиров Е. Экипаж активно руководит размещением багажа на полках F. Список пассажиров доставляется агентом, идущим вслед за последним пассажиром борта G. Сотрудник наземной службы ждёт у трапа и помогает закрыть люк
Ожидание команды уборщиков	0:24	:18	
Уборка салона самолёта	10:48	7:40	
Ожидание посадки пилотов	4:11	0	
Ожидание до посадки первого пассажира	4:06	0	
Посадка пассажиров	17:32	14:00	
Ожидание списка пассажиров	1:58	:13	
Закрывание люка самолёта	:57	:09	
Перемещение трапа от самолёта	1:39	:43	
<b>Итого время наземного цикла</b>	<b>48:18</b>	<b>29:11</b>	

Рисунок 16. Анализ «разрыва» между текущей ситуацией и желаемым результатом

Был проведен посекундный анализ операций и выбраны методики, позволившие компании достичь поставленных целей.

#### 1.4. Измерять – значит управлять

Одно из правил менеджмента гласит «Если мы не можем измерить эффективность деятельности, то мы не можем управлять данным процессом». Сбалансированная система показателей дает возможность измерять многие процессы, до которых раньше у руководства компании не доходили руки или на которые они просто не обращали внимание.

Приведем пример, когда измерение только одного показателя позволило увеличить прибыль предприятия. Компания поставляет свою продукцию (продукты питания) в стеклянных банках.

До внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии использовались общие нормативы, согласно которым бой до 1% банок при транспортировке товара потребителям считался допустимым. Естественно, что от этого не только страдали потребители, но и сама компания несла убытки и имела не очень хорошие отношения с клиентами.

Поэтому одной из стратегических целей в рамках проекта по ССП стало «повышение качества продукции». Достичь данной цели предполагалось за счет разработки системы показателей, ориентированной на снижение брака, и системы мотивации для работников производственно-складского комплекса. Уже через месяц компания вышла на уровень брака в 0.7%, а еще через два – 0.3%. При средней рентабельности деятельности компании составляющей около 10% и годовом обороте – около 10 миллионов долларов, несложно подсчитать, что компания повысила свою прибыль на 7% (700 тысяч рублей), только за счет того, что стала измерять один показатель (см. табл. 2).

Таблица 2. Фрагмент системы показателей «повышение качества продукции»

ЦЕЛИ		КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
П6	<i>Повысить качество</i>	Количество рекламаций от клиентов
		Сумма рекламаций при приемке товара/сырья
		Сумма рекламаций при хранении
		Сумма рекламаций от клиентов
		- брак внешний, внутренний - бой недостача

### 1.5. Выгоды от внедрения ССП

Внедрение сбалансированной системы показателей – это стратегический проект, поэтому окончательные результаты можно получить через полгода-год после начала проекта.

Однако достижение первых результатов возможно и раньше. Среди них:

- Формализация стратегии предприятия и донесение ее до каждого сотрудника;
- Выявление эффективных показателей для оперативного управления;
- Получение информации, необходимой для других проектов по реорганизации предприятия, таких как постановка систем управленческого учета и бюджетирования, системы мотивации и внедрения ERP-системы.

Не следует забывать, что внедрение сбалансированной системы показателей это, в первую очередь, кропотливая работа как в процессе проекта, так и после его завершения. Прежде чем инструмент заработает и станет давать результаты, необходимо проделать ряд определенных действий.

При разработке и внедрении сбалансированной системы показателей можно столкнуться с определенными проблемами, такими как:

- Каков план проекта?
- Кто будет реализовывать проект?
- Как определить стратегические цели?
- Как разработать стратегические показатели?
- Как сделать ССП для всей компании?
- Как автоматизировать ССП?
- Как сделать так, чтобы ССП работала для всей компании?

В следующих главах мы планируем подробно остановиться на каждом этапе проекта по построению ССП.

## **1.6. С помощью ССП можно решать стратегические проблемы (пример агентства недвижимости "Ваш новый дом")**

---

- 1.6.1. Разговор на языке стратегических целей
- 1.6.2. Легко ли быть лидером?
- 1.6.3. Секрет сбалансированной системы показателей
- 1.6.4. Трудности нефинансовых расчетов
- 1.6.5. От целей к показателям
- 1.6.6. Решение стратегических проблем с помощью ССП
- 1.6.7. Мы теперь говорим на одном языке

### **1.6.1. Разговор на языке стратегических целей**

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

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

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

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

### **1.6.2. Легко ли быть лидером?**

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

Компания «Ваш новый дом» существует на рынке недвижимости с 1994 года. За годы работы организация прошла путь от небольшого агентства до крупного холдинга, входящего в пятерку лидеров риэлторского и строительного рынка. На сегодняшний день это мощная корпорация, деятельность которой охватывает практически весь спектр операций с недвижимостью: от инвестирования в строительство до ремонтных и дизайнерских работ.

Занять лидирующие позиции в своей отрасли компания смогла благодаря не только четко продуманной стратегии завоевания рынка, но и постоянному совершенствованию своей внутренней структуры. «Мы всегда старались развиваться в соответствии с нашей стратегией, – отмечает Сергей Шепелев, генеральный директор компании «Ваш новый дом». – Я видел горизонты продвижения нашего бизнеса, у нас существовал план развития на ближайшие годы, но все это носило глобальный характер. Мы знали, какой должна быть компания завтра, но что для этого нужно сделать сегодня каждому отдельному сотруднику, не всегда представляли. Кроме того, в компании отсутствовал единый инструментарий для декомпозиции стратегии на повседневные цели и задачи».

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

### **1.6.3. Секрет сбалансированной системы показателей**

«В области теории ССП я был подкован. Прочитал все книги «отцов-основателей» концепции: Роберта Каплана и Дэвида Нортон, – говорит Сергей Шепелев. – Оставалось найти практиков, имеющих опыт внедрения ССП в российских компаниях».

Зимой 2003 года выбор был сделан в пользу одной из московских консультационных компаний, которая не только обладала опытом выполнения проектов по повышению эффективности стратегического и оперативного управления, но и имела собственную методологию внедрения ССП.

Секрет сбалансированной системы показателей заключается в том, что теория очень проста, но при ее реализации появляется много нюансов, связанных с отраслевой спецификой компании, со стилем управления и со многими другими факторами. Проект по построению сбалансированной системы показателей начинается с обучающих семинаров по теории и практическому использованию ССП, предназначенных для топ-менеджмента компании. Параллельно с этим проводится анкетирование менеджеров высшего и среднего звена. Вопросы касаются стратегических целей, миссии и видения компании. Многие идеи, полученные в процессе анкетирования, затем используются для построения системы показателей.

В компании «Ваш новый дом» анкетирование и обсуждение проходили в рамках собраний топ-клуба, состоящего из генерального директора и руководителей всех подразделений. «Проведение собраний топ-клуба на регулярной основе достаточно эффективно для развития компании, – отмечает старший менеджер консультационной компании. – Способность руководителя выслушивать мнение своих сотрудников и принимать их инициативы является важным показателем зрелости управления, который, безусловно, оказывает положительное влияние на процесс внедрения ССП».

### **1.6.4. Трудности нефинансовых расчетов**

После определения стратегических целей, миссии и основных ценностей компании началась работа по построению сбалансированной системы показателей. Сначала была создана ССП для компании в целом, а затем уже для каждого подразделения в отдельности. В крупных и средних

компаниях недостаточно построить ССП только для руководителей верхнего уровня, необходимо также создать показатели для всех подразделений организации, При этом нужно понимать, что первоочередная задача состоит в формализации стратегии для всей компании. Затем эта стратегия каскадируется на все уровни управления.

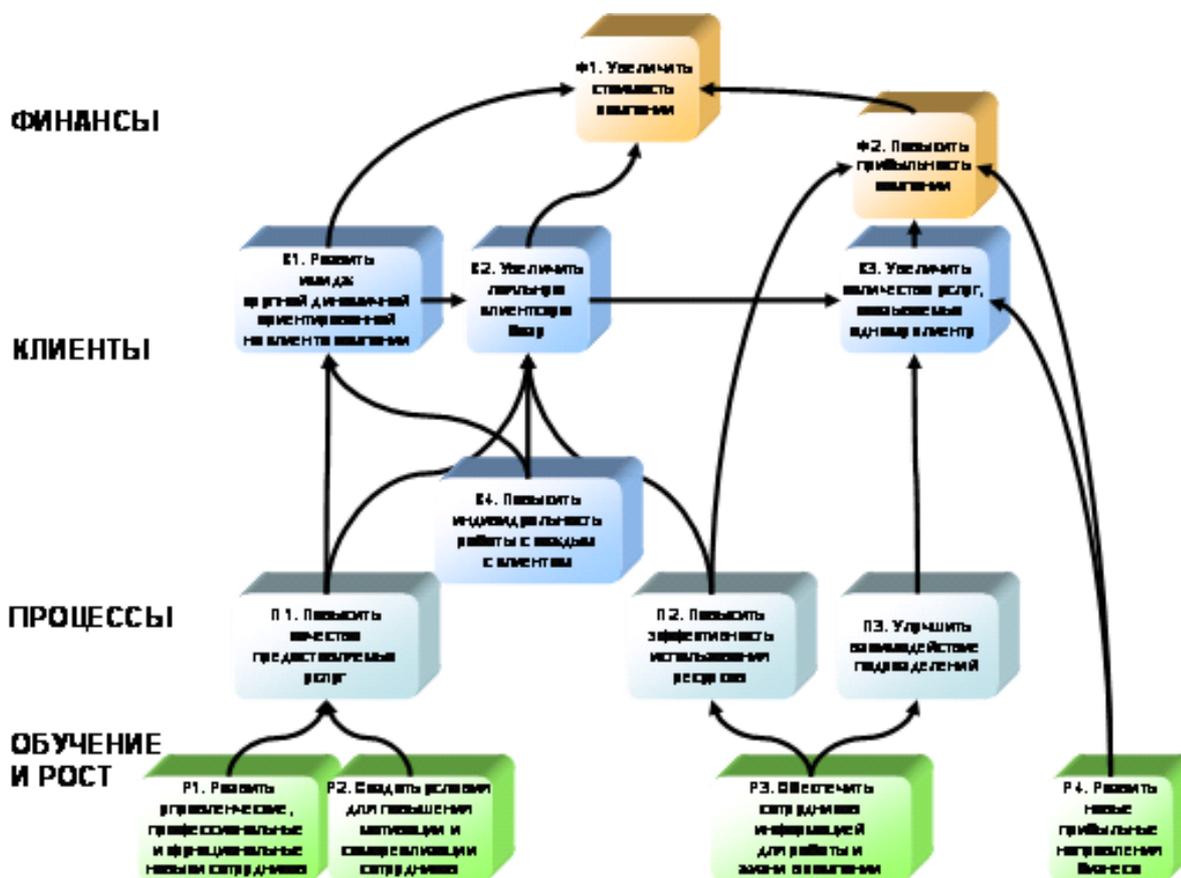


Рисунок 18. Стратегическая карта компании "Ваш новый дом"

Первый вариант стратегической карты, представляющей стратегию компании в четырех ключевых перспективах: финансы, клиенты, процессы и развитие, остался без изменений, но многие показатели пришлось доработать. В некоторых случаях возникли сложности с получением информации для расчета показателей (в первую очередь, нефинансовых). Как правило, подобная проблема возникает из-за отсутствия в российских организациях систем мониторинга и управленческой отчетности. На сегодняшний день наибольшую ценность для компании приобретают нематериальные активы, но опыта их измерения в российской практике пока недостаточно. В процессе проверки от некоторых показателей пришлось отказаться из-за слишком высокой стоимости сбора и обработки данных по ним. Так произошло с показателем «имидж компании». Многие организации в качестве стратегической цели выбирают развитие собственного имиджа, но для качественного расчета данного показателя необходимо привлекать агентство социологических исследований, которое на регулярной основе будет проводить анализ целевой аудитории компании. Стоимость подобных исследований составляет несколько тысяч долларов в месяц.

№	Стратегические цели департамента	Ключевые факторы успеха	Показатели подразделения	Показатели отделов	Показатели агентов	Инициативы
К	Увеличить	Увеличение	1. Количество	1.	1.	Возможна

3	количество услуг, оказываемых каждому клиенту	количества случаев, когда клиенту департамент недвижимост и оказали услуги. Увеличение количества раз, когда повторные услуги оказывались клиенту департамента недвижимост и в базе.	договоров (приложений) на одного обслуженного клиента 2. Количество договоров (приложений) на одного клиента в базе	Количество договоров (приложений) на одного обслуженного клиента	Количество договоров (приложений) на одного обслуженного клиента	разработка и введение новых услуг, таких как бесплатная перевозка мебели, управление квартирами и т.д.
---	---	--	--	--	--	--

Таблица 3. Пример показателей для стратегической цели "Увеличение количества услуг, оказываемых одному клиенту".

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

#### 1.6.5. От целей к показателям

После построения сбалансированной системы показателей для компании в целом начался процесс ее создания в подразделениях. Для пилотных проектов были выбраны два отдела: управления операциями с недвижимостью и управления персоналом.

Для построения ССП в подразделениях используются следующие методики:

- Цели формализуются для каждого подразделения в отдельности. Подобная методика, как правило, применяется в многопрофильном холдинге, каждая из бизнес-единиц которого имеет свои специфические цели, напрямую не связанные ни с одной из целей головной организации;
- Для каждого подразделения определяются показатели, связанные с показателями компании в целом (каскадируются цели и показатели всей компании). Создается таблица, в первую колонку которой вносятся стратегические цели компании, во вторую колонку – ее показатели, в остальные – показатели каждого подразделения;
- Для каждого подразделения создается своя стратегическая карта. При этом все стратегические цели делятся на три группы: стратегические цели, которые полностью направлены на достижение целей головной организации; стратегические цели, требующие участия других подразделений; цели, которые относятся только к данному подразделению.

Выбор подхода зависит от специфики компании. «В организации, состоящей из нескольких бизнес-единиц, лучше каскадировать стратегические цели. Если организация является единым целым с точки зрения бизнес-процессов, в ней можно каскадировать показатели. Компаниям, которые включают в себя разнородные бизнесы, я бы рекомендовал рисовать отдельные стратегические карты», – отмечает руководитель проекта.

Поскольку компания «Ваш новый дом» является многопрофильным холдингом, но при этом все ее бизнес-единицы относятся к одной отрасли, на каждое подразделение было решено каскадировать цели компании. «В процессе каскадирования целей, – рассказывают консультанты, – мы столкнулись с определенными сложностями: в некоторых подразделениях возникали дополнительные цели, которые шли вразрез с общей стратегией компании, но подчеркивали специфику данного подразделения. Так произошло в отделе безопасности и административно-хозяйственных отделах компании: пришлось пересматривать уже существующие цели подразделения и формализовать их в соответствии с целями всей компании» (см. табл. 4).

Стратегические цели компании	Стратегические цели подразделения	Ключевые факторы успеха	Показатели	Инициативы
П-1 Повысить качество предоставляемых услуг	П 1/ 2 Исполнение заявок на приобретение ТМЦ в срок	Учет и обработка поступающих заявок	Отклонение от 5 дневного срока выполнения заявки.	Закупка небольшой партии необходимого кол-ва ТМЦ на склад.
	П 1/3 Снизить кол-во проблем в эксплуатации	1. Минимизация количества проблем 2. Быстрое устранение проблем	Количество проблем	Проведение профилактических (предупредительных) мероприятий

Таблица 4. Пример показателей для административно-хозяйственного подразделения

На этом этапе началась активная работа с руководителями подразделений. «Чтобы проект был максимально эффективным, консультантам необходимо понять специфические черты, присущие конкретной организации. Сделать это человеку со стороны без помощи персонала компании невозможно. Иногда на проектах приходится сталкиваться с негативной реакцией сотрудников, воспринимающих каждое нововведение как попытку навязать им дополнительные обязанности. В компании «Вашем новом доме» большую работу по подготовке к проекту провел генеральный директор, поэтому подобных проблем не возникло. Много времени заняли интервью с руководителями подразделений, но они охотно отвечали на вопросы, чувствовалась их заинтересованность в положительных результатах проекта.

В процессе построения ССП для подразделений было разработано около 20 показателей, на данный момент используется примерно половина из них. Такая ситуация возникла из-за того, что в процессе разработки была ориентация, в первую очередь, на стратегические цели, а не на существующие информационные возможности организации. Однако компания «Ваш новый дом» не собирается отказываться от показателей, по которым пока невозможно получить данные; в планах компании – создание единой системы сбора информации».

№	Стратегические цели департамента	Ключевые факторы успеха	Показатели подразделения	Показатели отделов	Показатели агентов
---	----------------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------	--------------------

	<b>ПОСТАВЩИКИ</b>				
ОЗ	Повысить объем привлекаемых инвестиций.	Рост суммы привлекаемых инвестиций	1. Объем привлекаемых инвестиций в квартал	1. Объем привлекаемых инвестиций в квартал	1. Объем привлекаемых инвестиций в квартал (не менее 10 миллионов рублей в квартал)

Таблица 5. Пример цели в перспективе "Поставщики"

Интересно, что при разработке показателей для ряда подразделений пришлось вводить новую перспективу "Поставщики", так как именно они играли роль потребителей услуг по реализации квартир.

«Разработка показателей – процесс творческий, – добавляет Сергей Шепелев. – Было бы заблуждением полагать, что они останутся неизменными. Проходит время, меняется стратегия, и показатели также требуют изменения. ССП достаточно гибкая система, ее необходимо пересматривать, от чего-то отказываться, что-то добавлять».

#### 1.6.6. Решение стратегических проблем с помощью ССП

ССП позволяет не только реализовывать стратегические цели компании, но и решать определенные проблемы, существующие в организации. Часто в компаниях, чья деятельность связана со сферой услуг (консалтинг, недвижимость, торговля, дистрибуция и т.д.), возникает ситуация, когда клиенты оказываются лояльны не к самой организации, а к менеджеру, который с ними работает. Несмотря на то что они были привлечены рекламой компании, а не пришли по рекомендации к конкретному сотруднику. Естественно, что в такой ситуации уход менеджера из организации повлечет за собой и потерю части клиентов.

Подобная проблема в компании «Ваш дом» была решена в рамках проекта по внедрению ССП. Для этого проводились специальные мероприятия, ориентированные на то, чтобы клиент воспринимал в лице конкретного менеджера компанию в целом. Например, появилось требование о том, чтобы каждая сделка начиналась с введения реквизитов клиента и минимально необходимой информации о нем в единую CRM-базу. В дальнейшем эта база использовалась для учета всех контактов с клиентом, вплоть до проверки на входе в офис. Бизнес-процессы каждой сделки также подверглись изменениям. С клиентом теперь общался не один сотрудник, а несколько менеджеров. Это позволяло создать положительное впечатление командной работы компании с каждым конкретным человеком. И, наконец, после окончания сделки менеджер должен был позвонить клиенту, чтобы узнать его мнение об оказанной услуге. Помимо прочего этот разговор помогал получать значения для показателя «удовлетворенность клиента».

Другой проблемой компании было отсутствие единой клиентской базы. Из-за этого возникало дублирование функций в подразделениях, невозможность разграничения обязанностей и обмена клиентами. Для решения этой задачи в стратегической карте компании появились две цели: «увеличение клиентской базы» и «улучшение взаимодействия подразделений». Для каждой из них были разработаны показатели, стимулирующие обмен клиентами между подразделениями (см. табл. 6). Была создана система мотивации, когда менеджер за услуги, оказанные клиенту другого департамента, получал дополнительное вознаграждение.

	Цель	Фактор достижения цели	Показатель
ПЗ	Улучшить взаимодействие с другими подразделениями	Увеличение количество случаев, когда другие подразделения оказывают услуги клиенту департамента	1. Количество клиентов департамента, обслуженных другими подразделениями
	Повысить информированность клиентов других подразделений об услугах, предоставляемых департаментом	Увеличение количество случаев, когда департамент оказывает услуги клиентам других подразделений.	2. Количество клиентов других подразделений, обслуженных департаментом

Таблица 6. Пример показателей, установленных для обмена клиентской базой

Для того избежать недобросовестной работы менеджеров был разработан так называемый моральный кодекс, регламентирующий работу с внутренней клиентской базой и распространение информации о клиентах. При этом каждый клиент закреплялся за менеджером того подразделения, которое оказывало ему больше услуг и, с момента введения этих правил, клиент всегда числился за этим департаментом. Примерно через два месяца появились первые результаты, а через полгода количество клиентов во всех подразделениях увеличилось на 10%, только за счет налаженной системы обмена клиентской базой. В дальнейшем организация готовится к работе по принципу «одна точка входа»: с клиентом будет общаться всего один менеджер по работе с клиентами, а дальше конкретные отделы будут обслуживать те или иные сделки.

### 1.6.7. Мы теперь говорим на одном языке

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

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

## Лекция 2. Разработка стратегических карт

В рамках этой лекции мы рассмотрим вопросы структуры и разработки стратегических карт - важнейшего элемента сбалансированной системы показателей.

**Стратегическая карта** – это визуальное представление стратегии организации, а также процессов и систем, необходимых для реализации стратегии.

- 2.1. Стратегическое управление и стратегическая карта
- 2.2. Перспектива: Финансы
- 2.3. Постановка финансовых стратегических целей на основе управления, ориентированного на увеличение стоимости

- 
- 2.4. Перспектива: Клиенты
  - 2.5. Перспектива: Процессы
  - 2.6. Перспектива: Обучение и рост (Развитие, Персонал)
  - 2.7. Формализация стратегии и определение стратегических целей для ССП
  - 2.8. Пример организации процесса разработки стратегической карты в НПО "Станкострой"

## 2.1. Стратегическое управление и стратегическая карта

---

- 2.1.1. Инструменты стратегического управления
- 2.1.2. Намерения владельцев
- 2.1.3. Миссия
- 2.1.5. Стратегическое видение
- 2.1.7. Ценности и философия
- 2.1.8. Стратегия
- 2.1.9. Стратегическая карта
- 2.1.10. Перспективы
- 2.1.11. Стратегические темы
- 2.1.12. Причинно-следственные связи
- 2.1.13. Общая стратегическая карта

### 2.1.1. Инструменты стратегического управления

Спросите у рядового сотрудника вашей компании: «Куда движется наша фирма?». Опыт показывает, что лишь немногие будут способны дать четкий ответ на этот вопрос. Большинство же ограничится туманными формулировками, такими как «иметь стабильное положение на рынке», «повысить рентабельность», «снизить издержки», «увеличить рабочий цикл».

Возможно, сотрудники и готовы работать во имя славного будущего, но часто они не имеют о нем представления: начальство не сообщает им о своих далеко идущих планах, не знакомит со стратегией компании. В большинстве организаций служащие осведомлены лишь о краткосрочных задачах своего отдела, что, безусловно, резко снижает степень их участия в достижении результатов по долгосрочным стратегическим целям.

*" Если Вы не знаете, куда Вы идете, то сильно удивитесь, попав не туда"*

*Марк Твен*

Слова великого американского писателя Марка Твена как нельзя точно отражают положение многих компаний на рынке. Для того чтобы такого не происходило, организации необходимо четко планировать свою деятельность в длительной перспективе, разрабатывать свою стратегию.

Стратегическое управление – это комплексный подход, которые позволяет связать воедино оперативные и стратегические цели организации и разработать эффективные инструменты для достижения результатов по этим целям.

Следуя по пути стратегического управления, руководители компании должны постоянно задавать себе следующие вопросы (и главное получать на них ответы):

- Где сейчас находится организация?
- В каком направлении она должна развиваться в будущем?
- Каким образом она собирается достичь поставленных целей?

При разработке стратегии в рамках проекта по внедрению сбалансированной системы показателей компании часто приходится сталкиваться с такими терминами как миссия, видение, стратегия,

инициативы. Не смотря на то что для российского бизнеса эти понятия пока еще в диковинку, международный опыт показывает, что они являются достаточно эффективными инструментами управления. Согласно опросу, проведенному международной компанией Bain & Co., более 90% процентов американских топ-менеджеров считают, что разработка миссии и видения очень полезны для развития бизнеса.

На сегодняшний день существует много различных методов разработки миссии и видения компании. В рамках проведения проектов по постановке стратегического управления можно пользоваться следующими определениями:

- Миссия – это предназначение организации. Может отвечать на вопрос: «Зачем создана организация?» Или быть продолжением фразы «Мы созданы для того, чтобы ...»
- Видение – это описание желаемого состояния компании в будущем через несколько лет (обычно горизонт стратегического планирования выбирается от 2-3 лет до 5-10 лет).
- Стратегия – это план, определяющий долговременное развитие организации.

С практической точки зрения стратегию удобно представлять в виде комбинации следующих элементов (см. рис. 20):

- Стратегические цели – главные цели, которые оказывают воздействие на план развития и жизнеспособность структуры в целом.
- Философия и ценности – это основные правила, определяющие границы действий организации.
- Программы действий – пошаговые действия, направленные на достижение главных целей. Они отвечают на вопрос, каким образом могут быть реализованы стоящие перед организацией задачи в рамках, определяемых ее политикой.

Чтобы разобраться в причинно-следственных связях этих терминов, можно воспользоваться следующим формулировкой:

**"Исполняя свою Миссию, Компания стремится к реализации своего Видения путем выполнения своей Стратегии, достигая Стратегических целей, реализуя Стратегические программы, мероприятия и инициативы, строго придерживаясь принципов, определяемых Философией компании".**

Таблица 7. Основные термины стратегического управления

Термин	Определение	Вопрос
Миссия	Предназначение организации	Для чего мы созданы?
Видение	Идеальное состояние организации через несколько лет.	Какой будет наша компания через несколько лет?
Стратегия	Способ достижения видения.	Каким путем мы пойдём?
Цели	Главные цели, которые оказывают воздействие на направление развития и жизнеспособность структуры в целом	Какие результаты мы собираемся достичь?

Программы действие, мероприятия, инициативы	Мероприятия, которые необходимо предпринять для достижения видения.	Что мы собираемся сделать?
Философия, ценности	Взгляды, ценности и ограничения, которых придерживается организация при реализации своей стратегии.	Каких принципов мы придерживаемся? Что мы ценим?

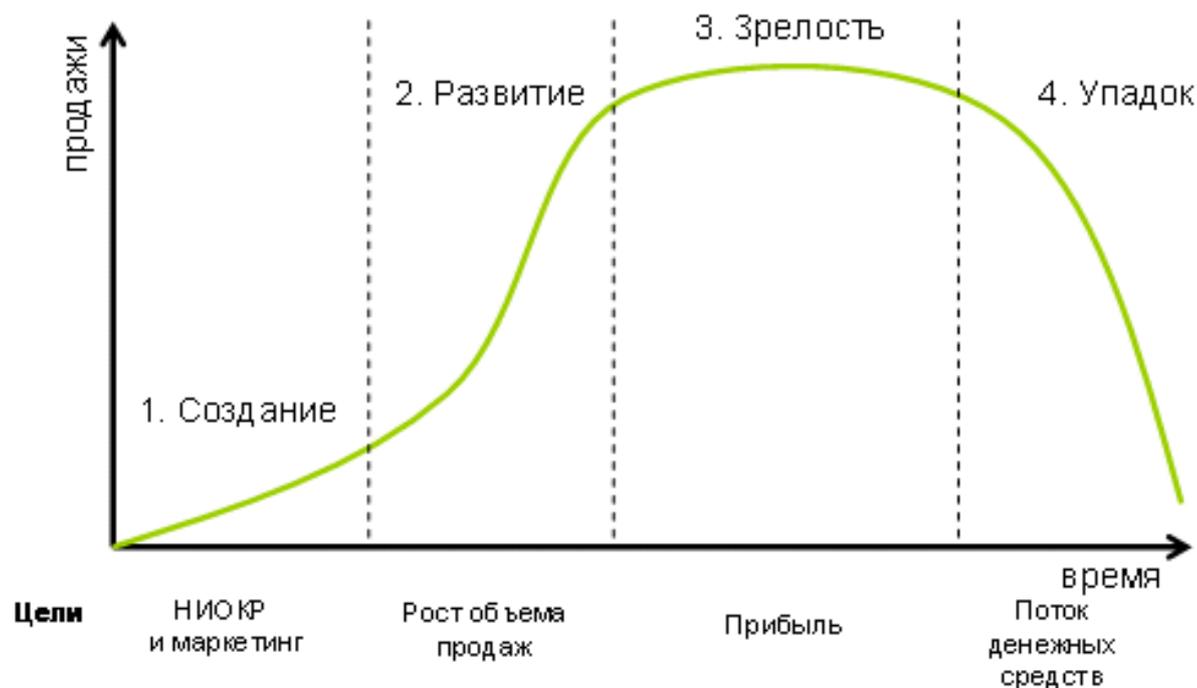
### 2.1.2. Намерения владельцев

Основными целями, определяющими стратегию и вообще всю деятельность компании, являются цели, которые ставят перед бизнесом его владельцы (акционеры, учредители). Но не всегда интересы владельцев совпадают. Например, цель миноритарных акционеров получение наибольшей прибыли, причем не отдельными собственниками или менеджерами, а всеми акционерами в совокупности. По словам представителя одного инвестиционного фонда: «В России с этим принципом мало кто считается. Менеджеры полагают, что целью работы их предприятия является производство лучшей в мире продукции: самолетов, или станков, или автомобилей, или чего-то еще. Но акционеров вовсе не интересуют лучшие в мире машины. Они хотят, чтобы вложенные деньги принесли им самый большой в мире доход. Разумеется, часть этого дохода будет потрачена не на потребление, а на долгосрочное инвестирование, на развитие производства».

Мажоритарные акционеры могут ориентироваться не на прибыль, а на решение других стратегически важных задач, таких как:

- захват доли рынка,
- обеспечение бесперебойности производства определенного вида продукции,
- повышение стоимости компании.

Кроме того, в разные моменты времени перед компанией могут стоять различные стратегические задачи (см. рис. 21).



**Рисунок 21. Эволюция стратегических целей**

Например, многие иностранные производители медицинского оборудования ставят перед своими российскими подразделениями задачи не повышения прибыльности, а увеличения количества своего оборудования в поликлиниках и больниц. Очевидно, что вся система управления и мотивации нацелена в первую очередь на решение именно этой задачи, а прибыль компания планирует получить в последствие, за счет обучения, ремонта, профилактического обслуживания и поставки расходных материалов.

В большинстве российских частных компаний при разработке стратегии владельцы ставят следующие задачи:

- повышение стоимости предприятия,
- увеличение прибыльности предприятия,
- увеличение объема продаж и развитие бизнеса,
- повышение стабильности бизнеса.

Интересно, что оценка стоимости предприятия в условиях фактического отсутствия фондового рынка является нетривиальной задачей, которую мы рассмотрим ниже.

Важно, что цели по увеличению прибыльности имеют значение только для компаний, в то время как для финансовых институтов (таких как банки и страховые компании), эти показатели не имеют большого смысла, так как высокой прибыльности можно практически мгновенно добиться за счет увеличения доли риска. В этом случае можно воспользоваться показателем рентабельности активов или капитала.

В случае, когда предприятие входит в состав крупного производственного объединения или является по своей форме государственным унитарным предприятием, цели владельцев (государства или объединения) в первую очередь заключаются в

- выполнении всех заказов головной организации,
- увеличении рентабельности использования собственности,
- максимизации дивидендов.

### 2.1.3. Миссия

Миссия – это краткая формулировка предназначения организации. Вот несколько примеров миссий крупнейших российских предприятий:

Пример №1. *"Производство, поставка, сервисное обслуживание и модернизации технологических комплексов среднего класса для дорожного строительства, строительства нефте- и газопроводов, добычи полезных ископаемых открытым способом, лесозаготовок, мусоропереработки, работ на отвалах и складах сыпучих материалов"*.

Пример №2. *"Завод – высокотехнологичное производство, обладающее всеми технологическими переделами машиностроения, способное с высочайшим гарантированным качеством выпускать современную продукцию"*.

Пример №3 (строительная компания): *"Сделать процесс общения со строителями приятным, простым и честным для клиентов, чтобы удовольствие от результата работы строителей не омрачалось процессом общения"*.

Пример №4 (поставщик ERP-систем): *"Помогать партнерам и клиентам в построении быстрорастущего, прибыльного и надежного бизнеса, обеспечивая их новейшими информационными и управленческими технологиями"*.

### 2.1.5. Стратегическое видение

Если попросить менеджеров оценить насколько их ежегодные стратегические планы за последние шесть-семь лет соответствовали отдаленным целям, то можно обнаружить, что траектория развития, выбор обслуживаемых рынков, инвестиционные программы и даже определение ключевых компетенций и основных направлений деятельности фирмы менялись гораздо чаще, чем это требовалось для удержания конкурентных преимуществ. Стратегическое видение в данном случае обеспечивает определенный «кумулятивный эффект» от решений, последовательно принимаемых месяц за месяцем, год за годом.

Если компания в течение длительного периода времени будет двигаться по пути одного стратегического видения, это обеспечит сосредоточение усилий отдельных лиц, функциональных отделений и всей фирмы на одной цели. Во многих известных компаниях такой концентрации усилий на долгосрочных целях нет. Обычно в качестве горизонта планирования выбирается срок от 2 до 10 лет в зависимости от инвестиций, которые требуют особенности рынка, на котором работает предприятие.

Рассмотрим несколько примеров стратегического видения российских предприятий:

Пример №1. (завод, стабильное процветающее предприятие, лидер станкостроения в России и СНГ, известен за рубежом): *Наши станки – гордость России. Широкий модельный ряд современных качественных надежных станков для удовлетворения всех потребностей потребителей. Эффективная сервисная сеть. Мы используем самые последние технологические разработки и новые технологии. Ведется постоянная работа над улучшением и контролем качества, повышением производительности, рационализаторство, персональная ответственность. На предприятии трудятся профессионалы своего дела – технические специалисты, маркетологи, менеджеры, основные рабочие и др. Работать на заводе – честь и стабильное будущее.*

Иногда видение содержит ряд характеристик, которые предприятие стремится приобрести через несколько лет.

Пример №2. (завод имеет эффективную систему управления, которая обладает следующими характеристиками):

- Ориентация на стратегию, позволяющую сконцентрировать усилия на приоритетах развития завода.
- Проектный подход, позволяющий быстро и динамично реализовывать новые проекты.
- Координация и взаимодействие подразделений.
- Система учета и мониторинга, которая своевременно предоставляет достоверную информацию, необходимую для принятия решений и обеспечивает обратную связь.
- Оптимальная логистическая система.

Пример №3 (строительная компания): «Мы – самый крупный строитель муниципального жилья».

### **2.1.7. Ценности и философия**

Ценности и философия – это принципы и добровольные ограничения, которые накладывает на себя предприятие при реализации стратегии.

Любой компании требуется некий общий принцип управления, который будет способствовать проявлению сильных сторон каждого работника и в то же время обеспечит общее направление для приложения способностей и усилий всего персонала, способствовал бы гармонизации целей каждого отдельного сотрудника с общими целями предприятия

Пример №1. Философия "5К" консультационной компании:

#### *Качество*

- *Ориентируемся на достижение превосходного результата*
- *Ищем наилучший путь решения задачи*
- *Создаем реальные планы и строго контролируем их выполнение*
- *Достигаем поставленной цели в заданный срок и с заданными ресурсами*
- *Учимся на собственном и чужом опыте*

#### *Компетентность*

- *Отбираем самых лучших*
- *Постоянно совершенствуем квалификацию сотрудников*
- *Мы единая команда, в которой разные специалисты дополняют друг друга*

#### *Консерватизм*

- *Опираемся на собственные успехи*
- *Используем только проверенные методики выполнения работ*
- *Придерживаемся договоренностей независимо от условий*
- *Мы не делаем больше того, что мы обещали*
- *Мы не работаем бесплатно*

#### *Конфиденциальность*

- *Мы храним тайны клиентов*
- *Мы не сплетничаем, корректны в отношении партнеров и конкурентов*
- *Мы уважаем авторское право*

## Координация

- У каждого проекта – один руководитель
- У каждого сотрудника – один начальник
- Каждый наш шаг выверяется философией компании

### Пример №2. Пример ценностей

- "Повышать качество и производительность и сокращать затраты для повышения конкурентного преимущества.
- Быть открытым для любых идей и готовым в них разобраться.
- Развивать человеческий потенциал предприятия.
- Устанавливать трудные цели, прикладывать все силы, вознаграждать успех.
- Быть ответственным и преданным делу.
- Не останавливаться на достигнутом".
- Не останавливаться на достигнутом".

### 2.1.8. Стратегия

В разные периоды своего развития и в разных ситуациях у компании существуют различные стратегические цели. Существует большое количество определений стратегии, часть из которых мы приведем ниже:

Стратегия – это упорядочивание и распределение ограниченных ресурсов организации эффективным способом на основе внутренней компетентности, способность предвидения изменений во внешней среде и с учетом возможных контрдействий конкурентов.

Под стратегией понимают долгосрочный план действий, который состоит из:

- главных целей организации,
- политики,
- инициатив, действий, мероприятий, программ.

Разработка стратегии необходима для эффективного использования сильных сторон компании и выявления слабых, а также для получения максимального дохода и достижения других целей компании в течение долгосрочного периода.

Обычно стратегия позволяет определить позицию компании на рынке и установить правила координации деятельности всех подразделений. При этом важно отметить,

что стратегия имеет дело с непредсказуемыми или неизвестными факторами, которые зачастую не позволяют формулировать стратегию в виде детализированного плана.

Ниже приведены примеры концептуальных стратегических решений:

- увеличение объема производства,
- расширение рынков сбыта за счет экспорта техники в страны СНГ и дальше зарубежье,
- продвижение собственного бренда,
- сокращение издержек, в том числе, генерация нового дохода за счет диверсификации бизнеса,
- развитие аутсорсинга.

Пример №1 (домостроительный комбинат): "Основным принципом хозяйственной деятельности комбината стало сосредоточение в одной организации всех стадий производства: комплектного изготовления изделий, транспортирования, монтажа конструкций, выполнения спецработ и ввода в эксплуатацию законченных домов. Комбинат не был разделен на завод и монтажные управления".

Пример №2 (Отдельные стратегические положения компании ИКЕА):

- Ассортимент («служить многим людям»)
- Диапазон
- Специализация
- Функциональность/качество
- Достигать хороших результатов ограниченными средствами
- Простота – это достоинство
- Концентрация сил важна для нашего успеха

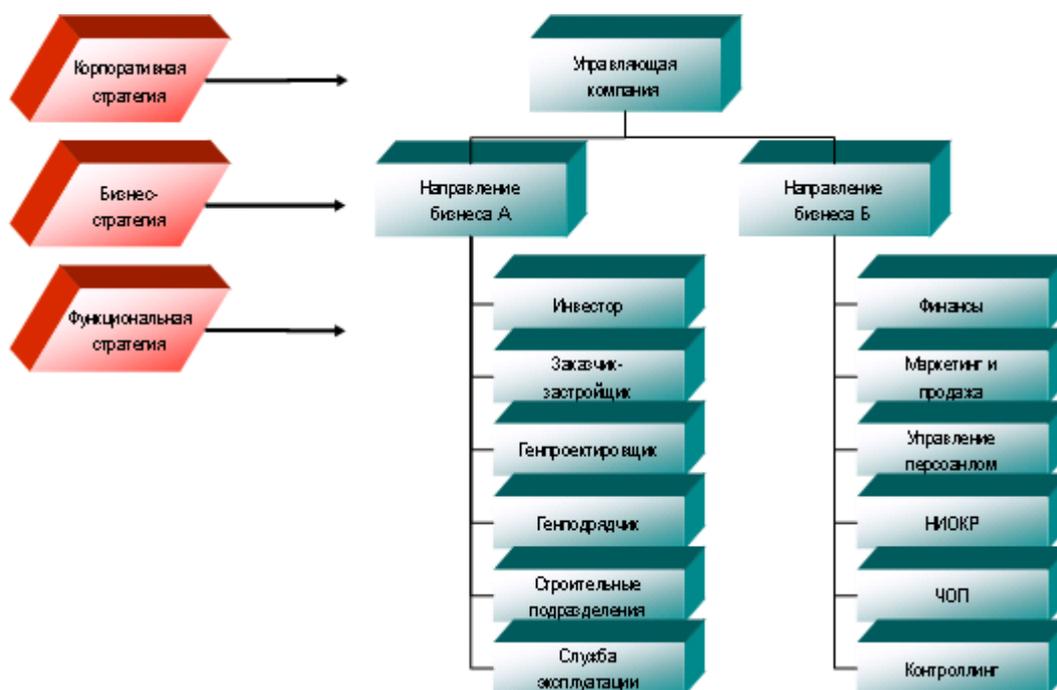


Рисунок 22: Виды стратегий

Обычно стратегии предприятия делят на три группы:

- Корпоративную стратегию – стратегию корпорации или холдинга по подбору бизнесов;
- Бизнес-стратегию – стратегию на уровне компании или бизнеса;
- Функциональную стратегию – стратегию одного из функциональных подразделений предприятия (маркетинговая стратегия, производственная стратегия, ИТ-стратегия, стратегия обеспечения безопасности и т.д.).

В процессе разработки сбалансированной системы показателей для компании в целом, организация обычно имеет дело с корпоративной или бизнес-стратегией, при разработке ССП для подразделений – с функциональными стратегиями.

### 2.1.9. Стратегическая карта

Стратегическая карта – это диаграмма (или рисунок), представляющая стратегию в виде набора стратегических целей и обеспечивающая установку причинно-следственных связей между ними.

Стратегическая карта позволяет понять каждому сотруднику, как его индивидуальные цели, проекты и достижения содействуют выполнению глобальных стратегических целей и способствуют успеху всей организации. Кроме того, стратегические карты помогают предоставлять информацию сотрудникам по различным вопросам, связанным со стратегией.

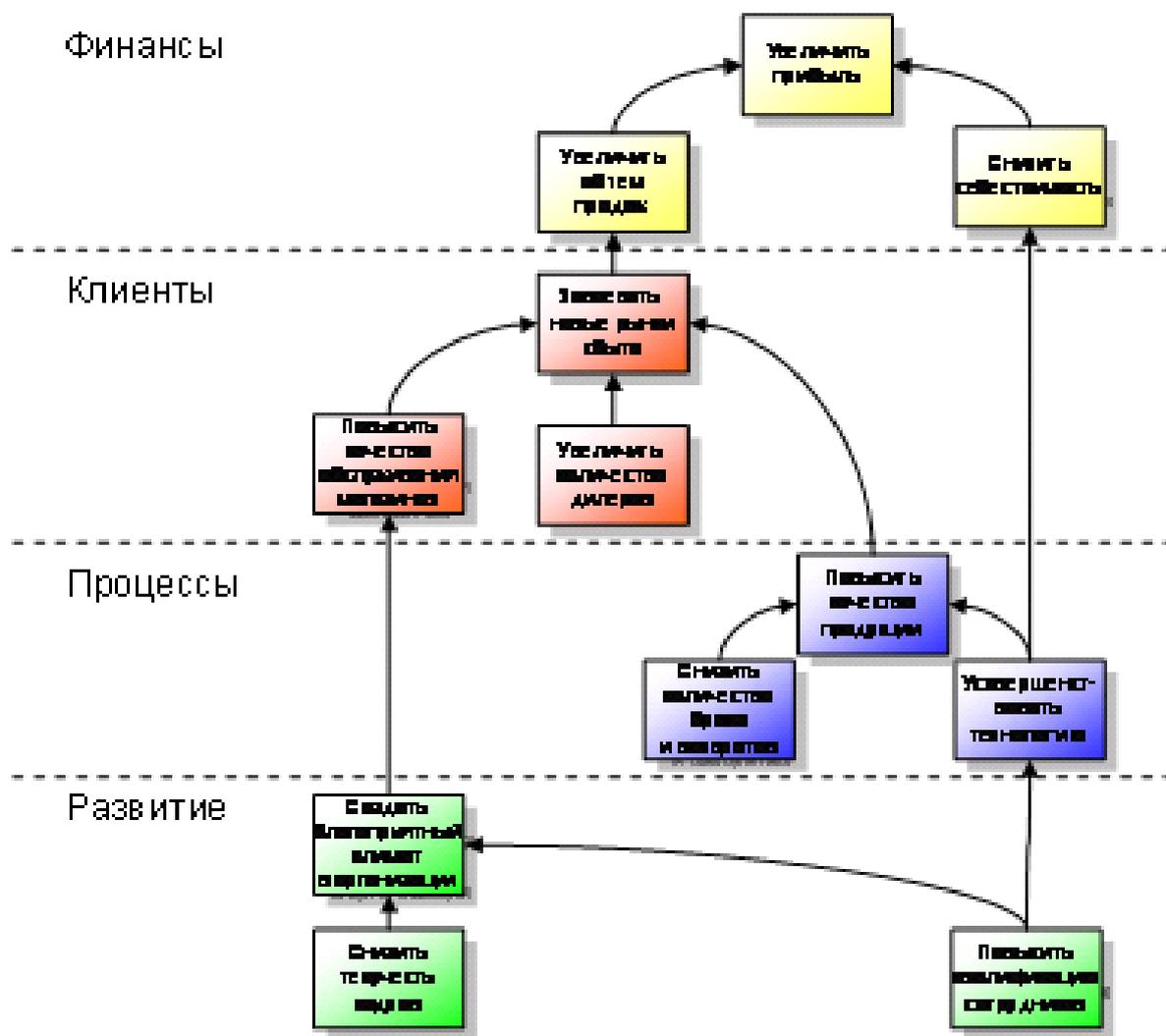


Рисунок 23: Пример стратегической карты

Цели в стратегической карте группируются по перспективам (точкам зрения) и стратегическим темам.

### 2.1.10. Перспективы

При работе над стратегией можно использовать подход, предложенный Д. Нортон и Р. Капланом, который подразумевает выделение четырех основных перспектив (см. табл. 8):

Таблица 8. Основные перспективы

Перспектива	Вопрос	Основные цели
Финансы	Каковы наши финансовые цели в отношении достижения нашего видения?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Намерения владельцев</li> <li>• Видение</li> </ul>

Клиенты	В каких показателях работы с клиентами мы должны преуспеть, чтобы достичь желаемых финансовых показателей?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продукты, рынки, каналы сбыта</li> <li>• Позиционирование на рынке</li> <li>• Конкурентная роль</li> <li>• Взаимодействие с внешней средой</li> <li>• Рост</li> </ul>
Внутренние бизнес-процессы	В отношении каких внутренних процессов мы должны преуспеть, чтобы удовлетворить наших клиентов?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распределение функций по созданию стоимости</li> <li>• Оптимизация бизнес-процессов</li> </ul>
Обучение и рост	Что мы должны сделать для развития наших внутренних ресурсов, чтобы преуспеть в наших процессах?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выработка компетенций и навыков</li> <li>• Совершенствование технологий и инфраструктуры</li> <li>• Совершенствование организационной структуры и системы управления</li> </ul>

Данный метод не является догмой, однако представляет собой удобный способ сбалансировано взглянуть на стратегию предприятия.

Иногда, перспективы дополняются или изменяются. Например, в стратегической карте может возникнуть дополнительная перспектива, связанная с поставщиками. Это характерно для целого ряда отраслей, где поставщики являются такими же клиентами, как и покупатели (дистрибьюторская деятельность или бизнес, в котором поставщики занимают монопольное положение).

Для государственных унитарных предприятий (ГУПов) и предприятий, входящих в вертикально-интегрированные производственные объединения, часто вводится перспектива "Владельцы/Акционеры". Перспектива "Обучение и рост" часто разделяется на перспективы "Развитие" и "Персонал".

В некоторых случаях компании отходят от стандартного для ССП способа представления стратегических карт и используют другие парадигмы (см. рис. 24).



Рисунок 24: Пример нестандартной стратегической карты

Здесь в качестве основы для стратегической карты использована цепочка создания стоимости Майкла Портера.

### 2.1.11. Стратегические темы

Стратегическая тема – это способ группировки в стратегической карте целей (возможно, принадлежащих разным перспективам), которые связаны с основными положениями стратегии. Использование стратегических тем позволяет существенно упростить понимание основных стратегий (см. рис. 25).

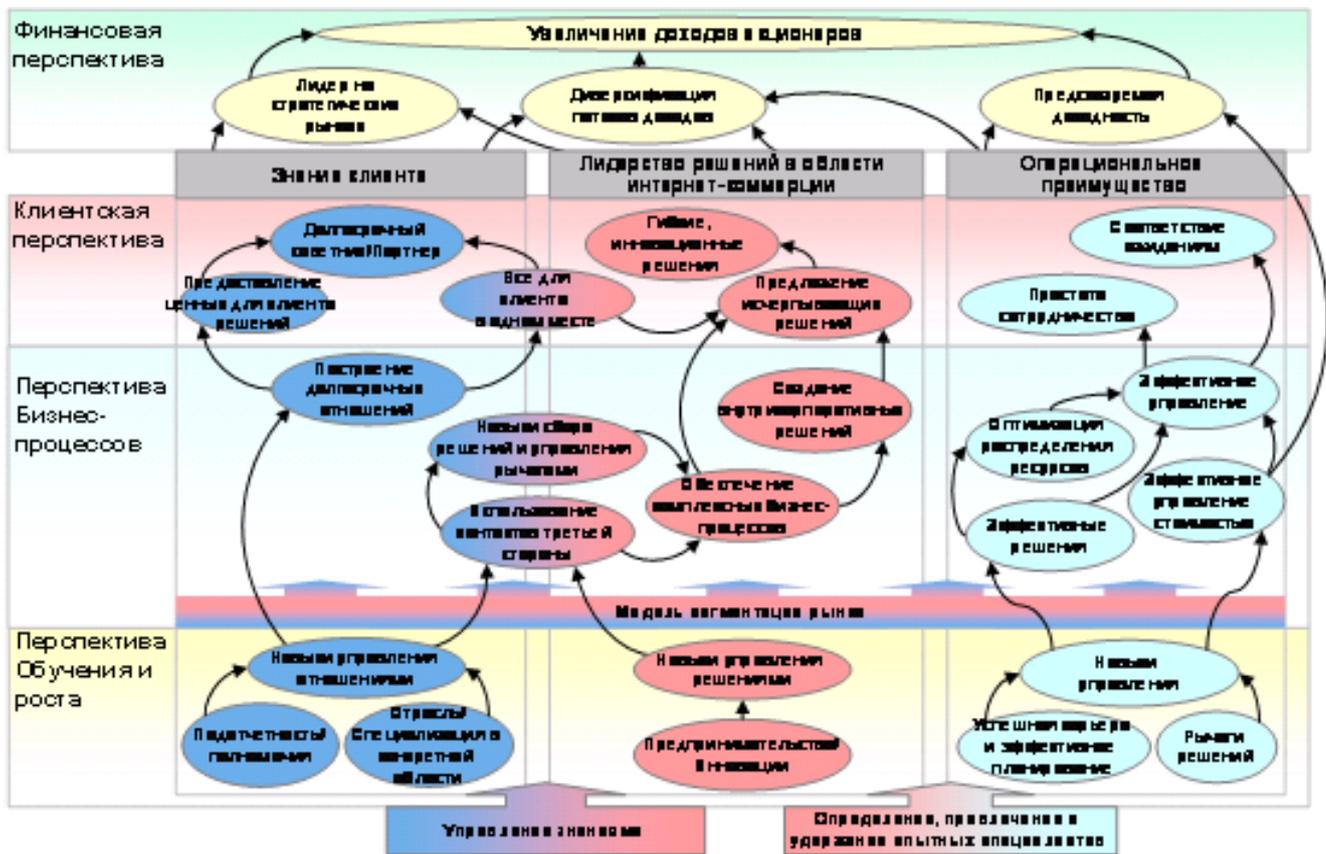


Рисунок 25. Стратегическая карта поставщика программного обеспечения

Здесь выделено три стратегические темы: знание клиента, лидерство решений в области интернет-коммуникаций и операционное преимущество, которые объединяют ряд стратегических целей из трех различных перспектив.

### 2.1.12. Причинно-следственные связи

Стратегия – это набор неких гипотез о причинах и следствиях. Причинно-следственные связи можно выразить фразой "если...то". Например, связь между повышением квалификации менеджеров по продажам и увеличением прибыли может быть установлена такой последовательностью гипотез: "Если мы увеличим количество занятий по продуктам, то менеджеры отдела продаж станут более осведомленными относительно ассортимента товаров, которые они могут продать. Если они станут более осведомленными, то объем продаж возрастет; если объем продаж возрастет, то прибыль увеличится.

Правильно разработанная ССП должна представить стратегию компании, через подобную последовательность причинно-следственных связей.

Цели		Показатели	
		Запаздывающие показатели	Опережающие показатели
Финансы	Укрепить бизнес	Рост дохода	
Клиенты	Повысить лояльность клиентов	Лояльность клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Количество часов, проведенных с клиентами</li> <li>Количество предложенных решений</li> </ul>
Внутренние процессы	Углубить знания о клиентах	Дополнения к базе решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>Время простоя базы</li> <li>Простота использования базы</li> </ul>
Обучение и развитие	Повысить производительность труда	Достижение компетентности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Результаты обучения</li> <li>Количество выполненных целей ПЛР</li> </ul>

Рисунок 26. Основные причинно-следственные связи обозначаются на карте стрелками между стратегическими целями



Рисунок 27. В данном примере показано, как выполнение целей из нижних перспектив поддерживают выполнение целей из верхних перспектив

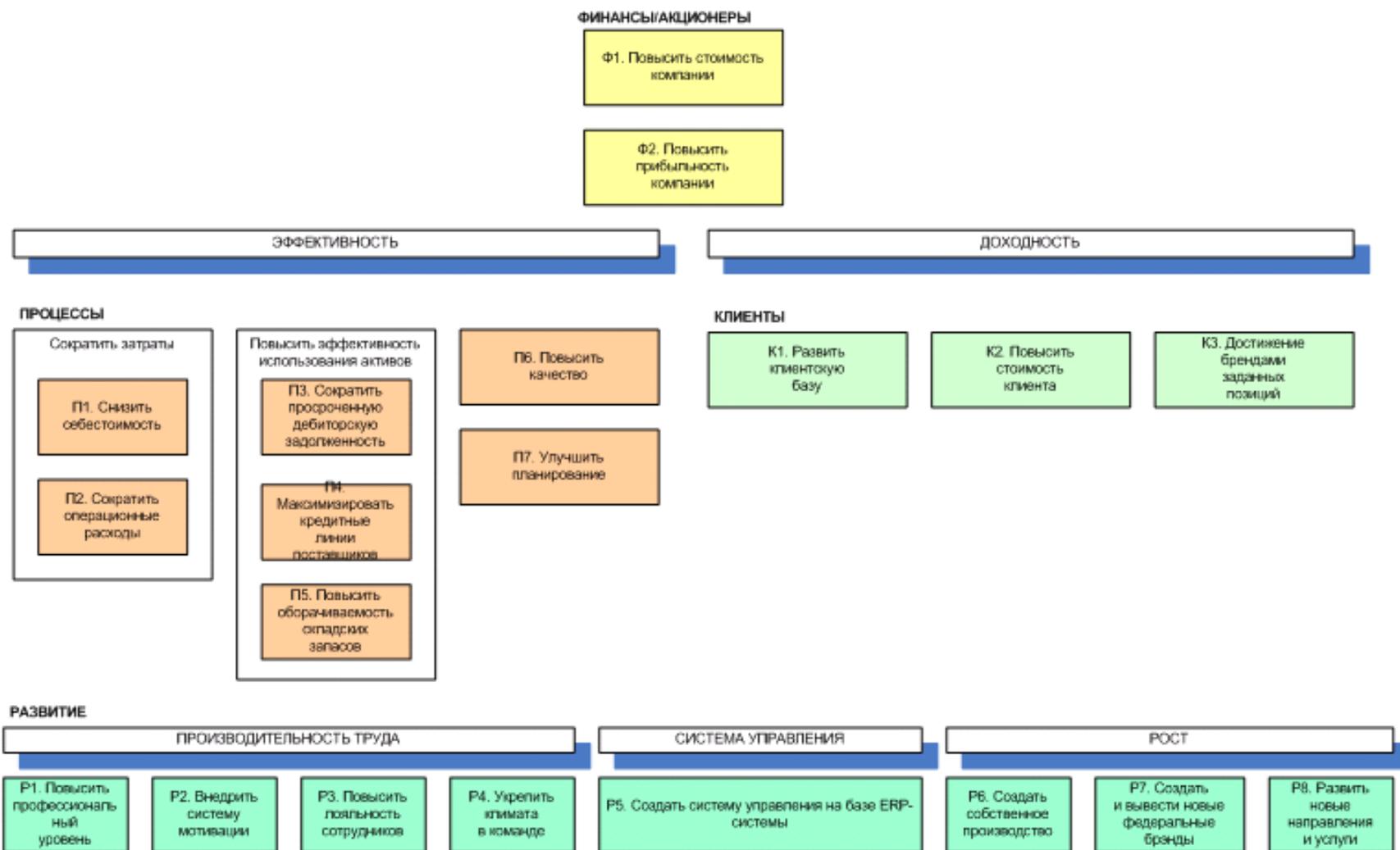


Рисунок 28. В некоторых случаях компании отказываются от указания причинно-следственных связей на карте

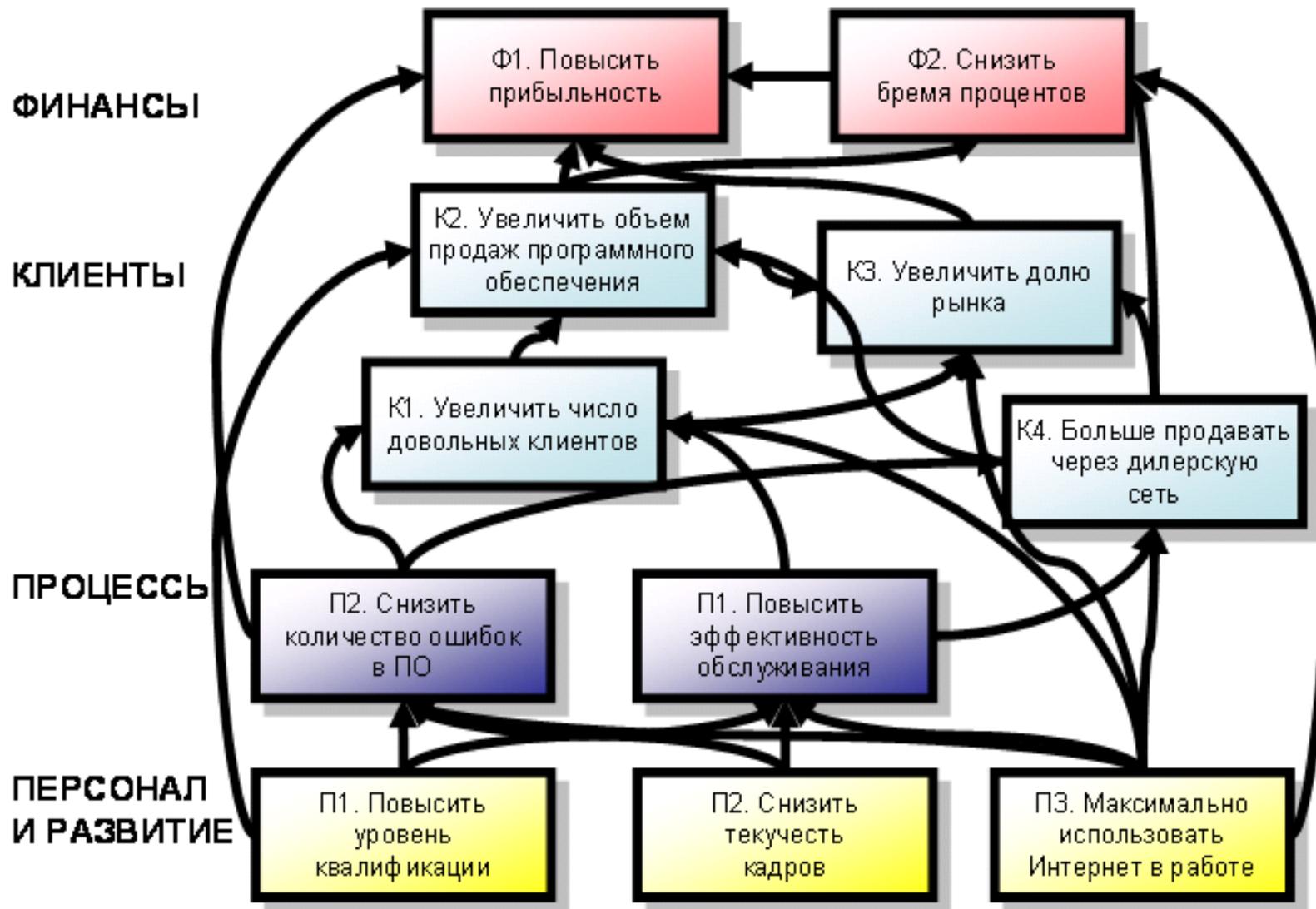
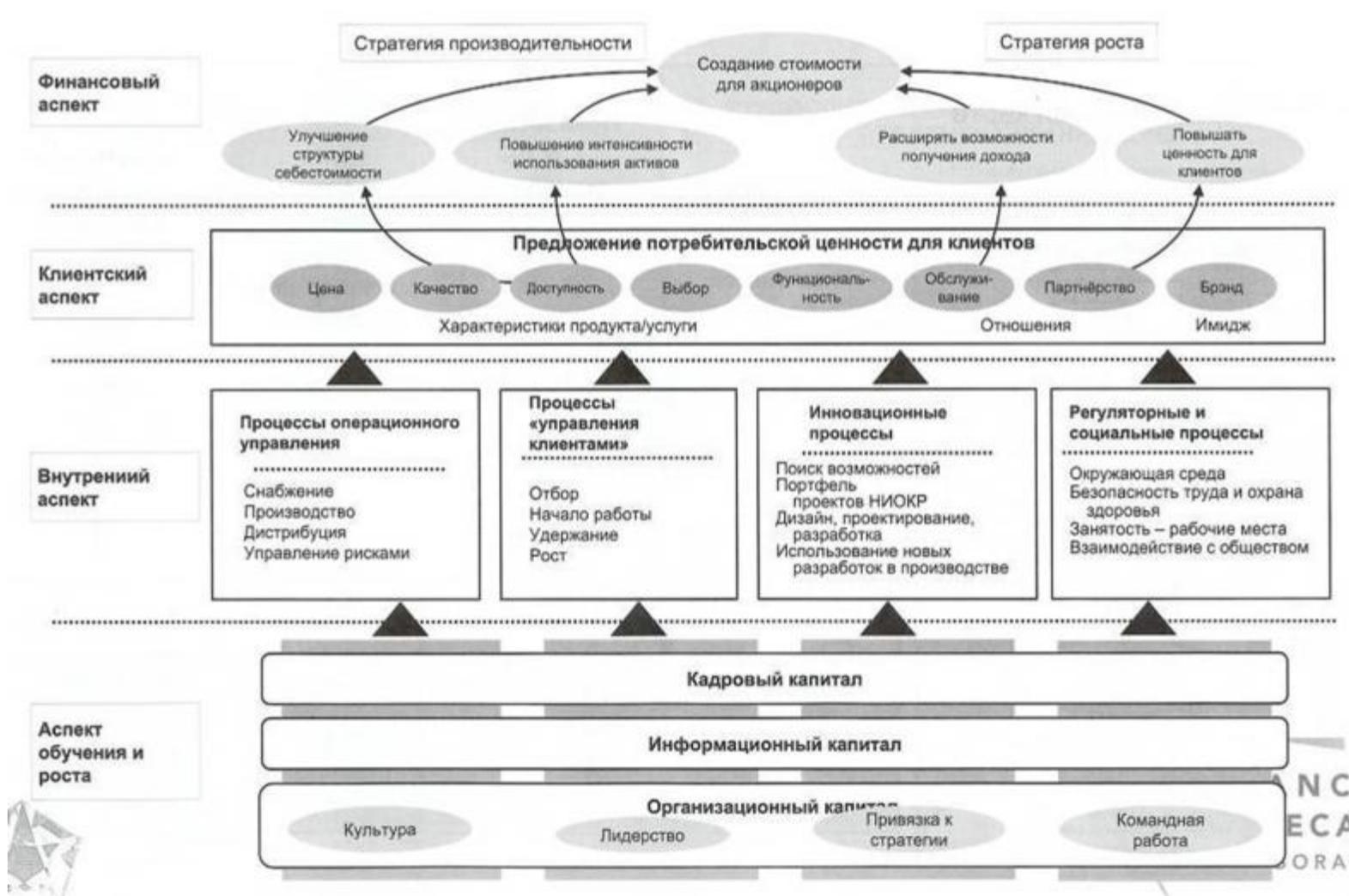


Рисунок 29. Пример стратегической карты

Интересно, что случаи отказа не так уж и редки. Дело в том, что большинство целей могут быть связаны причинно-следственными связями, в случае указания их всех, карта может выглядеть как запутанный "клубок" (см. рис. 29).

## 2.1.13 Общая стратегическая карта

Проанализировав стратегии большого количества компаний, Нортон и Каплан предложили шаблон стратегической карты, который может быть использован как основа для разработки карты компании (см. рис. 30).



Шаблон содержит несколько стратегических тем по каждой из перспектив. Ниже мы подробно рассмотрим идеи, приведенные в данном шаблоне.

## 2.2. Перспектива: Финансы

---

- 2.2.1. Стратегические финансовые цели
- 2.2.2. Базовые темы финансов
- 2.2.3. Рост доходности
- 2.2.4. Снижение затрат и повышение производительности
- 2.2.5. Повышение эффективности использования активов
- 2.2.6. Примеры финансовых целей.

### 2.2.1. Стратегические финансовые цели

Финансовая перспектива обычно содержит стратегические цели, которые задаются акционерами. Акционеры контролируют деятельность компании на основании финансовой отчетности и, соответственно, ставят основные цели в финансовых формулировках.

**Таблица 9. Примеры финансовых стратегических целей**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Достижение лидерства в отрасли по объему продаж на сотрудника</li><li>• Минимизация себестоимости продукции</li><li>• Обеспечение роста выручки по продуктам</li><li>• Повышение доходности инвестиций</li><li>• Повышение доходности собственного капитала (ДСК)</li><li>• Повышение доходности совокупных активов (ДСА)</li><li>• Повышение эффективности деятельности</li><li>• Повышение оборачиваемости капитала</li><li>• Повышение рентабельности основной деятельности</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Повышение рентабельности собственного капитала</li><li>• Получение стабильно растущей прибыли</li><li>• Рост выручки по товарным группам</li><li>• Увеличение капитализации</li><li>• Увеличение рентабельности продукции</li><li>• Увеличение чистого денежного потока</li><li>• Увеличение доли рынка</li><li>• Увеличение количества реализуемых проектов</li><li>• Увеличение оборота</li><li>• Увеличение объемов бизнеса</li></ul> |
|--|--|

### 2.2.2. Базовые темы финансов

Предположительно, основной целью предприятия является повышение ценности для акционеров. Обычно под этим понимается получение прибыли или повышение капитализации компании. Иногда для оценки повышения стоимости могут использоваться и другие показатели, такие как ROCE (возврат на инвестированный капитал) или EVA (добавленная экономическая стоимость), определяющие эффективность использования компанией инвестированных в нее средств.

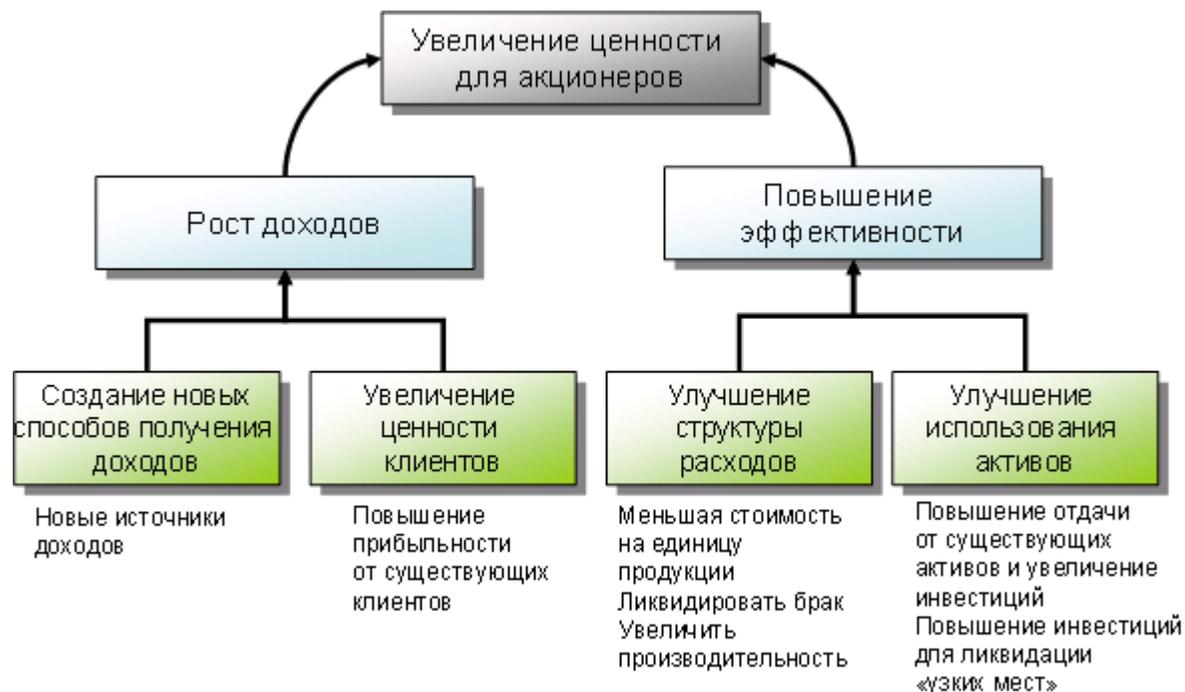


Рисунок 31. Пример финансовых целей

### 2.2.3. Рост доходности

Таблица 10. Основные способы повышения доходности

Способ повышения доходности	Примеры для сотовых компаний
Разработка новых продуктов	Предложение новых дополнительных услуг, например, "сказка по телефону"
Поиск новых применений продуктов	Использование возможностей сотового телефона для определения местонахождения.
Поиск новых клиентов и выход на новые рынки	Расширение клиентской базы за счет мобильного телефона и интернета

Предложение новых комбинаций продуктов и услуг	Предложение комплекта с телефонным аппаратом и подключением
Предложение новой ценовой политики	Предложение специальных тарифных планов, например, только для отправки SMS по льготным ценам

#### 2.2.4. Снижение затрат и повышение производительности

Таблица 11. Способы снижения затрат и повышения производительности

Способ повышения доходности	Примеры для сотовых компаний
Снижение себестоимости продукции	Внедрение новых технологий, приводящих к снижению затрат
Улучшение комбинации каналов сбыта	Предложение комплектов через розничные сети, а не салоны связи
Снижение операционных расходов	Сокращение численности вспомогательных отделов, оптимизация ресурсоемких бизнес-процессов

#### 2.2.5. Повышение эффективности использования активов

Повышение эффективности использования активов может быть связано со многими ресурсами, такими как:

- Офисная площадь
- Сотрудники
- Контакты с клиентами
- Инфраструктурные подразделения
- Активы
- Инвестиции

Немаловажным для предприятия является максимально эффективное использование финансов, например, за счет высвобождения денежных средств в цикле "деньги-деньги" такими способами как (см. рис. 32):

- Сокращение просроченной дебиторской задолженности
- Максимизация кредитных линий поставщиков
- Увеличение оборачиваемости склада.
- 

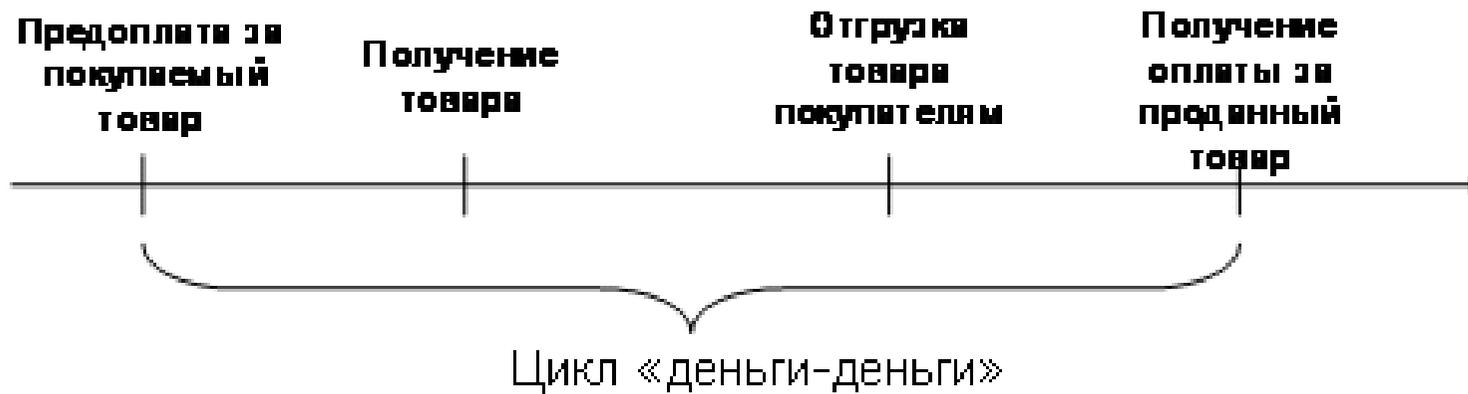


Рисунок 32. Пример цикла «деньги-деньги»

### 2.2.6. Примеры финансовых целей.

Рассмотрим еще несколько примеров финансовых целей предприятий.

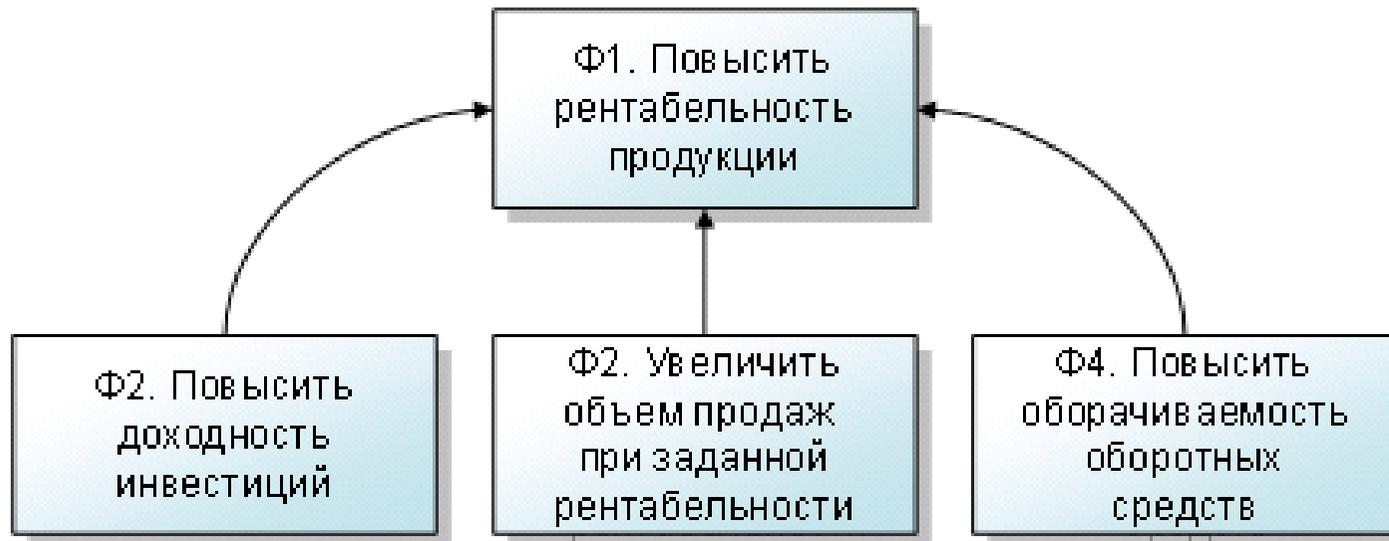


Рисунок 33. Пример финансовых целей

В данной стратегической карте главным является повышение не прибыльности, а рентабельности продукции. В некоторых случаях предприятия могут "играть" своей прибылью (зачастую это связано с оптимизацией налогообложения). В этом случае прибыль не является объективным показателем, увеличение которого реально хотят руководители предприятия. В этом случае предприятие может в качестве альтернативы использовать рентабельность. Очевидно, что повышение рентабельности не может производиться без оглядки на объем продаж, который можно "уронить" зависив рентабельность.

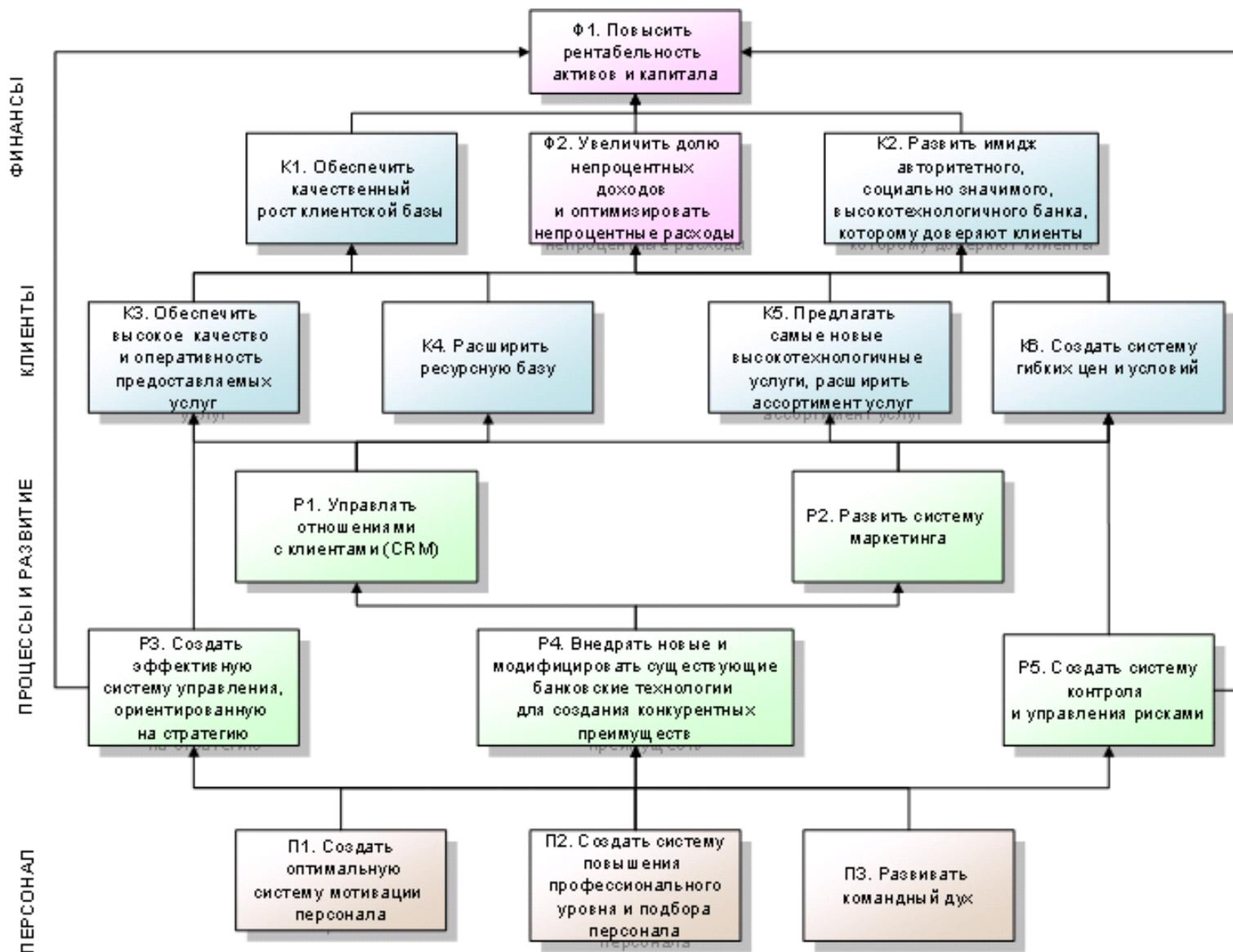


Рисунок 34. Стратегическая карта банка

Для банков и других финансовых институтов постановка таких целей как "Повышение прибыльности" имеет мало смысла, поэтому для них более полезны цели повышения рентабельности активов и капитала.

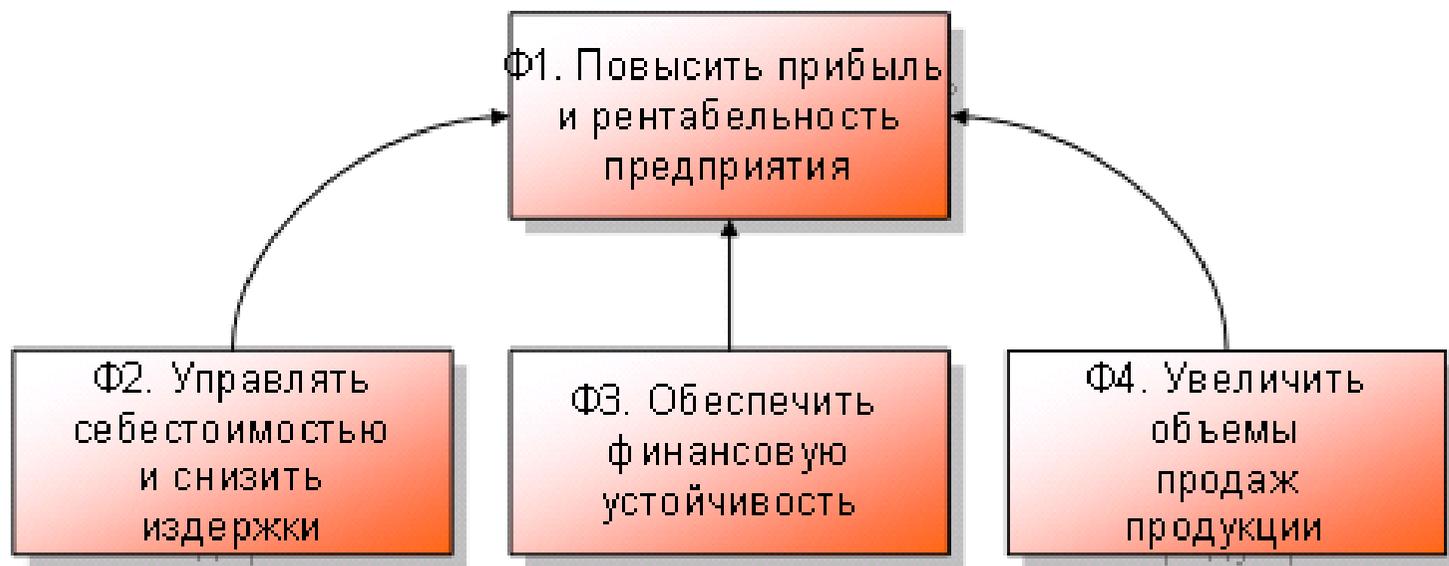


Рисунок 35. Пример финансовых целей

Для некоторых предприятий стратегические цели могут содержать "антикризисные" цели. Таковой является цель Ф3 "Обеспечить финансовую устойчивость" для данного предприятия.

### 2.3. Постановка финансовых стратегических целей на основе управления, ориентированного на увеличение стоимости

- 2.3.1. Способы оценки стоимости
- 2.3.2. Возврат на инвестиции и модель Дюпона
- 2.3.3. Рыночная стоимость (MVA)

- 
- 2.3.4. Акционерная стоимость (SVA)
  - 2.3.5. Добавленная экономическая стоимость (EVA)
  - 2.3.6. Нефинансовые факторы стоимости

### **2.3.1. Способы оценки стоимости**

Одной из задач постановки и декомпозиции финансовых целей является установление связей между стоимостью компании и факторами, на которые можно влиять. По словам одного инвестиционного банкира: «Если вы не знаете стоимость составляющих вашего бизнеса, то скоро вы найдете себя в руках того, кто знает».

Для оценки стоимости компании и ее изменений часто используются следующие показатели:

- Возврат на инвестиции (ROI, формула Дюпона)
- Рыночная стоимость компании
- Акционерная стоимость
- Добавленная экономическая стоимость

Рассмотрим особенности их использования в качестве основных финансовых целей. Более подробно с методами расчета EVA, SVA и других показателей оценки стоимости компании можно ознакомиться в книге "[Технологии сбалансированного управления](#)" (А.Гершун, М.Горский).

### **2.3.2. Возврат на инвестиции и модель Дюпона**

Одна из первых попыток ввести управление по показателям была реализована в начале 1930-х годов в корпорации Дюпон. Аналитики компании представили показатель ROI (возврат на инвестиции) в виде произведения двух показателей: рентабельность продаж и оборачиваемость активов. Далее предполагалось, что если мотивировать различных менеджеров на выполнение этих показателей, то задача управления менеджерами компании существенно упростится (см. рис. 36).

# СТРАТЕГИЯ



Рисунок 36. Формула Дюпона

Разочарование пришло года через два, когда стало понятно, что ее нельзя использовать в качестве единственного параметра для мотивации менеджеров, которые быстро поняли, что ROI можно повышать не только за счет увеличения прибыльности, но и за счет снижения активов, что не всегда полезно для компании в долгосрочной перспективе.

Таблица 12. Сильные и слабые стороны модели Дюпона

Плюсы	Минусы
-------	--------

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Простота расчета</li> <li>• Понятность</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Может мотивировать менеджеров на снижение активов, вместо повышения прибыли</li> </ul> |
|--|---|

### 2.3.3. Рыночная стоимость (MVA)

Рыночная стоимость компании определяется как ее капитализация, то есть суммарная стоимость ее акций. В качестве показателя может быть выбрано изменение этой стоимости [Market Value Added \(MVA\)](#). К сожалению, существует много негативных факторов, мешающих повсеместному применению этого показателя. Поскольку цена акций компании на фондовом рынке отражает ожидания рынка в части долгосрочных результатов создания стоимости компанией, нельзя ожидать прямого соответствия между результатами создания стоимости и оценкой благосостояния акционеров, выраженной в колебании курса акций.

Если система мотивации топ-менеджеров ориентирована на достижение результатов в течение года, то велика вероятность, что менеджер построит свою отчетность таким образом, что в этом и следующем году показатели работы компании будут изумительными, но ее цена не увеличится, а только уменьшится. Существует большое количество примеров, когда интересы акционеров и менеджеров не совпадали. Менеджеры были заинтересованы дать результаты сегодня, пускай даже путем фальсификации. Акции компании сегодня росли, они получали замечательные бонусы, но в результате компания оказывалась в убытке.

**Таблица 13. Сильные и слабые стороны MVA**

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставляет показатели ожидания инвесторов о будущих результатах создания стоимости</li> <li>• Может быть использована для сравнения компаний</li> <li>• Легко понимается линейными менеджерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не учитывает разницу в размерах компаний при сравнении</li> <li>• Не связан непосредственно с годовыми результатами работы руководства</li> <li>• Игнорирует дивиденды</li> <li>• Может отклониться при низкой норме прибыли первоначальных инвестиций; может быть интересным для предприятий с сильно амортизированными активами</li> </ul>

### 2.3.4. Акционерная стоимость (SVA)

Акционерная стоимость – концепция, нацеленная на оптимизацию ценности компании в долгосрочной перспективе. Это непрерывный процесс, который базируется на наиболее релевантных факторах: ориентировать стратегию и операционные показатели на увеличение стоимости компании.



Рисунок 37. Факторы акционерной стоимости

Акционерная стоимость рассчитывается как дисконтированная сумма прогнозируемого свободного денежного потока. В упрощенном виде формула может выглядеть так:

Акционерная стоимость =  $\frac{\text{Свободный денежный поток на ближайший год}}{\text{Ставка дисконтирования}}$

Ставка дисконтирования

Денежный поток может быть рассчитан как:

Денежный поток = Изменения денежных средств за период + Оттоки денежных средств на выплату дивидендов

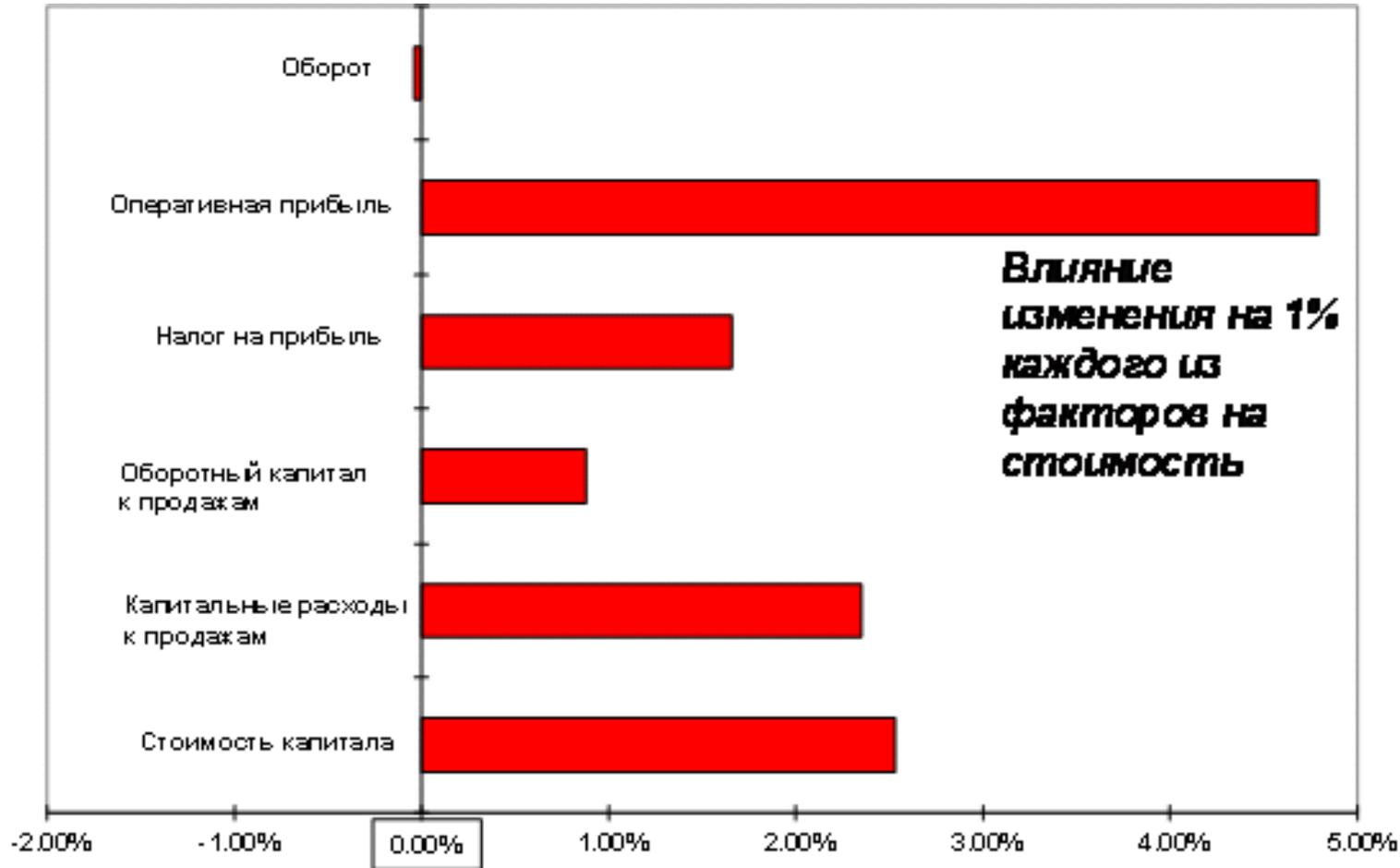


Рисунок 38. Анализ факторов чувствительности

Применение акционерного капитала интересно еще тем, что позволяет проводить анализ факторов чувствительности, отвечая на вопрос: "Какое влияние оказывает изменение одного из факторов стоимости на общую стоимость компании?" Очевидно, что в первую очередь надо обращать внимание на те факторы, к которым наиболее чувствителен показатель стоимости.

Таблица 14. Сильные и слабые стороны модели акционерной стоимости

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Позволяет оценить эффективность стратегических планов развития компании,</li> <li>• Может быть использована при определении первоначальной цены акций, а также продажной цены компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Так как базируется на прогнозах, не предоставляет прямые показатели результатов деятельности</li> <li>• Достаточно сложна в применении</li> </ul>

### 2.3.5. Добавленная экономическая стоимость (EVA)

Одним из популярных показателей, активно применявшихся для управления в конце XX века, была добавленная экономическая стоимость (Economic Value Added, EVA). Этот показатель демонстрирует насколько эффективно используется капитал компании по сравнению со стоимостью капитала на рынке. EVA рассчитывается по формуле:

$$EVA = NOPLAT - WACC * \text{задействованный капитал}$$

Где:

- NOPLAT – чистая операционная прибыль до амортизации и налогообложения
- WACC – средневзвешенная стоимость капитала

Принципы расчета EVA достаточно просты.

"Когда человек ведет предприятие, его годовую прибыль образуют превышение доходов от предприятия над его издержками в течение года. Разница между стоимостью его основных производственных фондов, сырья и т.п. в начале и конце года рассматривается как часть его выручки или как часть его расходов в зависимости от того, произошло ли увеличение или уменьшение этой стоимости. **Остаток от прибыли после вычитания из нее процента на его капитал по текущему курсу** (а также расходов на страхование) обычно называют предпринимательским, или управленческим доходом" ( А.Маршалл, *Принципы экономической науки, Книга II, Глава IV, с.135*).



Рисунок 39. Компоненты EVA

Таблица 15. Сильные и слабые стороны EVA

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Может быть использована в схемах мотивации (если вознаграждение руководителей напрямую зависит от прироста показателя экономической стоимости)</li> <li>• Легка для понимания</li> <li>• Может быть использована для сравнения компаний</li> <li>• Учитывает стоимость инвестированного капитала компании</li> <li>• Поддерживает концепцию свободных денежных потоков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассчитывается на основании данных учета по исторической стоимости</li> <li>• Необходимо учитывать особенности компании и сферы ее деятельности</li> <li>• Метод не приемлем для компаний, работающих в области повышенного риска</li> </ul>

### 2.3.6. Нефинансовые факторы стоимости

В современном мире управление нефинансовыми факторами играет все большую роль.

Легендарный менеджер General Electric Джек Уэлч говорил:

"Три самые важные вещи в бизнесе, которые надо измерять – это:

- Удовлетворенность покупателей
- Удовлетворенность сотрудников
- Денежный поток

Если вы увеличите удовлетворенность покупателей, ваша рыночная доля также вырастет. Удовлетворенность сотрудников даст вам производительность, качество, гордость и креативность. Денежный поток – это кровь компании".

Обратите внимание, что денежный поток Уэлч поставил на третье место, а первые два отдал "нематериальным" показателям.

Приведем еще один пример: стоимость компании может определяться не только финансовыми, но и нефинансовыми факторами. Например, если дистрибьюторскую компанию готовят к продаже, то в первую очередь на ее стоимость повлияют следующие факторы:

- Количество населения, проживающего в обслуживаемой дистрибьютором зоне, или другими словами платежеспособный спрос на продукцию дистрибьютора;
- Клиентская база компании, наиболее ценной частью клиентской базы являются розничные точки, обслуживаемые дистрибьютором;
- Пакет поставщиков, причем особенную ценность имеет наличие эксклюзивных контрактов;

- Соотношение прямых продаж к оптовым продажам – чем выше это соотношение, тем ценнее, а значит и дороже компания;
- Технологичность дистрибьютора (это могут быть самые разнообразные технологии, например: вэн-селлинг, пре-селлинг, всевозможные услуги по добавлению стоимости, внедренная система бюджетирования, различные методики управления, отчетности и проч.);
- Общий уровень квалификации персонала и его квалификация.

Именно для решения задачи измерения "нефинансовых" показателей и была создана ССП. Другие, нефинансовые факторы стоимости компании подробно раскрываются в других "нефинансовых" перспективах, и описаны далее.

## 2.4. Перспектива: Клиенты

---

- 2.4.1. Примеры стратегических клиентских целей
- 2.4.2. Основные стратегические темы клиентов
- 2.4.3. Предложение ценности для клиентов
- 2.4.4. Стратегии при работе с клиентами
- 2.4.5. Стратегия: Лидерство по затратам (низкая себестоимость – низкая цена)
- 2.4.6. Стратегия: Лидерство в разработке продукции
- 2.4.7. Стратегия: Решения для клиентов
- 2.4.8. Стратегия: Привязка клиента к системе
- 2.4.9. Примеры клиентских целей

### 2.4.1. Примеры стратегических клиентских целей

К клиентской перспективе обычно относятся цели, определяющие нашу стратегию в следующих областях:

- Какими мы быть в глазах наших клиенты?
- Какой мы хотим видеть нашу клиентскую базу?

Таблица 16. Цели в клиентской перспективе

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наладить профессиональную работу с клиентами</li> <li>• Обеспечить выполнение обязательств</li> <li>• Обеспечить индивидуальный подход к каждому клиенту</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повысить степень удовлетворенности клиентов</li> <li>• Повысить положительный имидж</li> <li>• Построить эффективные отношения с клиентами</li> </ul> |
|--|--|

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечить продвижение продуктов на региональные рынки</li> <li>• Обеспечить расширение ассортимента</li> <li>• Обеспечить расширение доли рынка</li> <li>• Обеспечить расширение спектра дополнительных услуг</li> <li>• Обеспечить удовлетворенность клиентов</li> <li>• Повысить привлекательность предлагаемой продукции</li> <li>• Повысить прибыльность операций с клиентами</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Приобрести новых клиентов</li> <li>• Развить сеть филиалов и представительств</li> <li>• Расширить гарантийные обязательства</li> <li>• Расширить модельный ряд и модификации</li> <li>• Снизить уровень рекламаций</li> <li>• Увеличить долю рынка</li> <li>• Увеличить лизинговую деятельность</li> <li>• Сохранить старых клиентов</li> <li>• Улучшить уровень сервиса и дополнительных услуг</li> </ul> |
|--|--|

В этой перспективе могут формироваться цели, рассматривающие отношения с партнерами:

- Повышение привлекательности компании для партнеров и инвесторов
- Привлечение новых партнеров и инвесторов для реализации проектов
- Обеспечение выполнения обязательств

Также в эту перспективу могут быть включены цели, ориентированные на общественные ("быть примерным гражданином") и государственные отношения, а также в области благотворительности и экологии.

#### **2.4.2. Основные стратегические темы клиентов**

Стратегические цели этой перспективы можно рассмотреть с двух сторон:

- Что мы хотим от клиентов?
- Какое предложение мы делаем клиентам?

Основными стратегическими темами при работе с клиентской базой являются:

- Увеличение доли рынка
- Удержание старых клиентов
- Приобретение новых клиентов
- Повышение степени удовлетворенности клиентов
- Повышение прибыльности операций с клиентами

#### **2.4.4. Стратегии при работе с клиентами**

Различные стратегии требуют предложения различной ценности для привлечения клиентов. Существует несколько типовых подходов, с успехом применяющихся на различных рынках:

- Лидерство по себестоимости
- Лидерство в разработке продукции
- Решения для клиентов
- Привязка клиентов к системе

**Рисунок 2.5. Цели клиентской составляющей: дифференцированное предложение потребительской ценности**

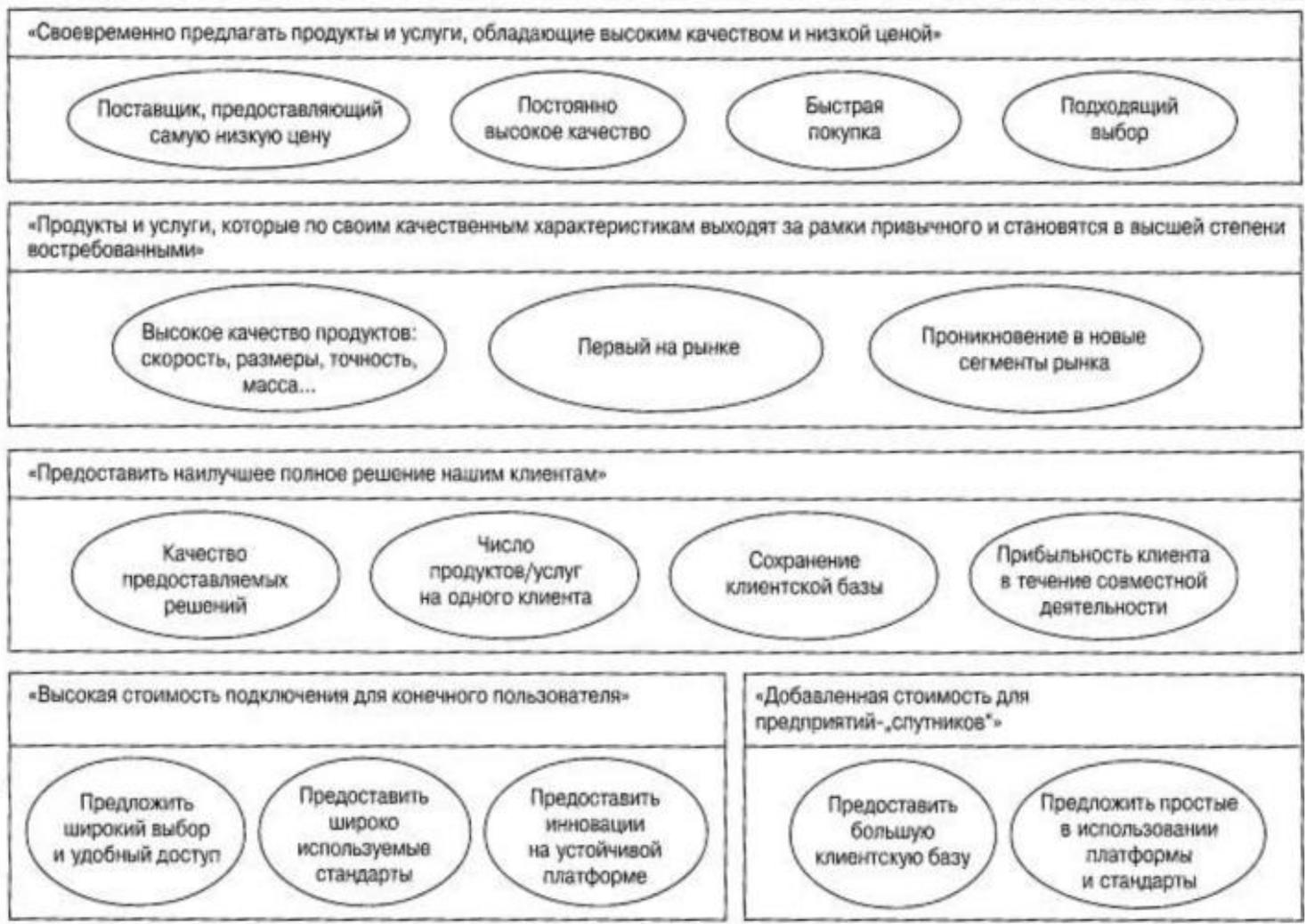


Рисунок 41. Цели клиентской перспективы: дифференцированное предложение потребительской ценности

В зависимости от выбранной стратегии сильно варьируется набор характеристик, привлекательный для клиентов. Рассмотрим эти стратегии подробнее.

#### **2.4.5. Стратегия: Лидерство по затратам (низкая себестоимость – низкая цена)**

При выборе этой стратегии необходимо создать уникальное торговое предложение, включающее комбинацию качества, цены и легкости осуществления покупки.

Среди компаний, придерживающихся этой стратегии:

- Toyota
- McDonald's
- Dell Computers
- Southwest Airlines

В случае выбора этой стратегии компания может поставить себе следующие стратегические цели:

- Поставщики с низкими ценами
- Постоянно высокое качество
- Быстрота и легкость покупки
- Привлекательный выбор

# Шаблон стратегической карты для подхода «Наиболее низкие общие затраты»

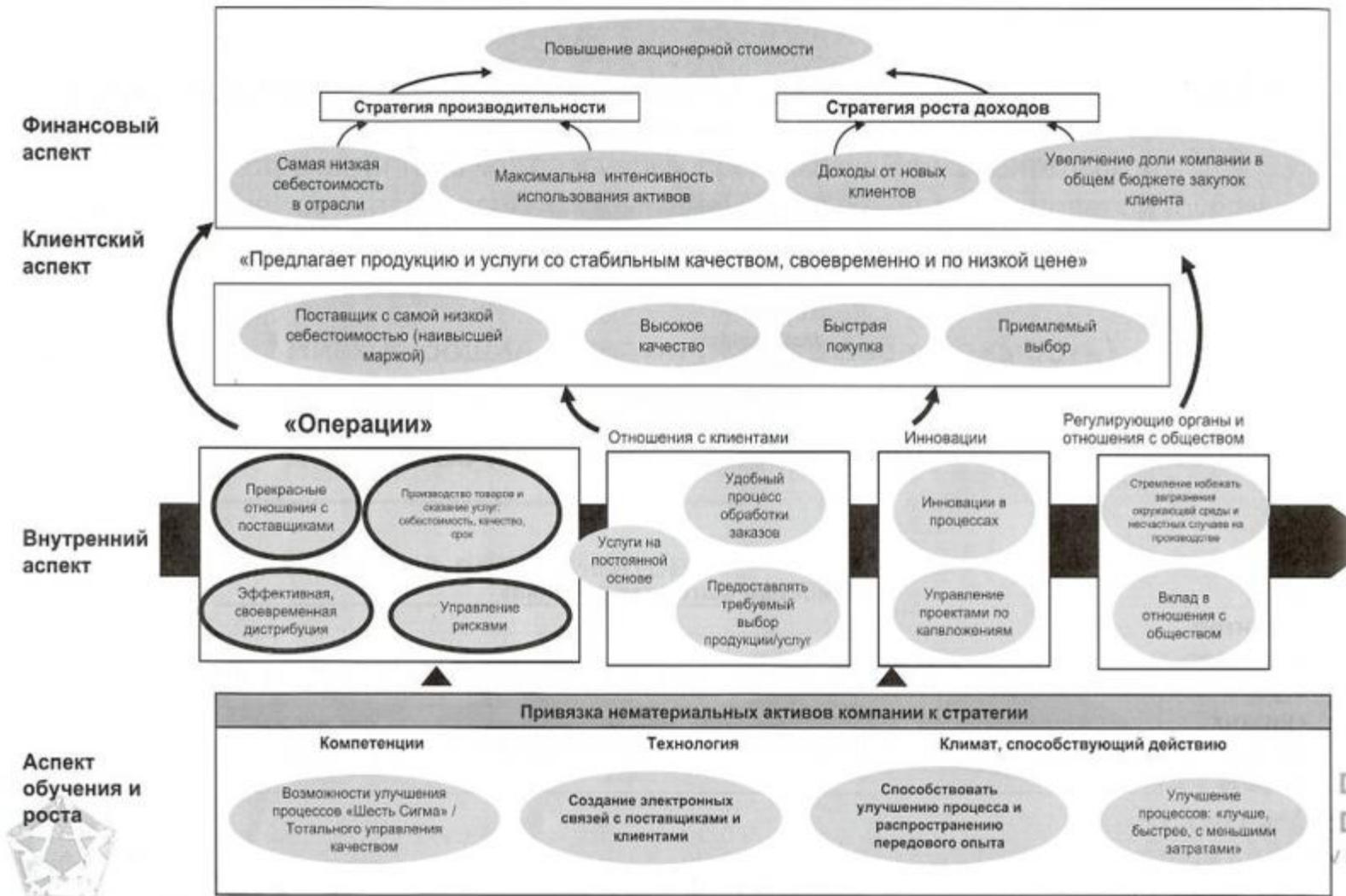


Рисунок 42. Шаблон стратегической карты для подхода «Наиболее низкие общие затраты»

Ниже приведен пример стратегической карты российской дистрибьюторской компании, придерживающейся этой стратегии.



Рисунок 43. Стратегическая карта российской дистрибьюторской компании

Среди целей, приводящих к реализации этой стратегии:

- Снижение закупочной себестоимости
- Снижение затрат на логистику
- Наличие оптимального ассортимента
- Уменьшение сроков поставки

#### **2.4.6. Стратегия: Лидерство в разработке продукции**

При выборе этой стратегии необходимо постоянно создавать новую продукцию, имеющую наивысшие показатели потребительской ценности.

Среди компаний, придерживающихся этой стратегии:

- Sony
- Mercedes-Benz
- Intel

В случае выбора этой стратегии компания может поставить себе следующие стратегические цели:

- Высокие технологические показатели: продукция, скорость, вес, точность работы, размер
- Первый продукт с такими характеристиками на рынке
- Освоение новых сегментов рынка

## Шаблон стратегической карты: Лидерство в разработке продукции

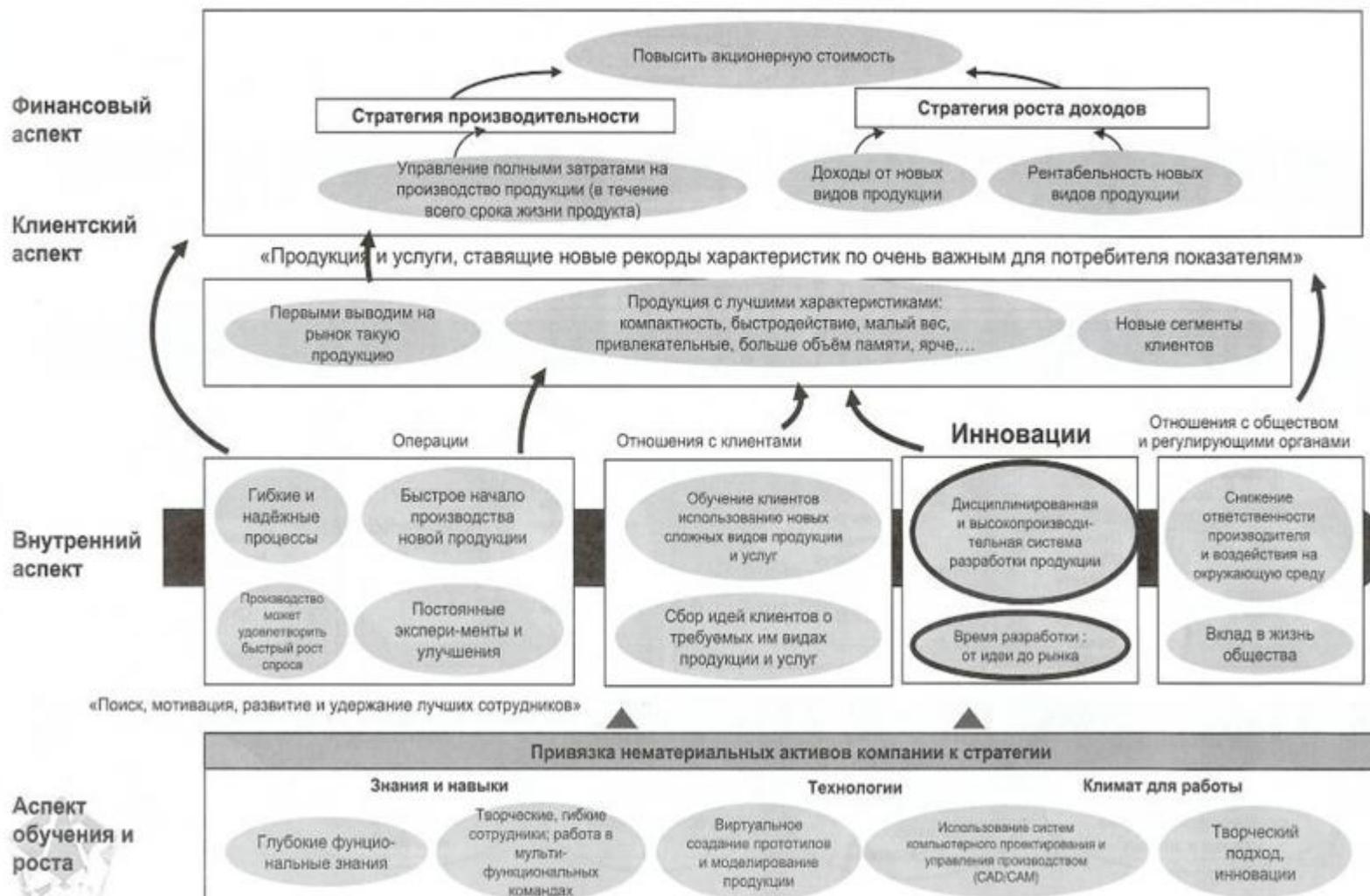


Рисунок 44. Шаблон стратегической карты: Лидерство в разработке продукции

Ниже приведен пример стратегической карты коммерческого банка, выбравшего эту стратегию и завоевывающего рынок за счет предложения новых продуктов.

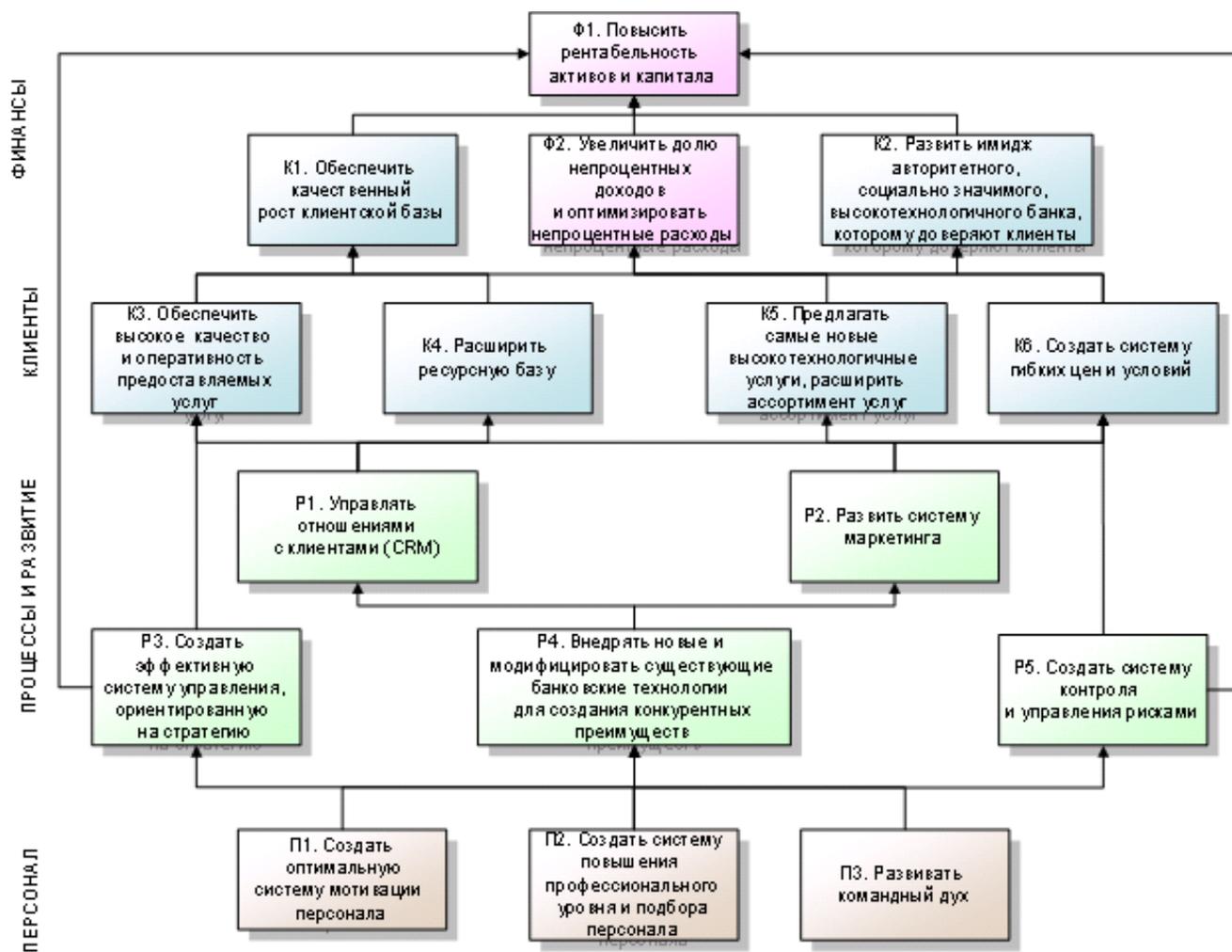


Рисунок 45. Стратегическая карта коммерческого банка

Обратите внимание на стратегические цели:

- Предлагать самые новые высокотехнологичные услуги, расширять ассортимент услуг
- Обеспечить качество и оперативность предоставления услуг

#### **2.4.7. Стратегия: Решения для клиентов**

При выборе этой стратегии необходимо предоставлять клиентам обслуживание полного цикла, "под ключ", с полным набором необходимых им продукции и услуг.

Среди компаний, придерживающихся этой стратегии:

- IBM
- Mobil
- Saatchi & Saatchi

В случае выбора этой стратегии компания может поставить себе следующие стратегические цели:

- Предложение индивидуальных решений
- Один клиент приобретает более одного продукта или услуги
- Великолепное послепродажное обслуживание
- Крепкие, персональные связи с клиентами

# Шаблон стратегической карты: «Интегрированные решения для клиентов»

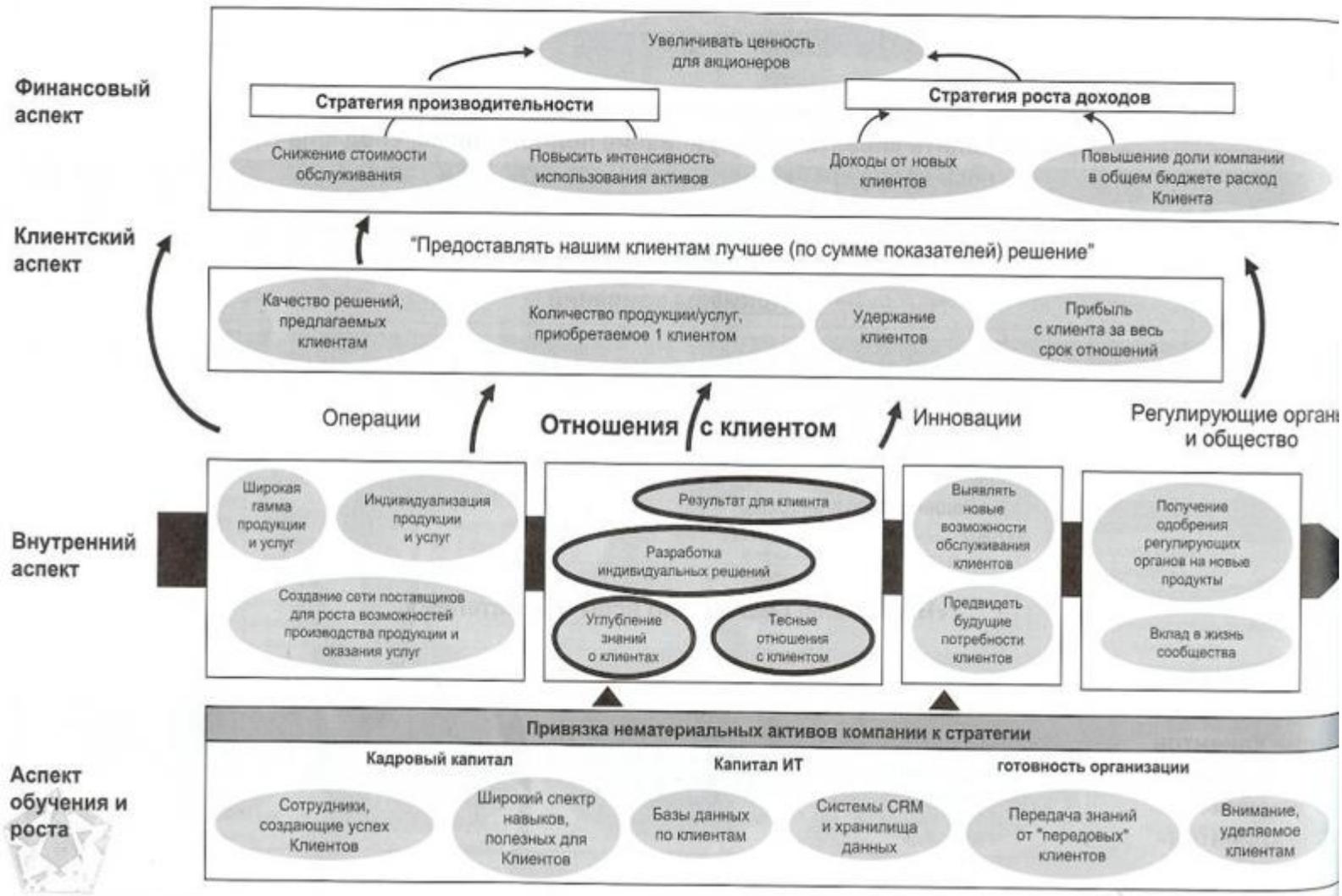


Рисунок 46. Шаблон стратегической карты: «Интегрированные решения для клиентов»

В качестве примера компании, придерживающейся такой стратегии, является агентство недвижимости "Ваш новый дом".

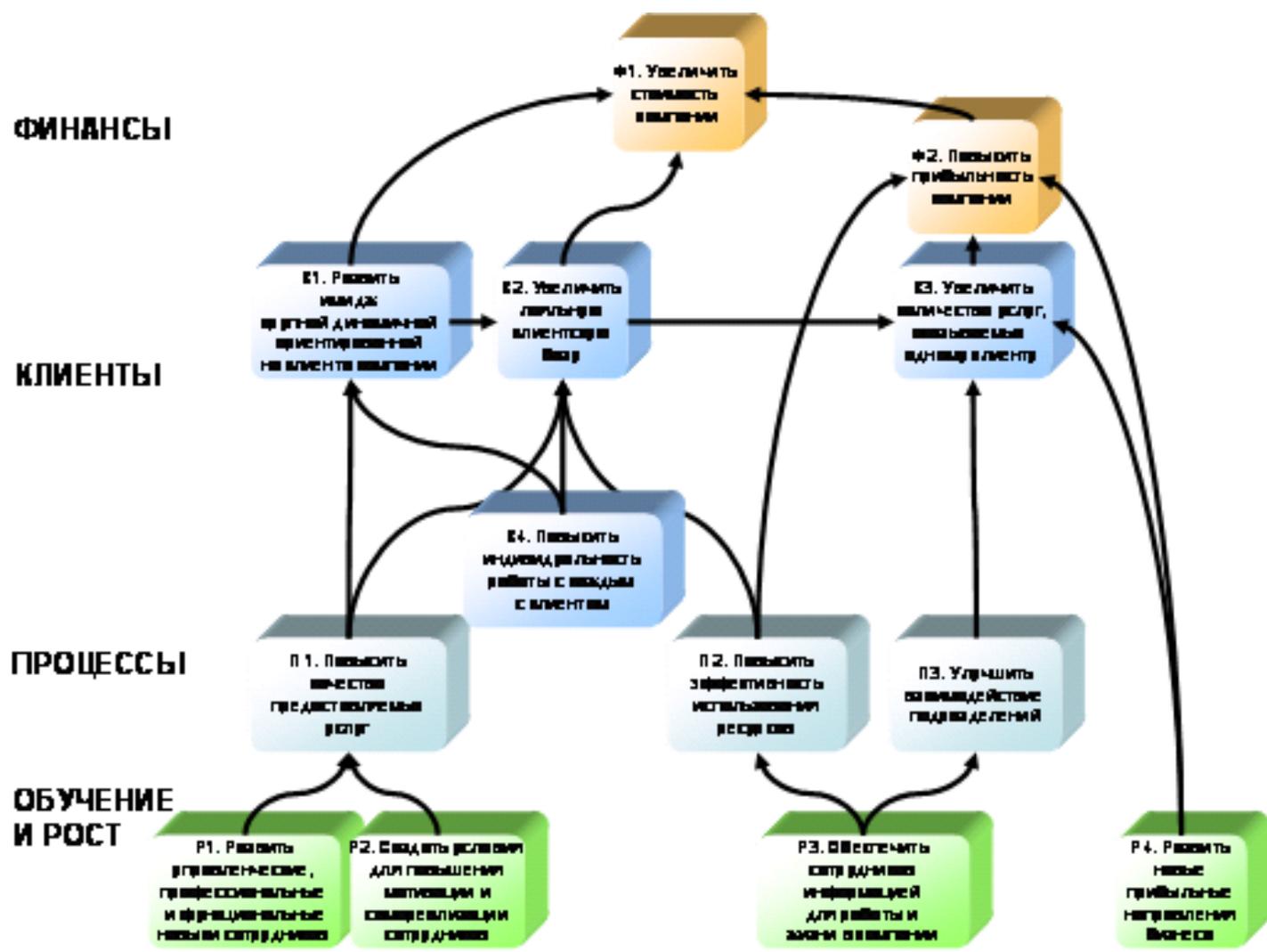


Рисунок 47. Стратегическая карта компании "Ваш новый дом"

Стратегия нашла отражение в следующих целях на карте:

- Развить имидж крупной динамичной ориентированной на клиента компании
- Повысить индивидуальность работы с клиентом
- Увеличить лояльную клиентскую базу
- Увеличить количество услуг, оказываемых каждому клиенту

#### 2.4.8. Стратегия: Привязка клиента к системе

При выборе этой стратегии необходимо предложить рынку платформу осуществления сделок, объединяющую наибольшее количество покупателей и продавцов.

Среди компаний, придерживающихся этой стратегии:

- Microsoft
- Visa
- MasterCard
- e-Bay

В случае выбора этой стратегии компания может поставить себе следующие стратегические цели:

Таблица 18. Цели при стратегии «привязка клиента к системе»

<p>1. Большими затратами на смену системы для конечных пользователей</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Имеется широкий удобный доступ</li><li>• Используется широко распространенный стандарт</li><li>• Предлагаются новации на основе проверенных технологий</li></ul>	<p>2. Созданием стоимости для организаций, предлагающих сопутствующие товары и услуги</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Предложение большой базы клиентов</li><li>• Предложение легкой в использовании платформы и стандарта</li></ul>
---	--

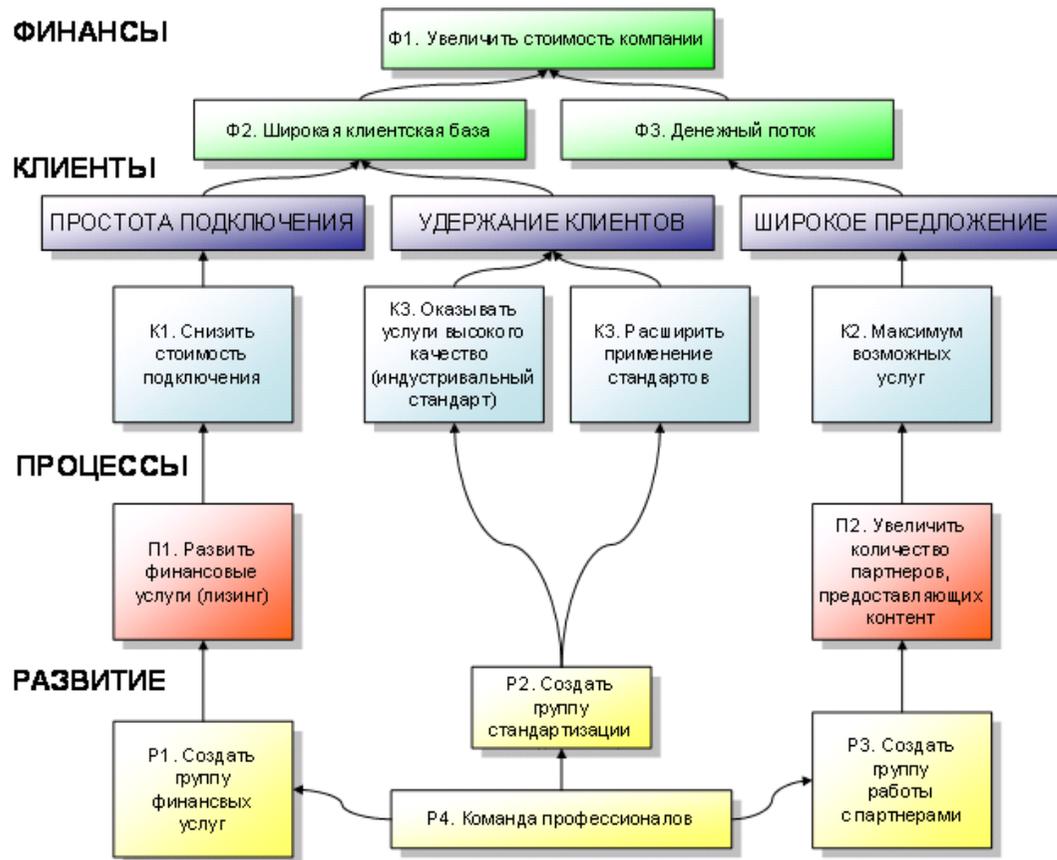
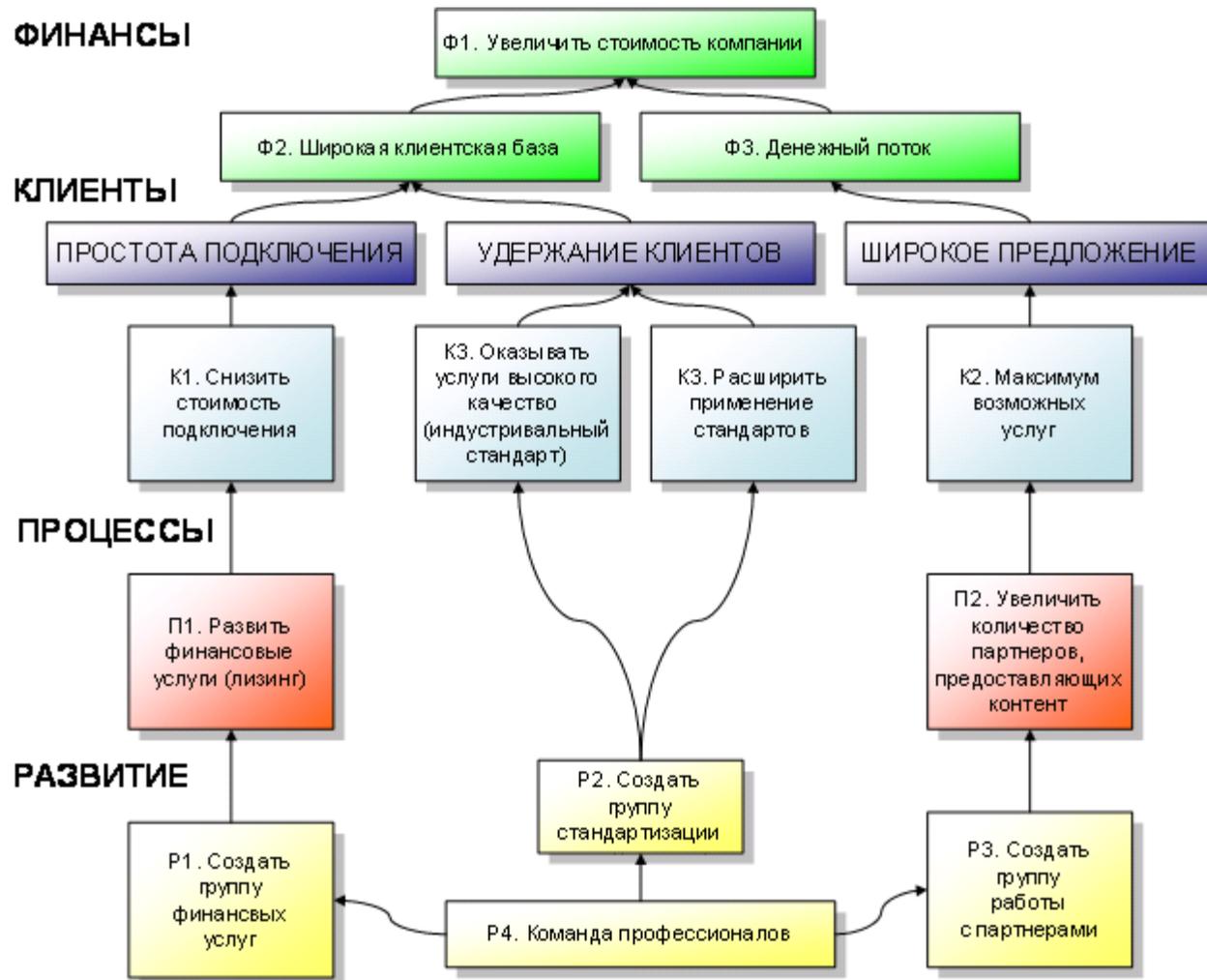


Рисунок 48. Пример стратегической карты компании, действующий по стратегии привязки клиентов к системе

Активно следуют этой стратегии операторы сотовой связи, использующие такие методы как установление бесплатных звонков внутри сети одного оператора или предложение большого количества "сопутствующих" услуг (контент). Несколько лет назад даже существовал запрет на обмен SMS-сообщениями между сетями разных операторов GSM связи.

#### 2.4.9. Примеры клиентских целей



Большое количество российских предприятий ориентируется на развитие собственного имиджа или торговых марок. Важно отметить, что измерение собственного имиджа требует достаточно больших денежных ресурсов (среднее исследование может стоить несколько тысяч долларов). Перед постановкой цели по развитию имиджа также важно понять:

- Какой собственно имидж нужен предприятию?
- Как его измерять?
- Действительно ли предприятию необходимы свои торговые марки?

Формирование новых рынков сбыта является настоящей стратегической целью, так как крупных предприятий важно не только удерживать долю на существующем рынке, но и создавать новые рынки, например, с помощью выпуска новых продуктов, для которых раньше не существовало рынка.

Иногда рынок может расти с опережением производственных возможностей предприятия (такая тенденция существует на многих российских рынках в 2004-2005 г.г.), и в этом случае, предприятие может не успеть выпустить нужное количество продукции и потеряет свою долю. Выполнение данной цели может измеряться долей выпуска продукции на рынке в заданном квартале.

Многие компании ориентируются на развитие сервисных услуг для получения в будущем дополнительных денежных средств. Согласно данным финансовой отчетности для американских производителей автомобилей, более 90% прибыли приходится не на производственные подразделения, а на подразделения финансовых услуг (лизинг), поэтому развитие сервисных услуг вполне логично вписывается в стратегическую карту производителей продукции.

## 2.5. Перспектива: Процессы

---

- 2.5.1. Примеры стратегических целей по процессам
- 2.5.2. Стратегии повышения эффективности внутренних бизнес-процессов
- 2.5.3. Примеры целей: Процессы

### 2.5.1. Примеры стратегических целей по процессам

В эту перспективу обычно попадают стратегические цели, связанные с повышением эффективности внутренних бизнес-процессов.

В качестве примеров таких целей можно привести:

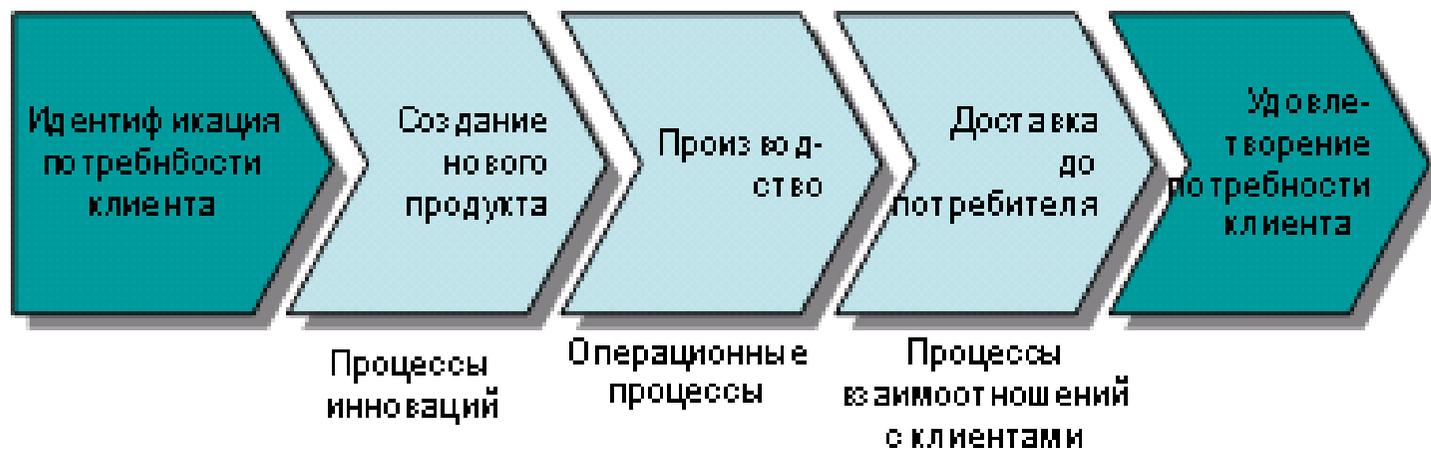
#### Таблица 19. Стратегически цели по процессам

<ul style="list-style-type: none"><li>• Минимизировать возвраты</li><li>• Минимизировать уровень запасов</li><li>• Обеспечить высокое качество во всем</li><li>• Обеспечить высокое качество выполняемых проектов</li><li>• Обеспечить контроль расходов</li><li>• Обеспечить результат</li><li>• Обеспечить сокращение накладных расходов</li><li>• Обеспечить сокращение себестоимости</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оптимизировать производственные площади</li><li>• Оптимизация технологических цепочек</li><li>• Повысить прибыльность проектов</li><li>• Повысить результативность выполняемых проектов</li><li>• Повысить качество</li><li>• Совершенствовать работу с поставщиками</li><li>• Строго соблюдать сроки выполнения проектов</li></ul>
--	---

- Обеспечить эффективное управление затратами
- Уменьшить время вывода на рынок новой продукции

## 5.2. Стратегии повышения эффективности внутренних бизнес-процессов

Все бизнес-процессы, которые происходят в компании, могут быть представлены в виде цепочки создания ценности, разработанной американскими специалистами по стратегии М.Трейси и С.Вирсеймой.



Согласно этой концепции, развитие тех или иных внутренних бизнес-процессов напрямую зависит от того, какую стратегию мы выберем для работы с клиентами.

Таблица 20. Стратегические цели по внутренним бизнес-процессам

Стратегия позиционирования для клиентов	Какие процессы надо развивать
---	-------------------------------

Лидерство по цене и стоимости	Процессы производства и доставки продуктов и услуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поставки</li> <li>• Производство</li> <li>• Распределение</li> <li>• Управление ресурсами</li> </ul>
Лидерство по продукции	Инновационные процессы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание новых продуктов (НИОКР)</li> <li>• Создание новых характеристик продуктов</li> <li>• Вывод новых продуктов в производство</li> </ul>
Лидерство по знанию клиентов	Управление клиентами: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выбор</li> <li>• Завоевание клиентов</li> <li>• Сохранение клиентской базы</li> </ul>

При этом должна существовать однозначная связь между процессами и клиентской перспективой.

На рисунке 49 приведены основные инициативы для перспективы бизнес-процессов в случае, если компания выбрала стратегию низкой цены. Соответственно все бизнес-процессы компании должны быть модифицированы с учетом этой стратегии.

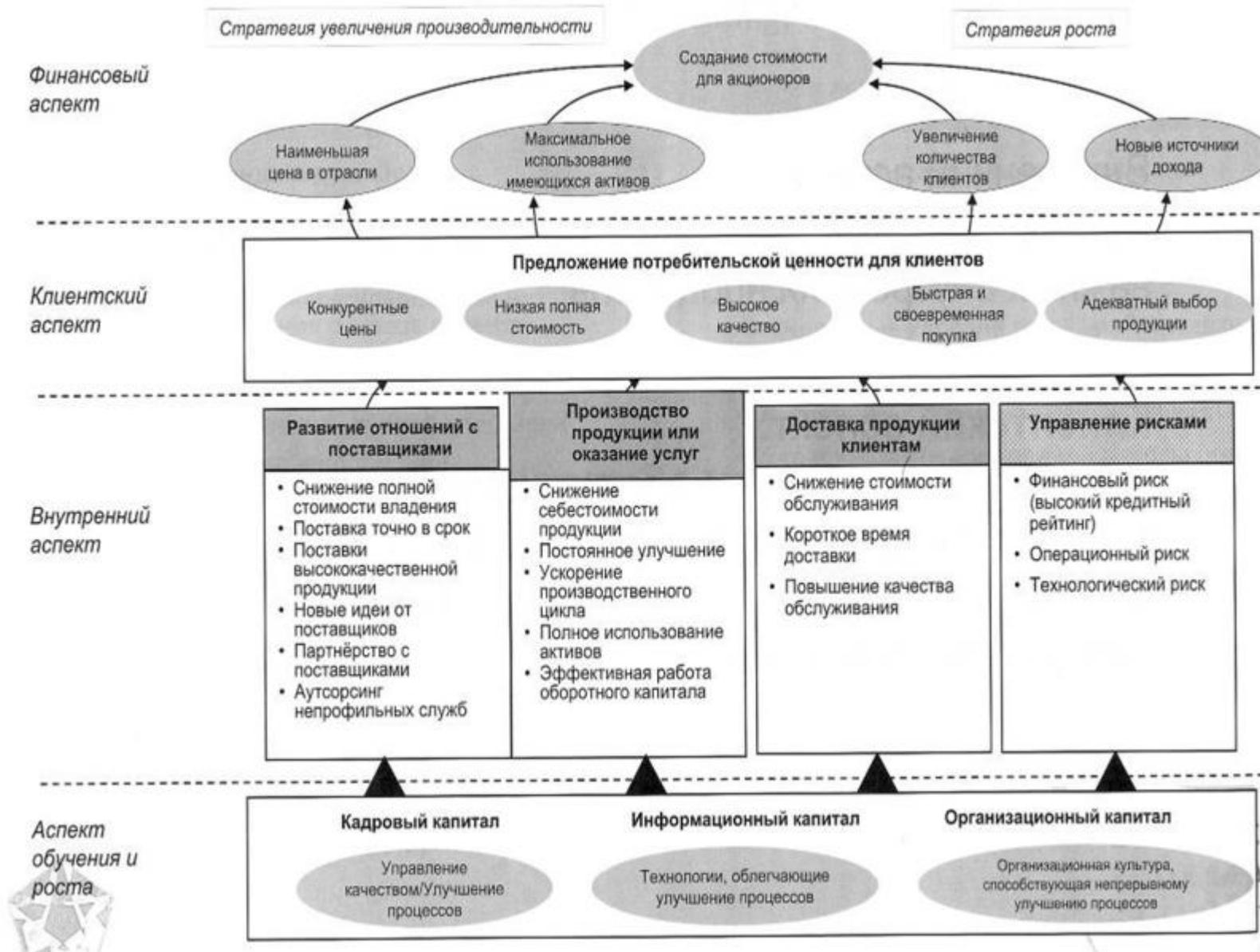
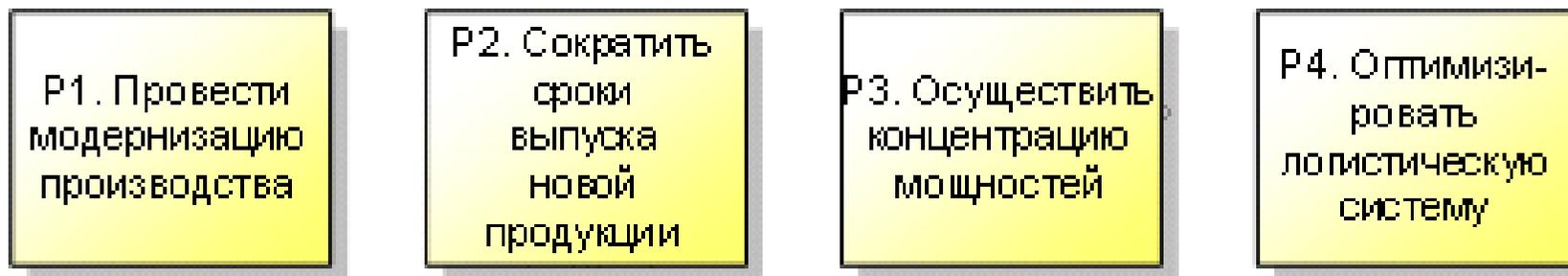


Рисунок 49. Основные инициативы для перспективы бизнес-процессов при стратегии низкой цены

### 2.5.3. Примеры целей: Процессы



Для большинства российских промышленных предприятий, построенных 30-40 лет назад, сегодня остро стоят две задачи:

- Обновить стремительно устаревающий парк оборудования
- Пережить грядущую смену поколений и рост среднего возраста

При этом понятно, что замену и модернизацию надо производить только того оборудования, которое может принести выгоду в будущем.

Современная экономика требует от предприятия быстрого реагирования на изменения рынка, что в свою очередь требует быстрой разработки новой продукции и запуска ее в производство, этому может помочь внедрение ряда технологий, в частности CALS-технологий.

Еще одной типичной проблемой российских производственных предприятий является наличие избыточных мощностей, поддержание которых ложится тяжким грузом постоянных расходов. В связи с этим на ряде заводов было принято решение о более компактном размещении основных мощностей и использовании высвобождающихся площадей под другие цели (сдача в аренду, организация технопарков для небольших производителей, организация складов).

Для многих предприятий существенные резервы находятся в логистической системе. Высокие складские остатки отвлекают серьезные денежные средства из оборота, и высвободить их можно путем оптимизации логистических цепочек.

### 2.6. Перспектива: Обучение и рост (Развитие, Персонал)

---

- 2.6.1. Примеры целей по обучению и росту
- 2.6.2. Стратегический капитал компании
- 2.6.3. Примеры стратегических целей российских предприятий
- 2.6.4. Готовность стратегического капитала

### 2.6.1. Примеры целей по обучению и росту

В эту перспективу относятся цели, выполнение которых важно для развития компании.

В качестве примеров таких целей можно привести:

**Таблица 21. Стратегические цели в перспективе «обучение и рост»**

Развитие:	Персонал:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Внедрить систему стратегического управления</li><li>• Обеспечить создание морального климата</li><li>• Оптимизировать систему управления</li><li>• Оптимизировать учет и планирование</li><li>• Повысить производительность труда</li><li>• Развивать сети сервиса и техобслуживания</li><li>• Создать транспортно-логистические системы</li><li>• Создать эффективную систему управления</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обеспечить обучение и профессиональный рост</li><li>• Обеспечить привлечение высококвалифицированных специалистов</li><li>• Повысить лояльность</li><li>• Повысить профессионализм и производительность труда сотрудников</li><li>• Повысить степень удовлетворенности работой</li><li>• Разработать и внедрить систему мотивации</li><li>• Создать команду профессионалов</li><li>• Создать систему делегирования полномочий</li><li>• Сохранить сотрудников</li></ul>

### 2.6.2. Стратегический капитал компании

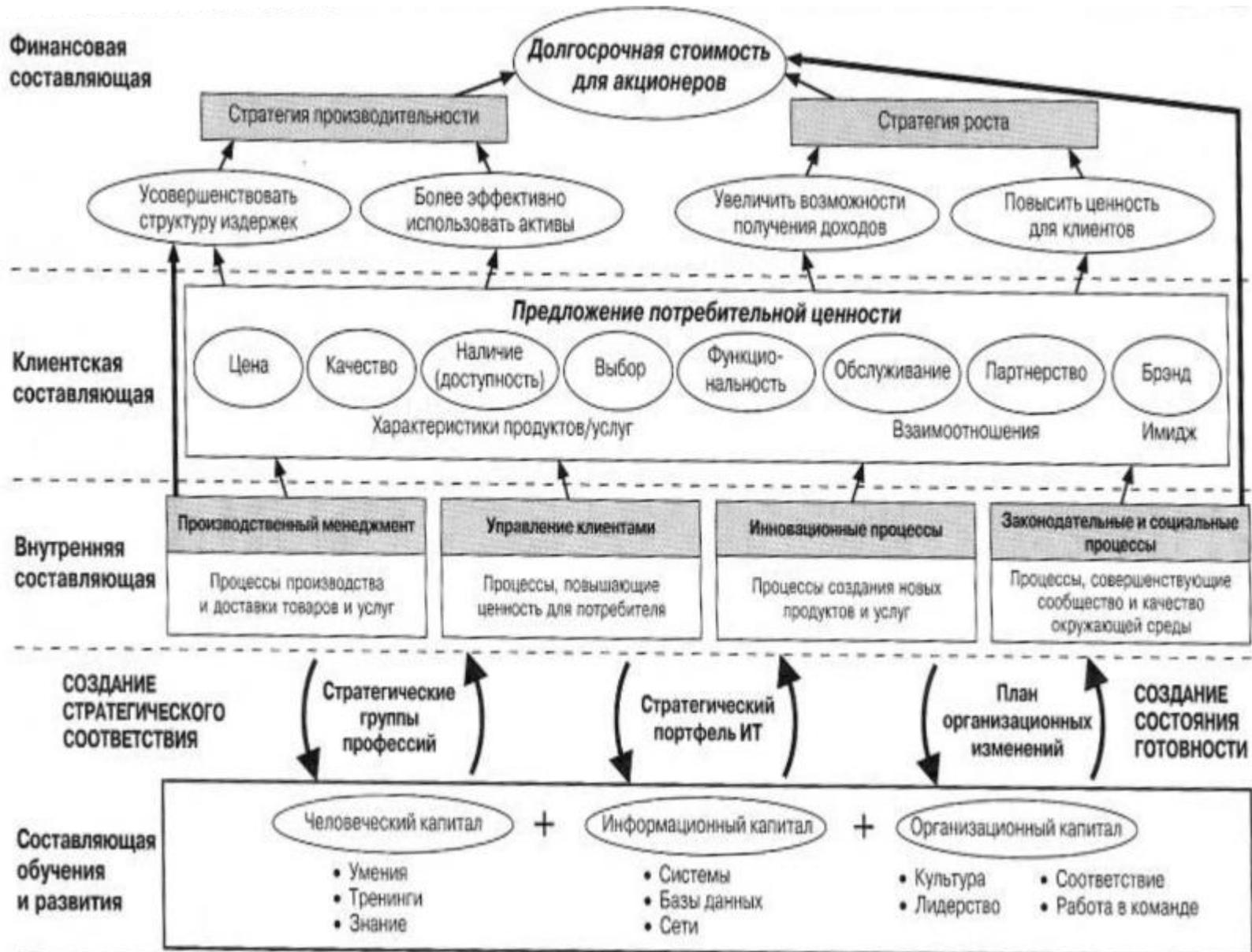


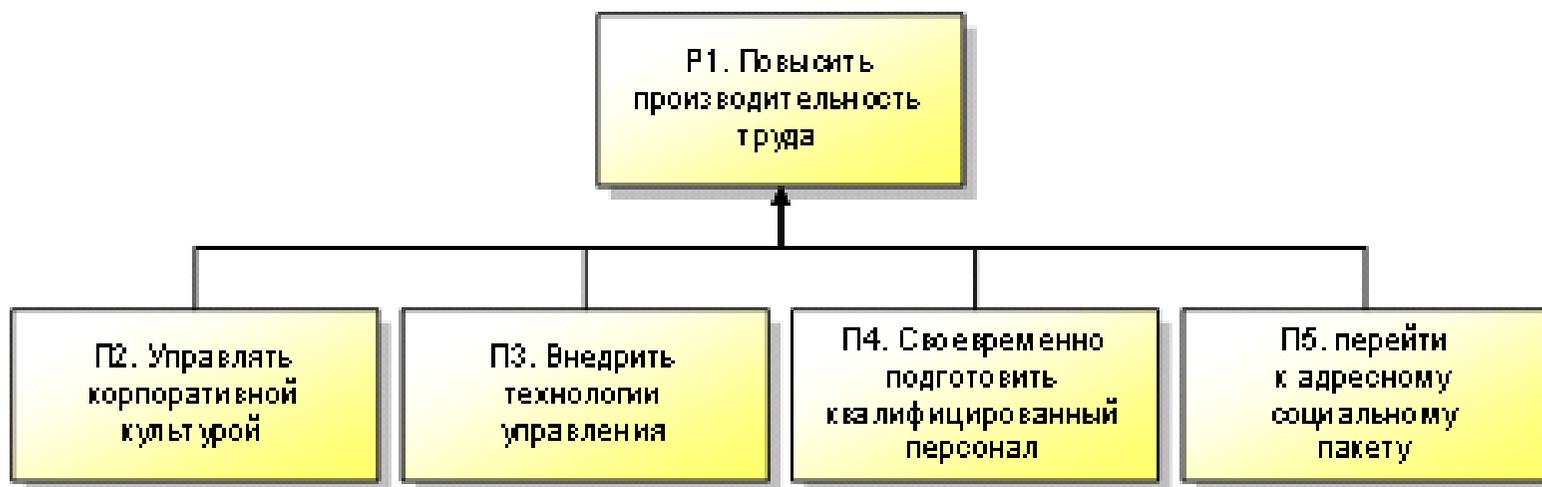
Рисунок 50.

Для определения стратегических целей удобно пользоваться понятием стратегического капитала компании, который включает:

- Человеческий капитал (умения, тренинги, знания)
- Информационный капитал (системы, базы, сети)
- Организационный капитал (культура, лидерство, соответствие, работа в команде)

### 2.6.3. Примеры стратегических целей российских предприятий

#### Пример №1



Повышение производительности труда может быть признано основной стратегической целью предприятия по работе над собственным развитием и персоналом.

Одной из важных задач для многих крупных компаний является управление корпоративной культурой. Для этого разрабатываются такие цели как формирование общих ценностей, создание новых и изменение нежелательных форм поведения. Их измерение может производиться как с помощью анкетирования, так и на базе анализа проводимых мероприятий, направленных на создание корпоративной культуры.

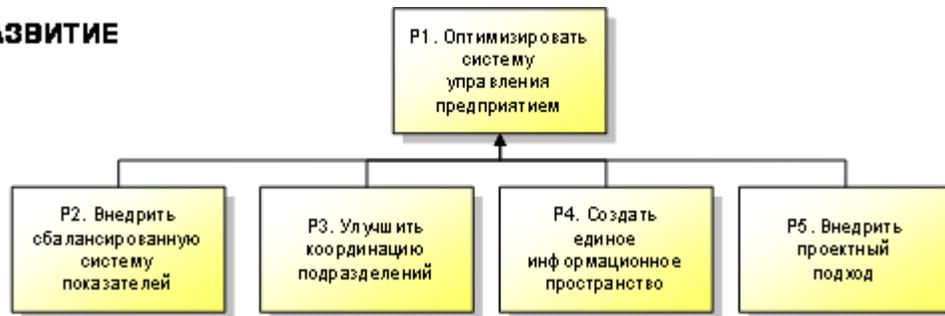
Профориентация и своевременная подготовка квалифицированного персонала является одной из важнейших задач на сегодняшний день. Изменения в обществе за последние два десятилетия очень сильно расшатали систему подготовки кадров и профориентации на предприятиях.

Недостаток квалифицированных ресурсов, увеличивающийся «средний возраст» – вот сигналы грядущего кризиса, к которому надо готовиться заранее.

Адресность социального пакета является сейчас политикой государства, и такой же подход перенимается и активно используется предприятиями.

## Пример №2

### РАЗВИТИЕ



### ПЕРСОНАЛ



Система управления компании требует постоянного совершенствования. Внедрение такого инструмента стратегического управления, как сбалансированная система показателей, также может являться стратегической целью, которая рекурсивно войдет в стратегическую карту предприятия.

Координация подразделений является серьезной проблемой практически всех компаний в мире. Несогласованность действий, борьба за контроль над процессами, бюрократическая волокита, неудовлетворенность смежниками, – вот лишь небольшой список проблем, вызванных плохим взаимодействием подразделений. В некоторых случаях такие проблемы решаются за счет реорганизации существующей организационной структуры. Например, современные подходы матричной организации подразделений, проектный подход, подход на базе рабочих групп позволяют улучшить взаимосвязи, но, к сожалению, они приводят к другим проблемам, например, таким как борьба за ресурсы.

Развитие информационных технологий является основой существования современных предприятий, и поэтому активное внедрение программ и средств связи, поможет существенно улучшить бизнес.

Быстрый вывод новой продукции очень сильно затруднен на предприятиях с развитой функциональной структурой, поэтому здесь можно использовать проектный подход, который предусматривает установление более тесных связей между членами рабочей группы, занимающимися выводом новой продукции на рынок.

Сейчас повсеместно наблюдаются попытки отхода от традиционного кадрового учета, в сторону развития систем управления персоналом. Внедрение новых технологий кадрового планирования, управления компетенциями позволяет предприятию заранее подготовиться к изменениям, а также достичь положительных результатов за счет мобилизации персонала предприятия.

Еще одной стратегической задачей, которую ставят перед собой большинство российских предприятий, является развитие системы мотивации. Постоянные изменения в обществе и на рынке труда требуют постоянного пересмотра существующих системы мотивации и их совершенствования.

### Пример №3

П1. Провести  
реорганизацию  
производства

П2. Выбрать «ядро»  
сотрудников  
и поднимать  
их уровень  
мастерства

Развитие предприятия не всегда происходит за счет увеличения количества сотрудников, иногда случается и наоборот. В данном примере предприятие готовится к реорганизации производства, которая приведет к существенному увеличению производительности, повышению качества, но и одновременному сокращению кадров. После установки новых станков количество сотрудников должно сократиться примерно втрое. К таким изменениям предприятие решило подготовиться заранее и выбрать "ядро" ведущих профессионалов и целенаправленно обучать их работать с новым оборудованием.

#### 2.6.4. Готовность стратегического капитала

Реализация стратегии требует серьезной подготовки персонала, инфраструктуры и технологий. С помощью сбалансированной системы показателей можно произвести оценку готовности предприятия к реализации своей стратегии (см. рис.50).

# Уровень готовности кадрового капитала (розничный банк)

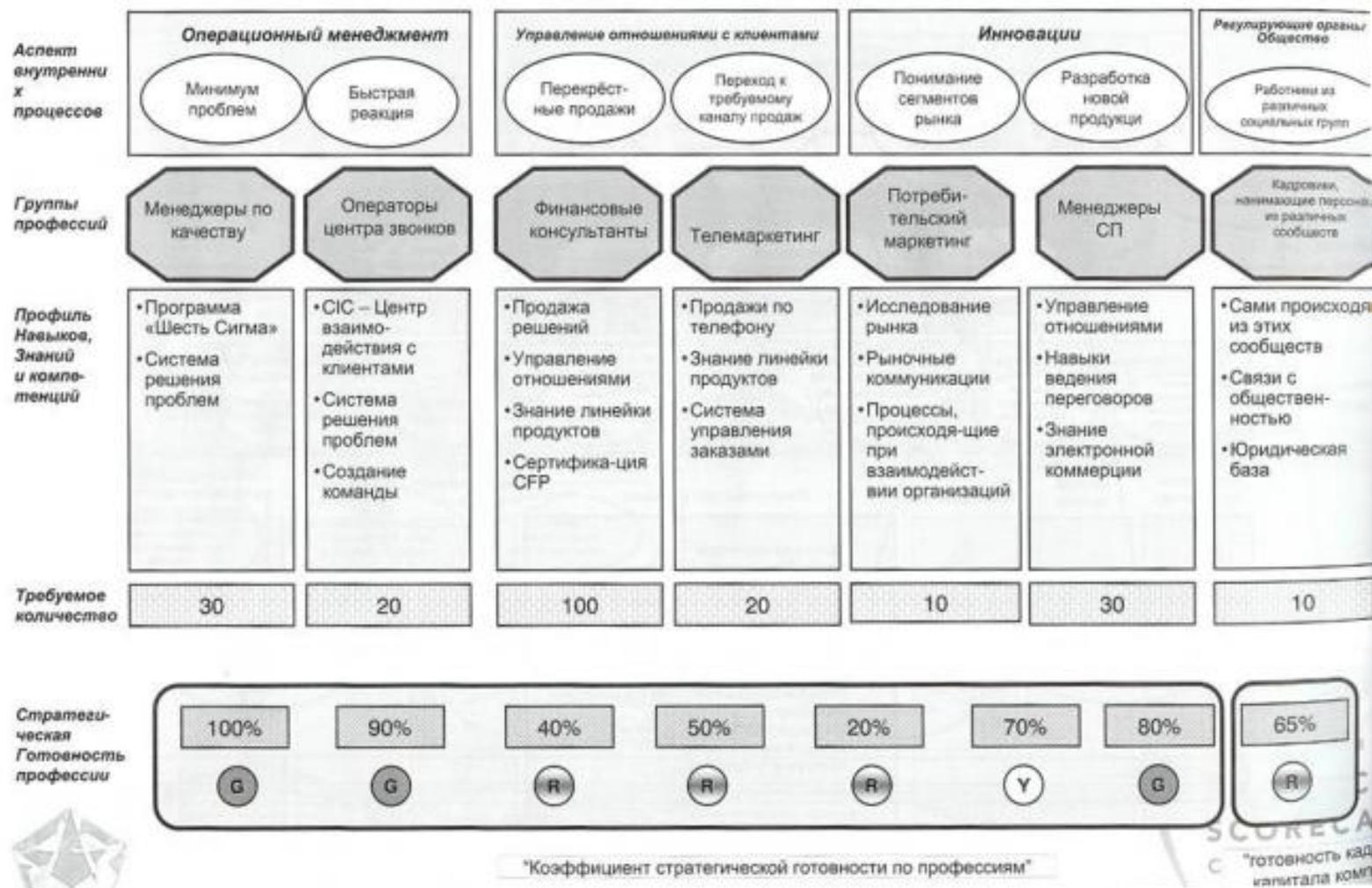


Рисунок 51. Уровень готовности кадрового капитала (розничный банк)

Достижение каждой стратегической цели требует определенных навыков. Например, для ускорения реакции на запросы клиентов необходимо создать и развивать call-центр, для которого в компании на данный момент недостаточно персонала, а также не достаточен уровень его подготовки для решения всех задач клиентов. Такие связи можно построить практически для всех стратегических целей.

## 2.7. Формализация стратегии и определение стратегических целей для ССП

---

- 2.7.1. Требования к формализации стратегии для ССП
- 2.7.2. Определение стратегической цели
- 2.7.3. Формулирование стратегических целей
- 2.7.4. SWOT-анализ – инструмент постановки стратегических целей
- 2.7.5. Почему не все цели подходят для стратегической карты?
- 2.7.6. Как преобразовать стратегию для ССП?
- 2.7.8. Дополнительные таблицы стратегических целей
- 2.7.9. Отраслевые стратегические карты

### 2.7.1. Требования к формализации стратегии для ССП

Приступая к проекту по внедрению ССП, компания должна иметь определенную стратегию. При этом важно понимать, что этого недостаточно. Необходимо, чтобы стратегия была формализована и структурирована, а ее результаты систематично выражены в виде письменного текста, таблицы, дерева целей или стратегической карты. Кроме того, стратегию необходимо адаптировать к задачам, которые ставит перед ней ССП. Например, в стратегии должен быть отражен сбалансированный подход к управлению компанией с разных точек зрения (перспектив).

На первых этапах проекта по внедрению ССП предприятие часто сталкивается с типичной ситуацией: либо у компании полностью отсутствует стратегия, либо она существует, но сформулирована так, что на ее основе крайне сложно выстроить ССП.

Перечислим обязательные требования, предъявляемые к стратегии. Они могут служить полезным ориентиром для компаний, у которых стратегии признаны неудовлетворительными и подлежат радикальной реконструкции:

- Во-первых, необходима всесторонняя систематизация стратегии. Нередко стратегии представлены в виде неструктурированного и несистематизированного текста, что существенным образом затрудняет создание ССП. Бывает, что стратегия структурирована вполне удовлетворительно, но на базе методик, которые обычно применялись при стратегическом анализе (например, построение дерева стратегических целей). Эти методики классифицируют стратегии совсем не в тех проекциях, на которые рассчитаны ССП.
- Во-вторых, согласно основной идее ССП, стратегия должна быть сбалансированной. Нередко стратегии бывают несбалансированными по своей сути, поскольку их создатели уделяют чересчур много внимания узкоконкретным аспектам своей деятельности. Например, происходит

не всегда оправданная ориентация только на технологические аспекты, или на маркетинг. Это мешает компании, поскольку акцент делается на узкие, сиюминутные цели в ущерб реальным и долговременным, которые важны для успешного функционирования в будущем.

- В-третьих, при разработке стратегии не допускается расплывчатость и неоднозначность терминов.

### **2.7.2. Определение стратегической цели**

Одним из важных элементов сбалансированной системы показателей являются стратегические цели.

Цель – это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности. В качестве непосредственного мотива Цель направляет и регулирует человеческую деятельность (Большой Энциклопедический Словарь, 1997).

### **2.7.3. Формулирование стратегических целей**

Существуют несколько рекомендаций по разработке стратегических целей. Так Д. Нортон и Р. Каплан советуют, определять цели таким образом, чтобы через три–пять лет (при условии достижения этих целей) компания преобразилась. Цели должны быть амбициозными и заметно отличаться от "нормального эволюционного" хода вещей.



Рисунок 52. Разработка целей в рамках проекта по ССП

Для формулировки целей можно придерживаться рекомендаций Пола Нивена, автора книги по ССП:

- Цель должна начинаться с глагола действия: увеличить, сократить, начать, разработать, снизить, улучшить, стать, достичь.
- Цели должны побуждать к действию.
- Целям необязательно иметь количественный характер.
- Формулировка цели обычно содержит 1-2 предложения.

При формулировании цели придерживайтесь следующих правил:

- Формулируйте свою цель в утвердительных терминах.
- Соотносите свою цель с контекстом.
- Выражайте свою цель точно, в сенсорных категориях.
- Выбирайте такую цель, которой сможете достичь своими силами.
- Трезво оценивайте последствия достижения своей цели.
- Выбирайте такие цели, которые заслуживают достижения.

Существует целый ряд рекомендаций психологов по постановке целей таким образом, чтобы они непременно "сбылись". Цели должны быть, по возможности, материальными или такими, которые можно почувствовать, воспринять: достижение целей должно быть заметно как вам, так и окружающим. Надо четко представлять какие изменения вокруг вас последуют за достижением цели, поскольку только в этом случае вы сможете уверенно сказать, что четко знаете, чего хотите добиться в действительности.

После того как цель определена, можно проверить правильность ее постановки с помощью следующих вопросов:

- Представляем ли мы, какого результата хотим добиться?
- Что мы хотели бы изменить?
- К чему нас приведут эти перемены?
- Как мы узнаем, что уже достигли цели?
- Что случится после того, как достигнем нашей цели?
- Что мы сделаем для достижения этой цели?
- Уверены ли мы, что действительно этого хотим?
- Стоит ли этот результат тех усилий, которые придется потратить на его достижение?

Приведем несколько примеров "правильно сформулированных целей" для ССП:

- Увеличить объем непроцентных доходов.
- Расширить ресурсную базу.
- Исключить нерентабельные проекты.
- Обеспечить определённую долю квот по основным платформам и регионам.
- Расширить влияние компании в ключевых регионах.
- Предлагать новую продукцию на рынке быстрее, чем конкуренты.
- Стать строительной компанией полного цикла

В некоторых случаях можно рассматривать под стратегической целью комбинацию формулировок:

- Цели
- Показателя
- Целевого значения

Например, "правильно сформулированная " стратегическая цель "Увеличить объем непроцентных доходов на 20%" в случае ССП будет разбита на три компоненты:

- Цель: Увеличить объем непроцентных доходов
- Показатель: Доля непроцентных доходов
- Значение: 20%

#### 2.7.4. SWOT-анализ – инструмент постановки стратегических целей

Постановка стратегических целей – это творческий процесс и не существует единого алгоритма, при помощи которого можно было бы разработать стратегическую цель. К счастью, существует много способов определения стратегических целей, способных привести к нужному результату.



Одним из самых простых и наиболее эффективных методов определения стратегических целей является SWOT-анализ. Его основная идея заключается в анализе деятельности компании с четырех различных сторон, с целью выявления и структурирования сильных и слабых стороны фирмы, а также потенциальных возможностей и угроз. Это достигается за счет сравнения внутренних сил и слабостей компании с возможностями, которые дает им рынок. На основании качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и, в конечном счете, определяется распределение ресурсов.

**Таблица 22. Методика SWOT-анализа**

<p><b>Сильные стороны.</b> При разработке стратегии компании сильные стороны имеют приоритетное значение в достижении конкурентных преимуществ. Сильные стороны дают шанс использовать благоприятные рыночные обстоятельства, помогают добиться лидерства в рыночной конкуренции.</p> <p>Что может быть преимуществом?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая компетентность;</li> <li>• высокий уровень квалификации персонала;</li> <li>• высокое искусство конкурентной борьбы;</li> <li>• высокое качество продукции;</li> <li>• доступ к уникальным ресурсам;</li> <li>• известность торговой марки;</li> <li>• лучшие производственные мощности;</li> <li>• надежная сеть распределения;</li> <li>• наиболее эффективная в отрасли реклама;</li> <li>• передовая технология;</li> <li>• признанный рыночный лидер;</li> <li>• проверенное надежное управление;</li> <li>• проверенный и надежный поставщик;</li> <li>• современное оборудование;</li> <li>• уникальная технология;</li> <li>• хорошее понимание потребителей;</li> <li>• ценовое преимущество;</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны.</b> При анализе слабых сторон компании следует иметь в виду, что они при определенных обстоятельствах могут превратиться в сильные. Так, лишние производственные мощности порой рассматриваются как слабость, но если в планах стоит расширение предприятия, то они уже является преимуществом компании.</p> <p>Какие слабые стороны могут быть у компании?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая себестоимость продукции;</li> <li>• высокая степень износа оборудования;</li> <li>• высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами;</li> <li>• недостаток финансирования;</li> <li>• недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии;</li> <li>• низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия;</li> <li>• низкий уровень сервиса;</li> <li>• отсутствие анализа информации о потребителях;</li> <li>• отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации;</li> <li>• плохая репутация компании на рынке;</li> <li>• потеря глубины и гибкости управления;</li> <li>• потеря некоторых аспектов компетентности;</li> <li>• рыночное искусство ниже среднего;</li> <li>• слабая политика продвижения на рынок;</li> <li>• слабая сеть распределения;</li> </ul>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• четко сформулированная стратегия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• слабый участник рынка;</li> <li>• узкий ассортимент выпускаемой продукции;</li> <li>• устаревшие технология и оборудование.</li> </ul>
<p><b>Возможности.</b> SWOT-анализ позволяет провести инвентаризацию существующих возможностей и узких мест компании, которые должны быть учтены в процессе стратегического планирования. При этом рыночные возможности анализируют, например, в связи с продвижением нового товара или планируемыми продажами существующего.</p> <p>Каковы могут быть рыночные возможности?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• благоприятный сдвиг в курсах валют;</li> <li>• возможность обслуживания дополнительных групп потребителей;</li> <li>• доступность ресурсов;</li> <li>• низкая активность конкурентов;</li> <li>• ослабление ограничивающего законодательства;</li> <li>• появление новых технологий;</li> <li>• расширение ассортимента возможных товаров;</li> <li>• рост спроса;</li> <li>• рост уровня доходов населения;</li> <li>• снижение торговых барьеров при выходе на внешние рынки;</li> <li>• стабилизация внешних условий бизнеса;</li> <li>• уменьшение числа конкурентов за счет появления барьеров входа на рынок.</li> </ul>	<p><b>Угрозы.</b> Угрозы могут исходить от рыночного окружения, конкурентов, в связи с внедрением новой технологии, появлением законов или возникновением каких-либо других существующих или возможных проблем, препятствующих достижению поставленных целей. Выявление угроз дает возможность своевременно принять необходимые меры защиты.</p> <p>Какие угрозы существуют для компании?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• замедление роста рынка;</li> <li>• изменение вкусов покупателей;</li> <li>• неблагоприятный сдвиг в курсах валют;</li> <li>• ожесточение конкуренции;</li> <li>• появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости;</li> <li>• появление на рынке альтернативных товаров;</li> <li>• появление на рынке новых конкурентов;</li> <li>• появление новых законодательных органов</li> <li>• рост налогового бремени;</li> <li>• снижение рождаемости;</li> <li>• ужесточение требований поставщиков;</li> <li>• чувствительность к нестабильности внешних условий.</li> </ul>

### 2.7.5. Почему не все цели подходят для стратегической карты?

Не всегда намеченные руководством стратегические цели проходят некий тест качества, потому что:

- Движение к целям не поддается измерению

- Некоторые стратегические цели владельцы компании определили, не осознавая насколько они хотят того, что выражает их содержание.
- ССП не достаточно открыта для сотрудников компании. Рассмотрим такую ситуацию: Вы – владелец компании. Ответьте себе на такой вопрос: действительно ли вы готовы рассказать своим сотрудникам о поставленных вами стратегических целях? Дело в том, что когда стратегия не формализована и не структурирована в виде письменного текста, в нее включен целый ряд секретных элементов. Обычно они связаны с разработкой новой продукции, захватом новых рынков, с созданием и разработкой новых технологий, т.е., с тем, что приносит быстрый и эффективный результат в рамках удержания конкурентных преимуществ. Разумеется, многие цели, связанные с проблематикой работы в большом коллективе, или так называемые долгосрочные стратегические цели, обычно не носят секретного характера. Однако *idea fixe*, связанная с секретностью, подчас проявляется в том, что руководители компании вообще не рассказывают своим сотрудникам о выбранной стратегии. Это является серьезным противоречием тем принципам, которые должны лежать в основе разработки ССП.

### 2.7.6. Как преобразовать стратегию для ССП?

В этой главе мы поделимся некоторыми соображениями, полученными в процессе нашей практической деятельности, как можно стратегию, сформулированную без ССП, выразить в терминах ССП.

В процессе такой трансформации следует быть готовыми к тому, что стратегия будет существенным образом упрощена. Ведь сама концепция ССП подразумевает, что компания ориентирована на 10-15 основных стратегических целей, в отличие от других методик в которых может быть 100-150 различных целей. И здесь не обойтись без бритвы Оккама: придется безжалостно отсекал все громоздкое и сложное в пользу более удобного и простого. (При этом внимательно следите за тем, чтобы вместе с водой не выплеснуть и младенца!)

Переформулировка стратегии в терминах ССП в чем-то напоминает перевод с одного языка на другой. В процессе стратегия может существенным образом измениться. Это связано с тем, что в методике ССП используются несколько иные термины и критерии (например, одним из таких важных критериев служит измеримость целей). Кроме того, при формализации стратегии очень важно уделять внимание и чисто языковым, вербальным элементам. Ведь фактически от того, как сформулирована цель и какими показателями она в дальнейшем будет измеряться в рамках ССП, зависит конечный результат.

Итак, что же можно и нужно сделать для реорганизации стратегии и выражения ее в терминах ССП? При ознакомлении с основными стратегическими документами компании (стратегические планы, программы, миссии, сами стратегии) необходимо выделить основных претендентов на стратегические цели. Как показывает практика, получается довольно большой набор целей, которые, к сожалению, далеко не всегда удовлетворяют требованиям описанного выше теста.

Стратегические цели не всегда адекватно сбалансированы. Действительно, если попытаться выделять все по перспективам, то получится, что в одной из перспектив нередко присутствует порядка 30-40 целей, а в другой перспективе – только одна или две.

Когда все цели уже классифицированы, их следует проверить с помощью нашего теста на измеримость. Если они не пройдут тест, то на этом этапе их придется переформулировать, чтобы они стали измеримыми, а их осуществление действительно соответствовало бы целям компании.

### 2.7.7. Построение стратегических карт

Одним из инструментов формализации стратегии, широко используемый при разработке ССП, является механизм стратегических карт. Процесс их создания занимает массу времени, так как по ходу работы возникает огромное количество вопросов (какие цели должны быть поставлены, как их увязать между собой, на что стоит обратить особое внимание и пр.). Как правило, сам процесс синтеза стратегических карт (который имеет место непосредственно после проведения всех необходимых аналитических исследований и осуществляется с помощью различных инструментов стратегического анализа) к сожалению, не поддается формализации. По-видимому, с этим надо смириться, поскольку так устроено наше мышление и таковы его особенности.

Кроме деления по перспективам, можно привести другую классификацию стратегических целей в карте. Обычно стратегические карты включают в себя четыре группы целей.

1. В первую группу входят основные цели, с которых, собственно, и начинается создание карты и формализация стратегии. Разумеется, основные цели – это всегда цели владельцев компании: повышение стоимости или прибыльности, захват тех или иных рынков, производство определенных видов продукции и пр. Основные цели можно сравнить с несущей конструкцией компании, с ее опорой, ведь ради их осуществления она и была создана.
2. Во вторую группу целей, попадающих в ССП, входят те, которые были получены в результате проведения процедуры SWOT-анализа. Этот метод стратегического анализа позволяет четко сформулировать сильные и слабые стороны компании. Когда они окончательно сформулированы, необходимо придерживаться такого правила: старайтесь извлекать максимальную пользу из всесторонней эксплуатации сильных сторон компании, а слабые пытайтесь либо нейтрализовать, либо реализовать их позитивный потенциал таким образом, чтобы все негативные феномены, с которыми вы сталкиваетесь, могли актуализовать скрытые в них позитивные возможности. Такая сознательная установка окажет немалую помощь при позиционировании в глазах клиентов. Обычно в стратегическую карту попадают две или три стратегические цели, полученные в результате проведения SWOT-анализа,
3. Еще одна или две цели в стратегической карте являются дифференцирующими целями, определяющими позиционирование организации, и ее отличие от основных конкурентов. Благодаря таким действиям, установкам и подходам компания достигает успеха и выгодно отличается на рынке от конкурирующих компаний, в силу чего покупатель останавливает свой выбор именно на ней. Ведь в этих целях и заключена уникальность стратегии, которые принимает компания.
4. Четвертая группа целей делает акцент на использовании неиспользованных ресурсов (резервов). Фактически у всех компаний, независимо от уровня их эффективности, всегда есть определенные ресурсы, которые по разным причинам (в том числе и из-за неэффективной системы

управления) зачастую просто не используются. Достижение стратегических целей, входящих в эту группу, как раз и позволяет найти для компании дополнительный источник энергии, необходимой для продвижения вперед.

### 2.7.8. Дополнительные таблицы стратегических целей

По итогам создания стратегической карты можно перейти к формированию таблиц, которые в дальнейшем могут стать основой для ССП. Одновременно со стратегической картой полезно также составлять таблицу, которая будет включать информацию о том, что, во-первых, была проведена группировка по проекциям, выбранным для компании, а во-вторых, была доведена до максимального совершенства вербальная формулировка самих целей. Кроме того, мы рекомендуем для каждой из целей написать один-два абзаца расшифрованного текста. Это поможет прояснить, что именно следует понимать в каждом конкретном случае под той или иной целью.

Таблица 23. Пример стратегических целей

№	Цель	Комментарий	Фактор успеха	Способ измерения
П1	Повысить качество предоставляемых услуг	Для того, что бы удовлетворить потребности тех, для кого мы работаем, приоритет номер один должны иметь качество оказания услуг, высокая надёжность, профессионализм и доброжелательность персонала.	Удовлетворение клиента проведенной сделкой	П1/1 Результат анкетирования по завершению сделки
П2	Повысить эффективность использования ресурсов	Повысить эффективность использования ресурсов	Компания максимально эффективно использует свои ресурсы, такие как: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Офисную площадь</li> <li>• Сотрудников</li> <li>• Новые контакты с клиентами</li> <li>• Существующую клиентскую базу</li> <li>• Инфраструктурные подразделения</li> <li>• Активы</li> <li>• Инвестиции</li> </ul>	П2/1. Рентабельность м2 офисной площади;  П2/2. Рентабельность трудовых ресурсов  П2/3. Рентабельность контактов

				П2/4. Рентабельность расходов на инфраструктурные подразделения  П2/5. Рентабельность совокупных активов
--	--	--	--	--

Еще одна колонка может включать в себя способ измерения. Дело в том, что сам способ измерения существенным образом влияет на понимание той или иной цели и этот способ можно выразить либо в виде показателя, либо в виде текста. Здесь очень важно описать, как будет измеряться данная цель. Тогда вы будете обеспечены, так сказать, дополнительным компасом, указания которого сослужат вам хорошую службу при понимании цели.

### 2.7.9. Отраслевые стратегические карты

При разработке ССП часто встает вопрос об использовании шаблонных стратегических карт для отраслей. Как показывает практика, создать и использовать такие референтные стратегические карты невозможно, так как стратегия каждой компании уникальна.

С другой стороны, существует возможность использования типовых списков показателей, которые можно использовать при выборе показателей ССП. Достаточно эффективно использование таких "типовых" показателей для бенчмаркинга (сравнения стратегических показателей между конкурирующими компаниями).

## 2.8. Пример организации процесса разработки стратегической карты в НПО "Станкострой"

В этой главе приведен пример проведения проекта в НПО "Станкострой" (название вымышленное)

- 2.8.1. Семинар по разработке сбалансированной системы показателей
- 2.8.2. Приоритеты в «перспективах»
- 2.8.3. Создание стратегической карты
- 2.8.4. От целей к показателям

### 2.8.1. Семинар по разработке сбалансированной системы показателей

Большинство проектов по внедрению сбалансированной системы показателей начинается с обучающих семинаров по теории и практическому использованию ССП, предназначенных для топ-менеджеров и ключевых сотрудников компании. Так научно-производственное объединение

«Станкострой» перед началом проекта обратилась в консультационную компанию с запросом на проведение двухдневного семинара по разработке ССП для менеджеров высшего и среднего звена (около 30 человек).

Предварительно проанализировав отраслевые и индивидуальные особенности компании «Станкострой», консультанты разработали курс, включавший в себя три блока: лекционный, практические командные занятия и самостоятельное выполнение упражнений. Семинар был построен таким образом, что теоретическая часть чередовалась с тренингами по созданию стратегических карт и разработке системы показателей (см. табл.24).

Таблица 24. Расписание семинара по разработке ССП

<b>Время</b>	<b>Формат работы</b>	<b>Тема</b>
10-00	Лекция	Представление ведущих. Цели семинара. План работы.
10-30	Лекция	Введение в стратегическое управление. Повторение миссии, видение и ценностей компании. Что такое Сбалансированная система показателей. Примеры проектов по ССП.
12-00	Лекция	Стратегические карты. Постановка стратегических целей. Примеры стратегических карт.
13-30	Работа в 4 группах. Каждая группа отвечает за свою перспективу (Финансы, Клиенты, Процессы, Развитие).	Определение основных целей по перспективам (работа в 4 группах) – на основании заранее проведенного SWOT-анализа.
16-30	Общее собрание.	Представление основных целей по перспективам (руководители групп)
10-00	Лекция	Пример кейса по внедрению ССП
10-30	Работа в 2 группах	Составление проекта стратегической карты
12-30	Представление результатов работы рабочих групп	
14-00	Общая работа	Создание единой карты

15-00	Лекция	Показатели, целевые значения, инициативы
15-30	Работа в 4-х группах	Уточнение показателей для каждой цели (работа в 4 группах)
16-00	Общая работа	Формирование единой системы показателей, регистрация инициатив.
17-00	Лекция	Как проводится проект по ССП (план-проекта)? Введение в управление изменениями.
18-00	Мастер-класс	Проекция ССП на подразделения.

Сотрудники «Станкостроя» были немного знакомы с концепцией сбалансированной системы показателей (за несколько дней до семинара им были разосланы лекционные материалы, в которых давались базовые ориентиры в методологии ССП). Перед началом курса участникам было предложено ответить на вопросы SWOT-анализа, позволяющего оценить позиции компании на рынке, выявить и структурировать ее сильные и слабые стороны, а также спрогнозировать потенциальные возможности и риски. Результаты SWOT-анализа были сведены в единую таблицу и использовались для последующей работы.

### 2.8.2. Приоритеты в «перспективах»

Как известно, для построения системы стратегического управления ССП предлагает распределить стратегические цели компании по четырем ключевым перспективам: финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие (персонал). Для этой работы консультантам требуется детальная информация по всем аспектам деятельности компании, которую они могут получить в процессе анкетирования и интервьюирования менеджеров высшего и среднего звена.

В рамках семинара определение целей в ключевых перспективах осуществлялось путем распределения участников по четырем группам, каждая из которых разрабатывала и анализировала цели только по одной перспективе. На этом этапе активно использовалась информация, полученная в процессе SWOT-анализа.

Разделение сотрудников «Станкостроя» на команды происходило по принципу «причастности» специалиста к той или иной перспективе. Так в группу «клиентской перспективы» вошли руководители департамента маркетинга и отдела по работе с клиентами; в «процессную» – руководители производственных подразделений; финансовую группу возглавлял генеральный директор. При этом каждая из команд работала по-разному. Наименьшее количество разногласий возникло в финансовой группе, то ли сыграло роль участие генерального директора, то ли, наоборот, оказало влияние то, что участники сидели за круглым столом, который, как известно, «снимает» статусные различия и предполагает свободный обмен мнениями и взглядами.

После этого все сотрудники «Станкостроя» снова собрались в одном зале и цели, разработанные на предыдущем этапе, были структурированы консультантами в единый план (см. табл.25).

Таблица 25. Пример стратегических целей, разработанных на семинаре:

<b>№</b>	<b>ЦЕЛЬ</b>
	<b>КЛИЕНТЫ</b>
К1.	Увеличить лояльность клиентов
К2.	Увеличить количество клиентов (в том числе за счет поставок оборудования зарубеж)
К3.	Поставлять комплексные решения
К4.	Снизить стоимость эксплуатации оборудования
К5.	Повысить надежность
К6.	Снизить время устранения поломок

### **2.8.3. Создание стратегической карты**

Второй день начался с лекции, посвященной разбору реального проекта по внедрению ССП. Затем участники поделились на две группы, каждая из которых в процессе «мозгового штурма» создавала стратегическую карту на компанию в целом. В отличие от предыдущего раза команды формировались случайным образом, а работа проходила в разных аудиториях.

Распределение по группам на этом этапе, во-первых, позволяло каждому человеку принимать участие в создании стратегической карты (команда из 30 человек является слишком большой для «мозгового штурма»), а во-вторых, создавало эффект соревнования между двумя группами, положительно влияющий на темпы работы.

Следующим этапом стало сопоставление двух вариантов стратегических карт и комбинация их в единую карту. При сравнении выяснилось, что карты совпадают примерно на 70%; некоторые цели требовали дальнейшей доработки, от каких-то целей полностью отказывались, у других менялись приоритеты. В результате была получена стратегическая карта, утвержденная всеми участниками команды (см. рис.53).

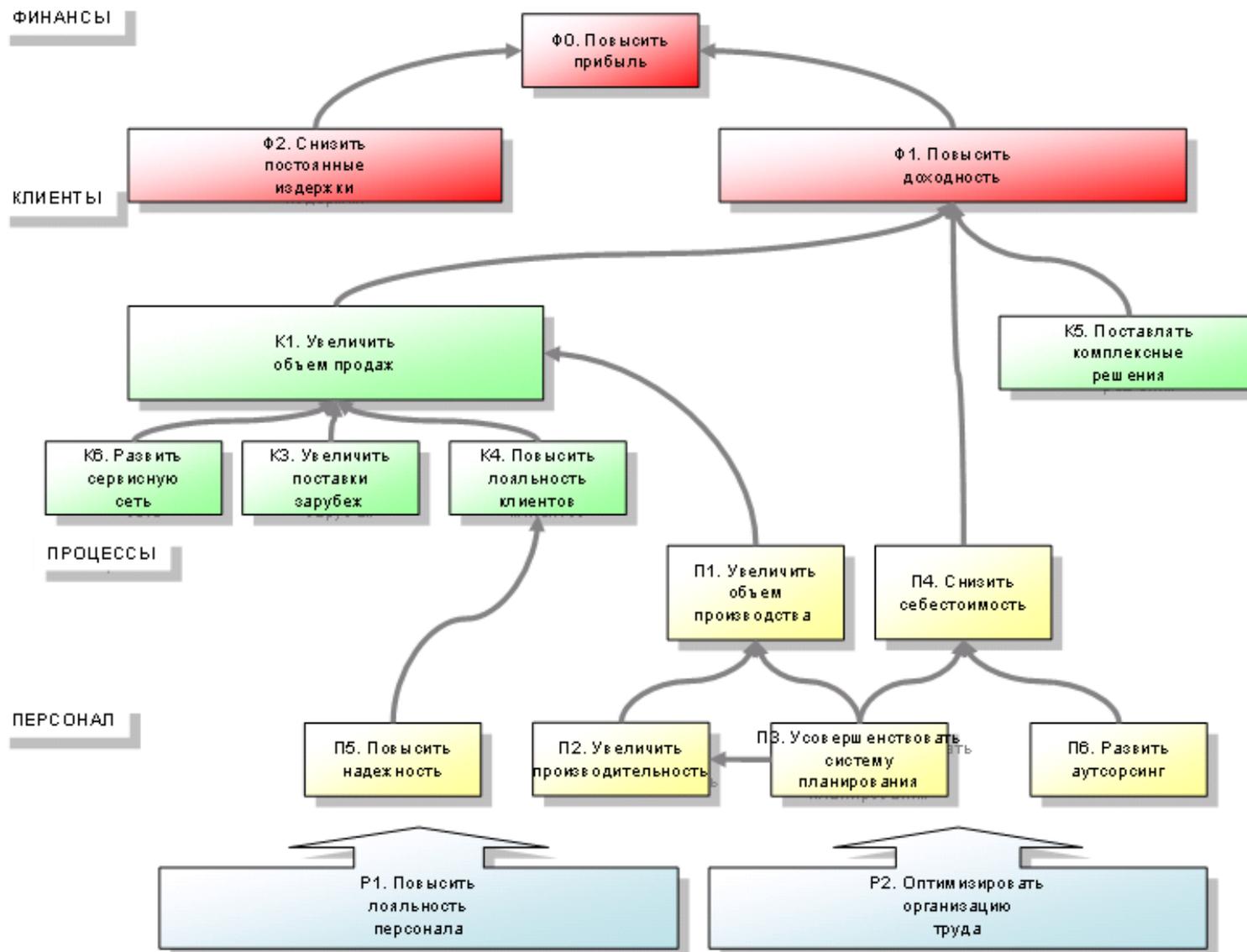


Рисунок 53. Пример стратегической карты, разработанной на семинаре

#### 2.8.4. От целей к показателям

Во второй половине дня сотрудники «Станкостроя» продолжили «погружение» в сбалансированную систему показателей и от формализации стратегических целей, перешли к разработке показателей, определению целевых значений и инициатив (см. табл.26).

**Таблица 26. Пример разработанных на семинаре показателей**

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

В завершение семинара каждый участник на основе полученных знаний самостоятельно создавал сбалансированную систему показателей на свое подразделение (данная работа производилась на основе специальных «шаблонов», разработанных по методологии консультационной компании). На этом этапе у руководителя появлялась представление о соответствии стратегических целей его департамента (или отдела) общим целям компании, о возможностях их взаимодействия и способах распределения показателей между его подчиненными.

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

## Лекция 3. Показатели, целевые значения, инициативы

---

- 3.1. Показатели
- 3.2. Целевые значения
- 3.3. Инициативы
- 3.4. Еще о показателях

### .1. Показатели

---

- 3.1.1. Что такое показатель КРІ?
- 3.1.2. Поиск показателей
- 3.1.3. Количество показателей
- 3.1.4. Оценка стоимости показателя

#### 3.1.1. Что такое показатель КРІ?

Показатель ССП – это количественная или качественная переменная, которая обеспечивает простую и надежную основу для оценки достижений, изменений или интенсивности работ по достижению стратегических целей. Результаты по показателю могут быть выражены в количественных, качественных значениях и в виде графика работ. Данные значения демонстрируют наличие прогресса или его отсутствие в достижении целей проекта. Индикаторы должны предоставлять точную и надежную информацию, которую легко собирать и можно использовать для принятия управленческих решений.



Рисунок 54. Пирамида инструментов стратегического управления

Показатели ССП определяются таким образом, чтобы они соответствовали миссии, стратегии и стратегическим целям предприятия. Согласно методологии разработки ССП, показатели подбираются в соответствие со стратегической картой (см. рис. 55, табл. 27).

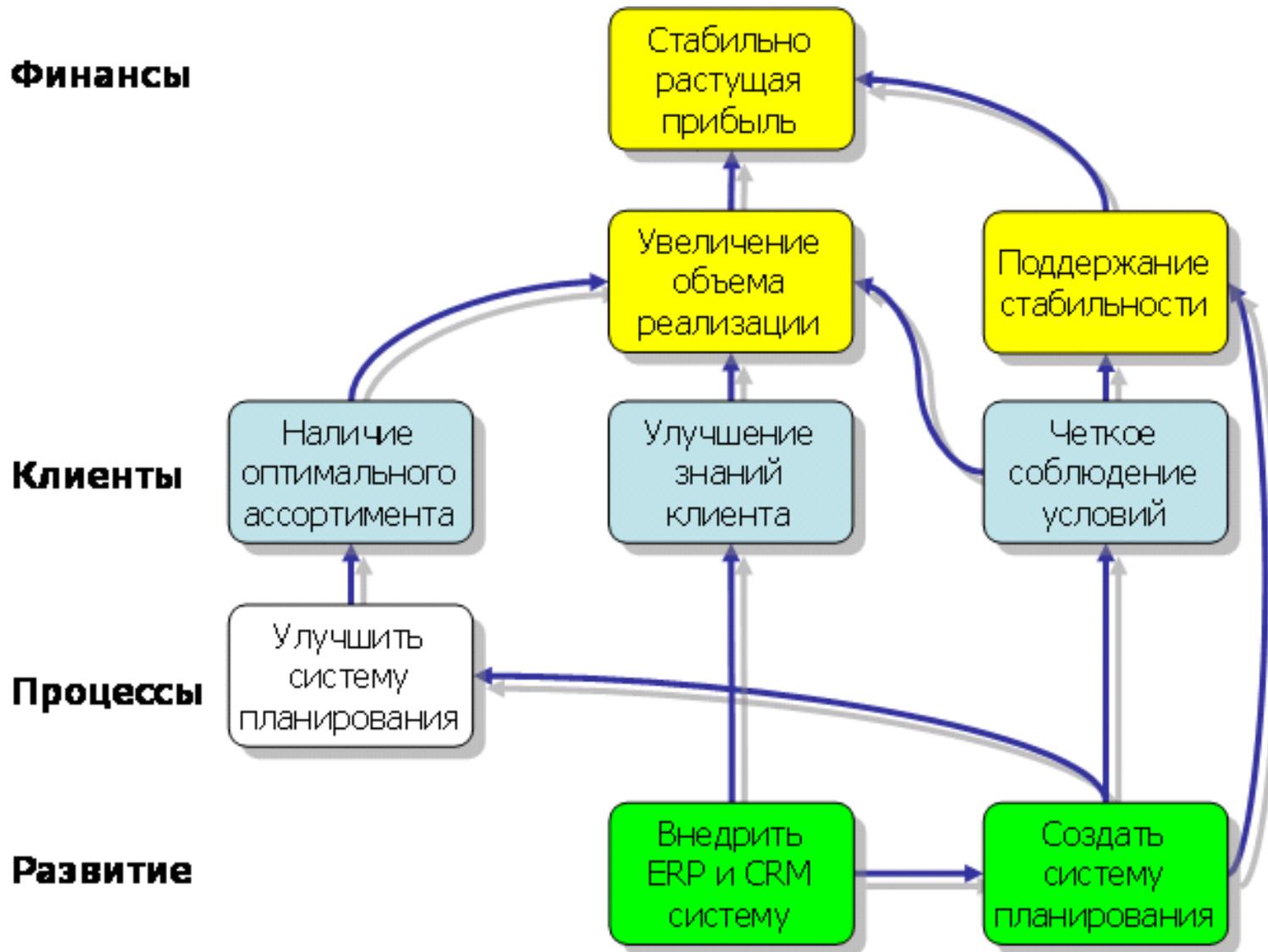


Рисунок 55. Стратегическая карта торгового предприятия

Таблица 27. Система показателей торгового предприятия

Перспектива	Стратегическая цель	Пример показателя
Финансы	Получение стабильно растущей прибыли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чистая прибыль</li> </ul>
	Увеличение объема реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем продаж</li> <li>• Изменение доли рынка</li> <li>• Количество новых клиентов</li> <li>• Количество повторных продаж</li> </ul>
	Поддержание стабильности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменение прибыли</li> <li>• Отклонения от бюджета и плана</li> </ul>
Клиенты	Наличие оптимального ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество по позиции в закупке и на складе</li> </ul>
	Строгое соблюдение обязательств	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество рекламаций</li> <li>• Расчеты по претензиям</li> </ul>
	Улучшение знания каждого конкретного клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество повторных продаж</li> </ul>
Процессы	Улучшить систему товарного планирования и управления запасами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество по каждой позиции (остаток на складе)</li> <li>• Стоимость минимально необходимого расчетного уровня запасов</li> <li>• Количество раз, когда определенный товар отсутствовал на складе за период</li> </ul>

Развитие	Создать систему анализа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество</li> </ul>
	Создать на базе ERP и CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соблюдение сроков внедрения системы</li> </ul>

### 3.1.2. Поиск показателей

Разрабатывая ССП, мы движемся сверху вниз – от стратегии компании к показателям. Показатели можно подбирать следующими способами:

1. Многие стратегические цели выражены в терминах показателей. Например, получить прибыль, повысить капитализацию, повысить возврат на инвестиции (ROI) или рентабельность активов (ROA).
2. Для других целей можно использовать подход Критических факторов успеха (КФУ).

Критические факторы успеха – это ограниченное число основополагающих факторов (причин, существенных обстоятельств или критериев), определяющих успех деятельности организации в достижении стратегических целей. Обычно, ключевые факторы успеха служат для анализа стратегических целей и определения стратегических показателей.

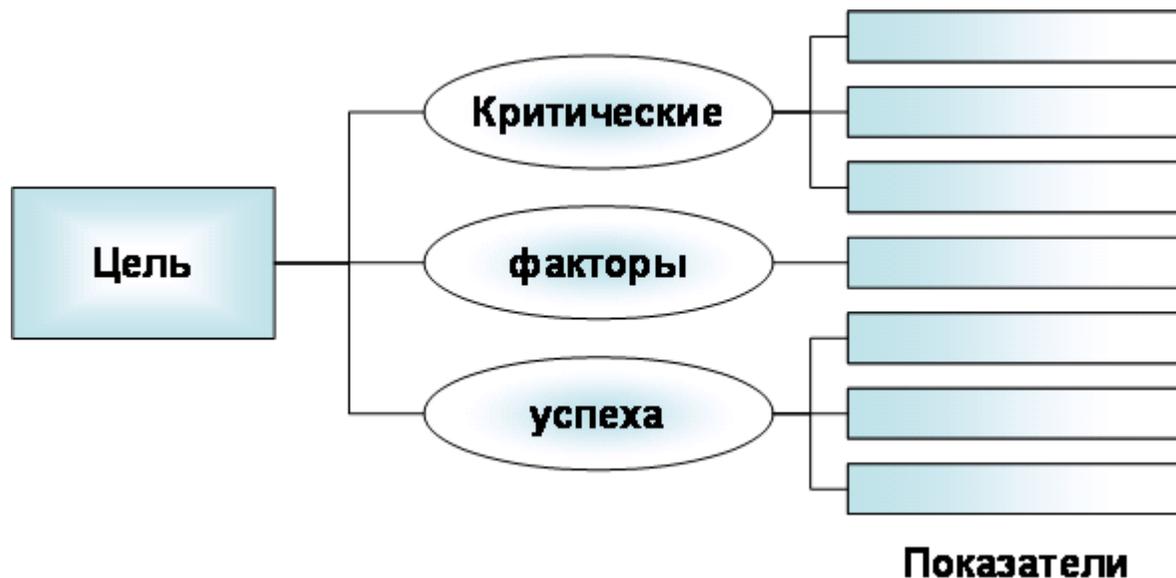


Рисунок 56. Критические факторы успеха

Для каждой цели определяется набор соответствующих КФУ, а для них уже подбираются показатели (см. табл. 28).

Таблица 28. Определение показателей

№	Стратегические цели	Описание	Критические факторы успеха	Способы измерения
Ф1	Увеличить стоимость компании	Повышение стоимости компании является наилучшей оценкой, отражающей эффективность ее работы на рынке и сбалансированного развития.	Рост суммы дисконтированных будущих денежных потоков	Сумма дисконтированных будущих денежных потоков в течение горизонта стратегического планирования (горизонт стратегического планирования определяется равным двум годам).
К2	Увеличить	Лояльные клиенты, неоднократно	Наличие CRM базы и введенных в	<b>К2/1.</b> Количество обслуженных

№	Стратегические цели	Описание	Критические факторы успеха	Способы измерения
	лояльную клиентскую базу	прибегающие к услугам компании и рекомендующие ее своим знакомым, являются одним из главных факторов успешности деятельности компании в будущем.	<p>нее клиентов</p> <p>Увеличение числа обслуженных клиентов</p> <p>Увеличение количества лояльных клиентов (клиентов, пользующихся услугами компании повторно или рекомендующих другим клиентам)</p>	<p>клиентов в месяц (после подписания акта);</p> <p><b>K2/2.</b> Количество клиентов в CRM – системе (ежемесячно);</p> <p><b>K2/3.</b> Индекс лояльности (повторное обращение - 1, рекомендации – 0.5)/ Общее количество клиентов в базе</p>

3. Не для всех целей легко удастся найти показатель с первого раза. Чаще всего сложности возникают с созданием системы учета для нематериальных целей (таких как повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников, создание благоприятного климата, повышение степени удовлетворенности клиентов и пр.)

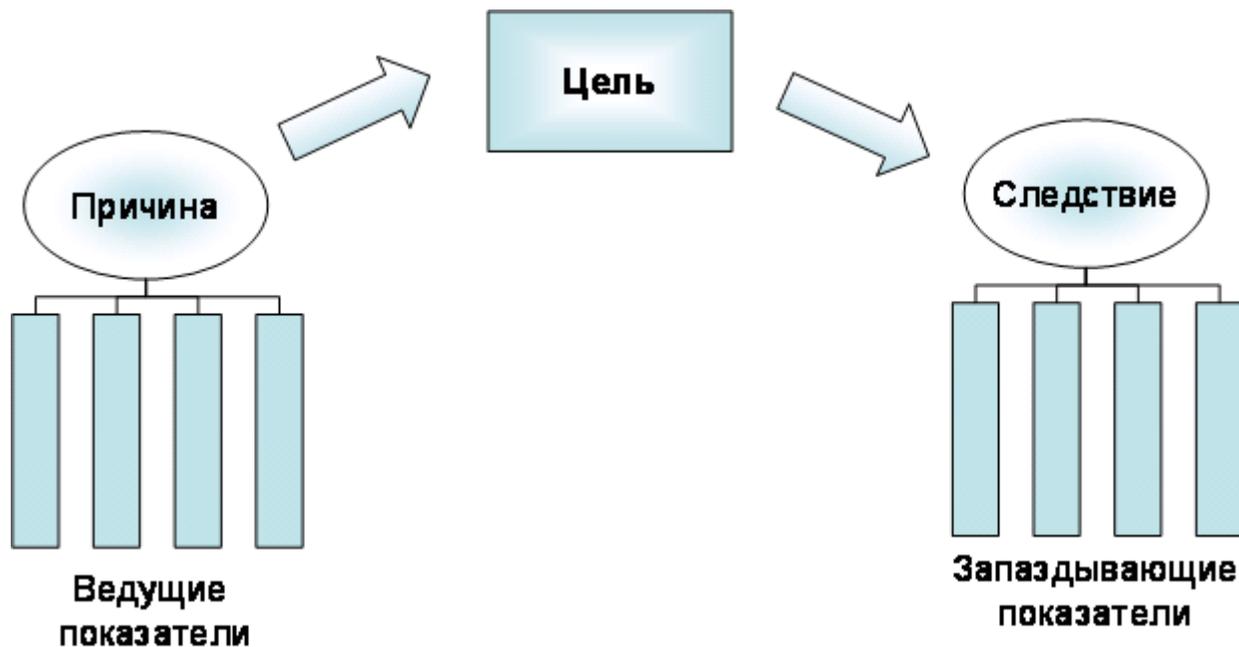


Рисунок 57 . Ведущие и запаздывающие показатели

Для таких целей необходимо установить ряд причинно-следственных связей и разработать показатели для их измерения. Данные показатели называются ведущими или опережающими. После достижения цели в компании возникает целый ряд последствий, которые в свою очередь измеряются с помощью запаздывающих показателей (см. табл. 29).

Таблица 29. Ведущие (опережающие) и запаздывающие показатели (по П. Нивену)

	<b>Ведущие (опережающие)</b>	<b>Запаздывающие</b>
<b>Определение</b>	Показатели, являющиеся факторами или движущими силами результатов, отраженных в запаздывающих показателях. Обычно оценивают промежуточные процессы.	Показатели, ориентированные на результаты в конце периода. Обычно характеризуют деятельность за прошедший период.
<b>Примеры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество часов, проведенных с</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля рынка</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>клиентами</li> <li>• Количество составленных предложений</li> <li>• Количество прогулов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем продаж</li> </ul>
<b>Преимущества</b>	Имеют характер прогноза. Позволяют организации корректировать свои действия на основе результатов.	Легко определить и зафиксировать
<b>Недостатки</b>	Иногда сложно определить и зафиксировать. Часто это новые показатели, никогда ранее не применявшиеся в организации	Ориентированы на прошлое и не отражают текущей деятельности. Не дают возможности прогнозировать.

Рассмотрим такой показатель, как повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников. Поскольку этот показатель не поддается непосредственному измерению, мы используем для его формализации доступные косвенные показатели, которые принято разделять на две группы: ведущие и запаздывающие.



Рисунок 58. Показатель «Повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников»

Ведущим показателем может стать, например, обучение сотрудников. Измерять данный показатель необходимо на основании оценок по результатам обучения. Другая группа показателей – запаздывающие. Здесь мы можем измерить, что получилось в результате достижения целей, или рабочих задач, связанных с уровнем профессиональной подготовки сотрудников. Обычно этот показатель поддается косвенному измерению по результатам аттестаций (например, проведение тестов на профессиональную пригодность), или по результатам собеседований, в ходе которых оцениваются успехи и неудачи сотрудников в достижении своих профессиональных целей.

Возможен и другой способ: оценивать уровень профессиональной подготовки при помощи внешних факторов (мнения сертификационных компаний или клиентов).

Приведем пример еще одного "неизмеримого" показателя – степень удовлетворенности клиентов, который можно измерять при помощи разработанной системы анкетирования. Для этого создаются специальные таблицы (см. табл. 30).

Таблица 30. Анкета для измерения показателя «степень удовлетворенности клиентов»

Цель (с кодом)	Подцель (с кодом)	Показатели	Ответственный за достижение целевого значения показателя в холдинге	Источник информации и ответственный за получение информации о показателе в холдинге	Описание показателя	Мероприятия (инициативы) для достижения целевого значения показателя для холдинга	Целевые значения (с указанием срока) 2004
К2 Построить эффективные отношения с клиентами	К21. Обеспечить удовлетворенность клиентов	К211. Индекс удовлетворенности клиентов	Руководитель Департамента маркетинга	Департамент маркетинга	Усредненная оценка, выставляемая клиентами в результате заполнения анкеты (от 1 до 10 баллов)	1. Создать систему анкетирования заказчиков	9 баллов

### 3.1.3. Количество показателей

Определяя набор показателей для ССП, нам снова придется использовать бритву Оккама, поскольку можно придумать сотни, если не тысячи показателей для измерения одних и тех же целей. Очень важно отобрать только те показатели, которые будут адекватно отображать стратегию и соответствующим образом мотивировать сотрудников компании на достижение стратегических целей, поставленных перед ними руководством. А также исключить те, которые дублируются другими показателями.

Как показывает практика, на компанию необходимо 15–20 показателей, на подразделение около 7-10, для одного сотрудника не больше 5. Большинство компаний в первом варианте ССП оставляют около 30 показателей, но их число начинает сокращаться, как только встает вопрос об источнике информации для расчета.

Показателей в каждой перспективе должно быть примерно равное количество. По результатам статистических исследований, считается, что оптимальным является следующее количество ключевых показателей для каждой из четырех составляющих:

- Финансы – 4 или 5 показателей (22% от общего их числа);
- Клиенты – 4 или 5 показателей (22%);
- Внутренние процессы – от 8 до 10 показателей (34%);
- Обучение и развитие – 4 или 5 показателей (22%).

Как видно из этих данных, соотношение между количеством финансовых и нефинансовых показателей определяется критерием оптимальности по Парето, то есть соотношением 20:80. Все показатели должны быть размещены на стратегической карте, отражающей причинно-следственные связи между целями и показателями четырех или более составляющих.

Легче всего собирать данные по финансовым показателям, поэтому многие компании наибольшее число показателей создают для финансовой перспективы, что, безусловно, может лишить ССП ее главной функции – сбалансированности.

### 3.1.4. Оценка стоимости показателя

От многих показателей приходится отказываться на момент ввода ССП в эксплуатацию. Например, большое количество предприятий ставит в качестве стратегической цели улучшение имиджа. При этом одним из наиболее оптимальных способов измерения является заказ маркетингового

исследования в специализированном агентстве. Средняя стоимость такого опроса на 2004 год составляла около 5 тысяч долларов. Не все компании способны платить такие суммы просто за оценку стратегической цели.

### 3.2. Целевые значения

- 3.2.1. Что такое целевые значения?
- 3.2.2. Определение целевых значений

#### 3.2.1. Что такое целевые значения?

Процесс разработки ССП завершается определением конкретных числовых значений по всем показателям системы. Данный этап включает определение периода и определение числового значения показателя.

Факт достижения стратегической цели отражается в достижении показателем целевого значения (см. табл. 31).

Таблица 31. Примеры целевых значений по показателям

Перспектива	Цель	Показатель	Целевое значение
Финансы	Повысить прибыльность	Чистая прибыль	Увеличить на 20%
Клиенты	Повысить качество обслуживания	Количество рекламаций	Менее 1% обслуженных клиентов
Процессы	Снизить количество брака	Количество возвратов	Снижать на 50% в год
Развитие	Повышение квалификации сотрудников	% сотрудников, прошедших программу повышения квалификации	1 год — 50% 2 год — 75% 3 год — 90%

### 3.2.2. Определение целевых значений

Обычно поиск целевых значений производится одним из следующих методов:

- Используются существующие планы и функциональные стратегии
- Используются модели (например, финансово-экономические модели)
- Целевые значения устанавливаются эмпирическим путем

Для поиска целевых значений можно использовать внутреннюю информацию компании, полученную из программ или на проектах (см. табл.32).

Таблица 32. Программа модернизации оборудования предприятия

Цель	Показатель	Значения
П1. Провести модернизацию оборудования	Количество единиц оборудования, подлежащего модернизации.	518 ед.
П2. Оптимизировать производственные площади.	Количество гектар избыточной площади	870 га.

К сожалению, к моменту использования ССП, компания приходит к выводу, что более чем для 60% показателей информация отсутствует, что препятствует определению установленным целевых значений. Для решения этой проблемы рекомендуется начать с отслеживания тенденций, а через несколько месяцев переходить к установке целевых значений предварительно построив модели.

Необходимо также создать алгоритм, регламентирующий процесс утверждения целевых значений на предприятии. Утверждение показателей может происходить:

- Вышестоящим руководством
- Специальным комитетом

### 3.3. Инициативы

---

- 3.3.1. Что такое инициативы?
- 3.3.2. Разработка стратегических инициатив
- 3.3.3. Инициативы для начала измерения показателей
- 3.3.4. Анализ разрывов (GAP-анализ) - инструмент для поиска инициатив

### 3.3.1. Что такое инициативы?

Инициатива (мероприятие, планы действий) – это конкретные программы, проекты или мероприятия, которые мы осуществляем в целях выполнения или перевыполнения наших норм деятельности и достижения стратегических целей (см. табл.33).

Таблица 33. Примеры инициатив в системе ССП

Перспектива	Вопрос	Инициативы
Финансы	Как мы должны удовлетворить наших акционеров?	Управление затратами и бюджетирование: функционально-стоимостной анализ (ABC), управление добавочной стоимостью, бюджетирование,
Клиенты	Как мы можем сделать наших покупателей довольными?	Управление отношениями с клиентами (CRM)
Внутренние бизнес-процессы	Как мы можем сделать наши внутренние процессы эффективными?	Улучшение бизнес-процессов (BPI), широкомасштабные и локальные изменения бизнес-процессов, исключение бумажных документов, автоматизация, улучшение технологии. Внедрение ССП является примером такого процесса.
Развитие	Как мы можем создать климат для развития компании?	Создание базы знаний, управление знаниями

Мы должны решить, какие инвестиции необходимо вложить в инициативы для получения положительных результатов. Очевидно, что финансироваться должны только те инициативы, которые принесут положительный результат.

Стратегическое направление: перекрестные продажи продуктов				
Стратегическая цель	Показатель	Задача	Инициатива	Бюджет
Финансовая составляющая 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Структура доходов</li> <li>Рост доходов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Новые = +10%</li> <li>+25%</li> </ul>		
Клиентская составляющая 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доля сегмента рынка</li> <li>«Доля в кошельке» клиента</li> <li>Удовлетворенность клиента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25%</li> <li>50%</li> <li>90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инициативы по сегментам рынка</li> <li>Опрос относительно удовлетворенности клиентов</li> </ul>	\$ XXX \$ XXX
Внутренняя составляющая 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Коэффициент перекрестных продаж</li> <li>Время, проведенное с клиентом (час.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2,5</li> <li>1 час/клиент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инициатива финансового планирования</li> <li>Предложение интегрированного продукта</li> </ul>	\$ XXX \$ XXX
Составляющая обучения и развития 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подготовленность человеческого капитала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление взаимоотношениями</li> <li>Сертифицированный специалист по финансовому планированию</li> </ul>	\$ XXX \$ XXX
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Готовность стратегических приложений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интегрированный клиентский файл</li> <li>Портфель ИТ-приложений по планированию</li> </ul>	\$ XXX \$ XXX
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цели, взаимосвязанные с ССП</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Скорректированный план управления по целям</li> <li>Поощрительные компенсации</li> </ul>	\$ XXX \$ XXX
<b>Общий бюджет</b>				<b>\$ XXX</b>

Рисунок 59. Стратегическое направление: перекрестные продажи продуктов

Очевидно, что выполнение многих инициатив (хотя необязательно, что всех) потребует дополнительных инвестиций. Поэтому одновременно вместе с разработкой инициатив можно определять бюджет для каждой из них, а также ответственных и сроки выполнения. Определение и оптимизация инициатив – важнейший компонент процесса долгосрочного планирования и бюджетирования текущих расходов с использованием ССП. Разрывы между грандиозными планами, отраженными в показателях сбалансированной системы, и текущими параметрами их выполнения позволяют менеджерам установить приоритеты для капиталовложений и разрабатываемых программ действий, направленных на ликвидацию этих разрывов. Инициативы, не имеющие большого значения для целей ССП, либо откладываются, либо не принимаются во внимание.

Таблица 34. Примеры инициатив в системе ССП

Стратегические цели	Описание	Критические факторы успеха	Показатели	Инициативы (исполнитель, срок)
<p>Увеличить лояльную клиентскую базу</p>	<p>Лояльные клиенты, неоднократно прибегающие к услугам компании и рекомендующие ее своим знакомым, являются одним из главных факторов успешности деятельности компании в будущем.</p>	<p>Наличие CRM базы и введенных в нее клиентов</p> <p>Увеличение числа обслуженных клиентов</p> <p>Увеличение количества лояльных клиентов (клиентов, пользующихся услугами компании повторно или рекомендующих другим клиентам)</p>	<p><b>К2/1.</b> Количество обслуженных клиентов в месяц (после подписания акта);</p> <p><b>К2/2.</b> Количество клиентов в CRM – системе (ежемесячно);</p> <p><b>К2/1.</b> Количество обслуженных клиентов в месяц (после подписания акта);</p> <p><b>К2/2.</b> Количество клиентов в CRM – системе (ежемесячно);</p> <p><b>К2/3.</b> Индекс лояльности (повторное обращение - 1, рекомендации - 0.5)/ Общее</p>	<p>1. Разработать анкету для опроса клиента (Руководитель отдела маркетинга - Иванов А.А., 20.05.2003)</p> <p>2. Внедрить базу данных по клиентам (с подробной информацией о клиенте) (руководитель группы ИТ – Сергиенко С.В., 01.08.2003)</p>

Стратегические цели	Описание	Критические факторы успеха	Показатели	Инициативы (исполнитель, срок)
			количество клиентов в базе	

Особое внимание необходимо обратить на важные межфункциональные инициативы. Выбрать те из них, которые обеспечат синергизм усилий разных бизнес-подразделений или материнской компании в выполнении поставленных перспективных задач. Как и целевые значения, инициативы могут разбиваться на небольшие периоды.

### 3.3.2. Разработка стратегических инициатив

При формулировании и мобилизации инициатив можно использовать методы, предложенные Нортоном и Капланом:

1. Программу «недостающего показателя»;
2. Программы постоянного совершенствования, основанные на темпах изменений;
3. Программы стратегических инициатив, связанные с радикальным усовершенствованием ключевых факторов достижения результатов (реструктуризация).

Рассмотрим эти методы подробнее:

1. **Программа «недостающего показателя».** Как показывает практика, сразу же после разработки ССП возникают потребность ее совершенствования, так как не хватает данных по крайней мере для 20% показателей. А если отсутствует информация по тому или иному показателю, управление процессом достижения стратегической цели либо неадекватно, либо вообще невозможно.

2. **Программы постоянного совершенствования, основанные на темпах изменений.** Например, показатель «половины», с помощью которого определяют время, необходимое, к примеру, для сокращения брака на 50%. Предполагается, что при успешном управлении на основе качества, сокращение брака будет происходить с постоянной скоростью. Для каждого параметра устанавливается целевой коэффициент совершенствования и вводятся в действие соответствующие инициативы.

3. **Программы стратегических инициатив, связанные с радикальным усовершенствованием ключевых факторов достижения результатов (реструктуризация).** Необходимо рассматривать все имеющиеся инициативы и определять, насколько они будут способствовать достижению целей, поставленных в ССП. Разрозненные программы необходимо объединять и интегрировать в общую бизнес-стратегию.

Пример компании "Химпром", производящей полимерные изделия. В рамках проекта внедрения ССП менеджмент компании определил пять стратегических инициатив, необходимых для реализации стратегии, и четко сформулировал способы их выполнения:

- Усовершенствовать цикл развития с целью получения 75% наших доходов от партнерства, основанного на добавленной стоимости, и добиться 15% роста доходов к 2006 году.
- Усовершенствовать процессы продаж и маркетинга с целью достижения роста объема продаж с опережением роста рынка на 2%.
- Разработать надежную систему выполнения заказов и выставления счетов с целью снижения потерь на 1% и издержек выполнения заказа на 50%.
- Развивать сферы компетентности персонала, чтобы к 2006 году стратегические потребности компании были полностью удовлетворены;
- Создать базу данных о клиентах и базу показателей эффективности для поддержки стратегии компании.

Каждая стратегическая инициатива состоит из нескольких программ, ориентированных на конкретные факторы осуществления данной цели. Концепция стратегической инициативы, использованная в "Химпроме", гарантирует, что весь набор программ для реализации стратегической инициативы является адекватным. На первой стадии были разработаны программы составления бюджетов капиталовложений и дискреционных затрат. Одобрение получили только те, которые поддерживали стратегические инициативы (было отсеяно до 50% предложений). Процесс отбора выявил также случаи, когда для реализации целей не было выдвинуто ни одного инвестиционного предложения. Выявление этих разрывов привело к разработке новых инициатив, которые получили финансирование.

Определив стратегию и выделив факторы достижения результатов, компании могут:

- Выдвинуть новые стратегические инициативы;
- Сконцентрировать множество инициатив по постоянному совершенствованию, перестройке и реструктуризации;
- Привести в соответствие программы инвестирования и дискреционных затрат.

Все это направлено на ликвидацию разрыва между стратегическими долгосрочными (рассчитанными на 3-5 лет) задачами и текущими результатами деятельности компании.

Таблица 35. Примеры стратегических инициатив "Химпром".

Цель	Показатель	Инициатива
Определить рост рынка	Рост объема продаж	Рост рынка + 2%

Повысить прибыльность	Рост прибыли	Рост прибыли + 5% через 3 года
Максимально сохранить клиентскую базу	Потенциальные доходы от продаж	Превышение на 60% в целевых сегментах рынка
Создание базы данных о клиентах	% клиентов, о которых имеется необходимая информация	Довести до 100% через 2 года

Стратегический информационный процесс предполагает периодический анализ инициатив. Каплан отмечает, что прямого соответствия «показатель – инициатива» не существует. Для того чтобы получить какой-либо параметр, необходим целый комплекс программ. При отборе инициатив менеджеры руководствуются прогнозом их эффективности в решении поставленных задач. Постоянная оценка тех или иных инициатив способствует более глубокому пониманию менеджерами причинно-следственных связей стратегии бизнеса.

### 3.3.3. Инициативы для начала измерения показателей

Зачастую для того, чтобы измерять значение показателя, необходимо провести дополнительные мероприятия (инициативы), отличные от тех, которые требуются для повышения значений показателя. В приведенном примере, для регистрации таких инициатив отведена отдельная колонка.

Таблица 36. Пример дополнительных инициатив

Цель	Комментарий	Показатели	Ответственный за достижение целевого значения показателя	Мероприятия, направленные на начало измерения показателей (ответственный, дата)	Мероприятия, направленные на повышение значений показателя (ответственный, дата)
К2. Развить имидж авторитетного, социально значимого, высокотехнологичного банка, которому доверяют клиенты.	Основа стратегии банка. Мы осознаем свою ответственность перед обществом и стремимся к	К21. Спонтанная узнаваемость (данные маркетингового опроса на соответствие заявленному имиджу) с помощью балльной	Отдел рекламы, отдел маркетинга	Разработать систему оценки и систему измерения имиджа и брэнда (отдел рекламы,	Краткосрочные: <ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие брэнда (отдел рекламы, отдел маркетинга)</li> </ul>

	<p>тому, чтобы наш банк пользовался доверием у наших сограждан. Формирование имиджа, развитие и продвижение бренда позволит привлечь качественных клиентов-партнеров и увеличить доходы банка.</p>	<p>оценки</p> <p>K22. Соответствие заданным характеристикам бренда</p> <p>(например, объем участия в государственных программах, проектом финансировании, динамика привлечения депозитов от физических лиц, оказание спонсорских услуг, средства, выделенные на благотворительность и др.), положительные отзывы в прессе.</p> <p>K23 Количество продуктов и услуг, которые продвигают бренд.</p>		<p>отдел маркетинга)</p> <p>Разработать определение продукта, услуги, бизнес-направления (отдел по развитию новых продуктов)</p> <p>Перейти к концепции оказания услуг в виде продуктов (отдел по развитию новых продуктов)</p>	<p>Среднесрочные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продвижение бренда и создание имиджа (отдел рекламы, отдел маркетинга)</li> <li>• Проведение семинаров и тренингов для клиентов, направленных на привлечение клиентов (отдел по работе с корпоративными клиентами)</li> </ul> <p>Долгосрочные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие и поддержание бренда (отдел рекламы, отдел маркетинга)</li> </ul>
--	--	---	--	---	---

### 3.3.4. Анализ разрывов (GAP-анализ) - инструмент для поиска инициатив

Для поиска инициатив можно пользоваться инструментом стратегического анализа – анализом разрывов (также известного как GAP-анализ). Очень часто при постановке стратегических целей людей смущает серьезный разрыв между тем, что они «планировали» и тем, что есть на самом деле. Слишком серьезное восприятие такого разрыва приводит к «приземленности» при постановке целей. С помощью анализа разрывов можно найти дорожку между текущим и желаемым состоянием.

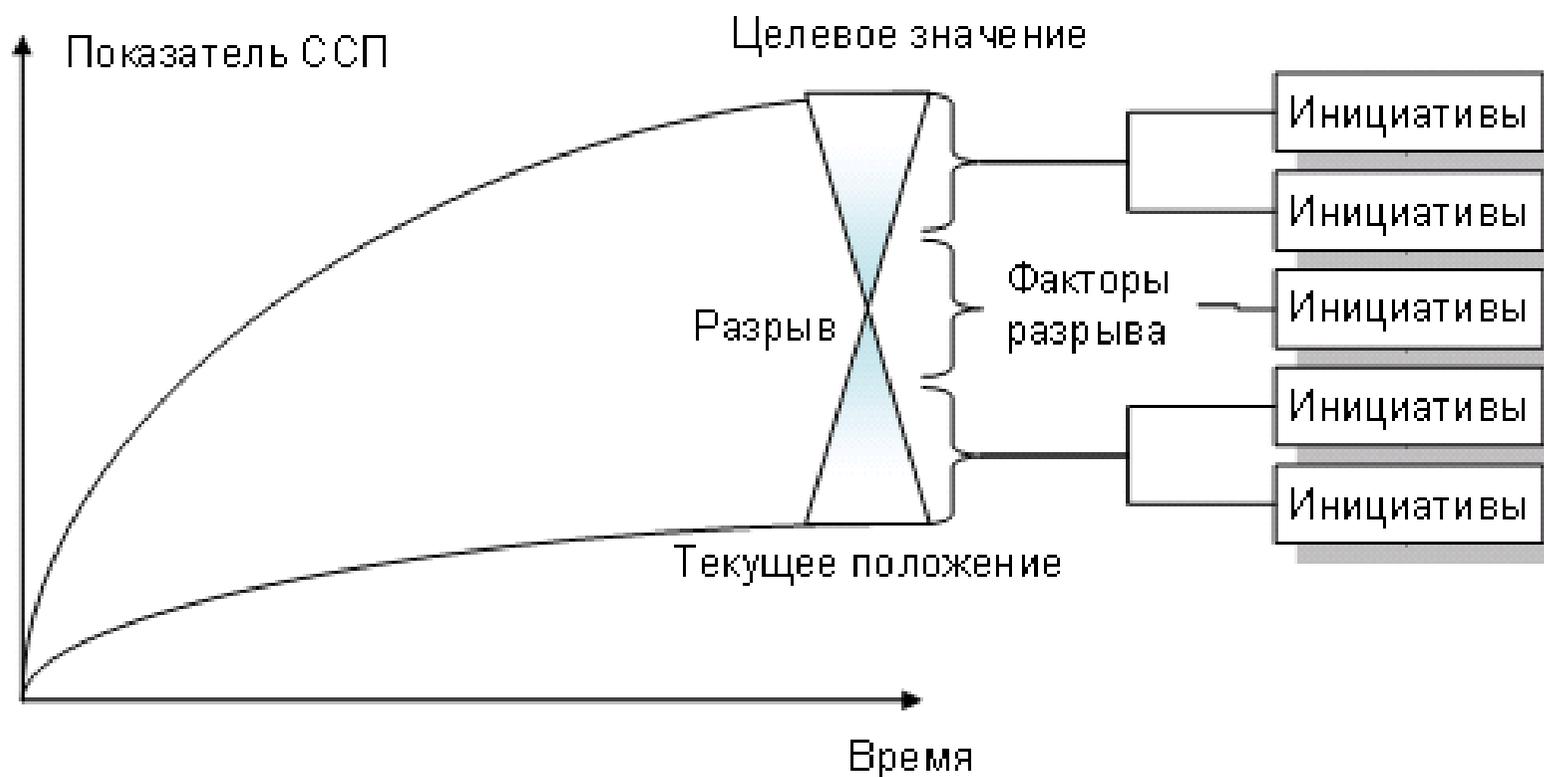


Рисунок 61. Анализ разрывов

Анализ разрывов включает в себя следующие этапы:

- 1. Определение текущего значения.** Анализ разрывов начинается с прогноза текущего состояния компании на планируемый период с помощью метода экспертных оценок или с применением математических прогнозных методов. Данный этап позволяет оценить, какое положение могла бы занимать ваша компания; просчитать все возможные преимущества, которые она получит вследствие принятия тех или иных решений.
- 2. Определение максимально доступного значения.** В процессе оценки существующего разрыва необходимо определить, преодолит ли он вообще. Если разрыв слишком велик для преодоления его с помощью собственных ресурсов, целесообразно либо пересмотреть желаемое будущее, либо разбить его на несколько переходных этапов, либо растянуть на более длительный период времени.

**3. Определение критерия, по которому будет происходить рассмотрение.** В рамках данного этапа необходимо разделить общий разрыв на промежутки по каждому из значимых функциональных, отраслевых, территориальных и других направлений деятельности, по которым впоследствии будет вестись планирование. В ходе такого расчленения выявляются и группируются в основные категории совокупности потребностей. Таким образом, каждый раздел планирования представляет собой группу потребностей, оказывающую влияние на преодоление разрыва между настоящим и будущим. В числе групп возможных потребностей могут быть такие как информационные, коммуникационные, финансовые, маркетинговые, административные, технические и т.д.

**4. Набор планов (инициатив) по достижению.** Источниками могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, правительственные службы и т.д. Источники, ориентированные на рынок, выявляют возможности, основанные на желаниях и нуждах потребителей. Источники, ориентированные на НИОКР, выявляют возможности создания новых товаров на основе фундаментальных исследований. При этом методы генерации идей могут включать в себя мозговую атаку, опросы, анкетирование и т.д.

Рассмотрим применение этого метода на примере определения инициатив для увеличения объема продаж. Решение этой задачи можно рассматривать с двух сторон:

- С одной стороны в рамках текущего объема рынка мы можем увеличивать объем продаж за счет перехвата объема продаж у конкурентов. Нельзя забывать, что конкуренты точно также претендуют на долю рынка вашей компании, и от них надо защищаться.
- С другой стороны, возможно, существует еще большая группа потребителей не охваченная нашими товарами / услугами. Если предположить, что все возможные потребители воспользовались товарами / услугами, производимыми нашей компанией и конкурентами, то тогда общий объем продаж называется абсолютным потенциалом рынка, и его можно принять за «сверх-цель».

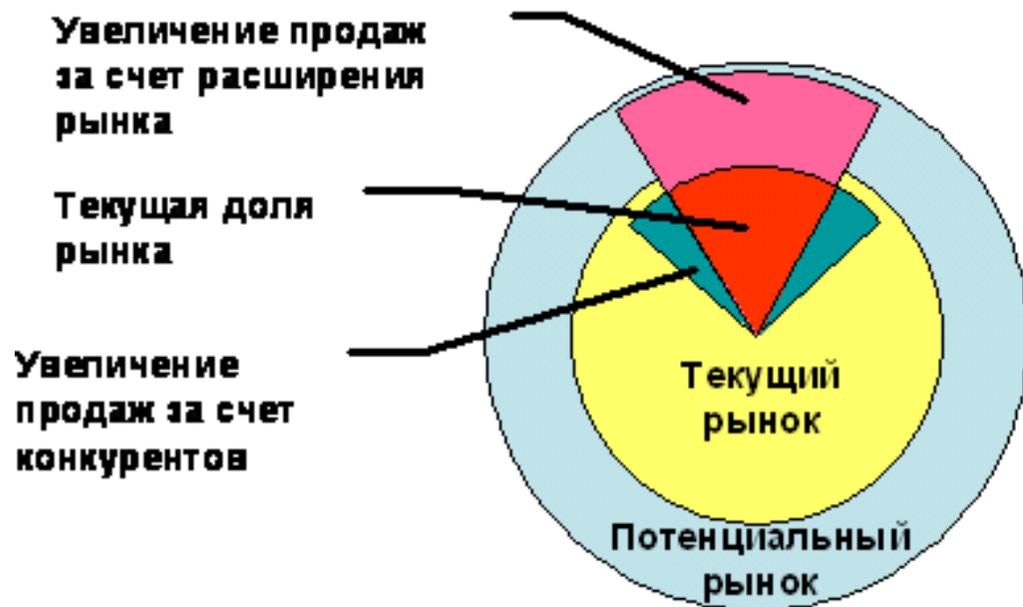


Рисунок 62. Что лучше: увеличивать рынок или свою долю на нем?

Например, компания "Автокомфорт", производитель оборудования для обогрева сидений, поставила себе стратегическую цель увеличить объем продаж своей продукции. Маркетинговый анализ рынка показал, что потенциал рынка все автолюбители Москвы и Московской области, обладающие автомобилями без обогрева сидений. На рассматриваемой территории зарегистрировано 800000 автомобилей. Из них согласно статистике не оборудованы системой обогрева 80% (примерно, 99% российских автомобилей и 70% иномарок) Все автолюбители Москвы и московской области, обладающие автомобилями без обогрева сидений.

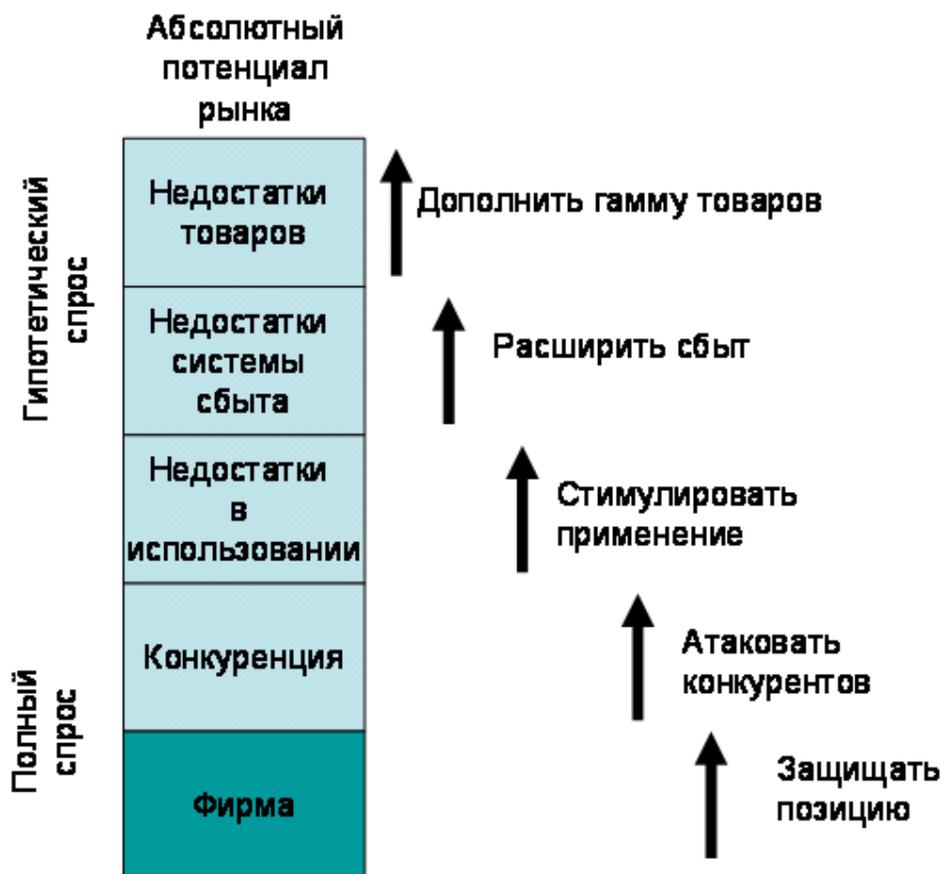


Рисунок 63. Стратегические цели компании "Автокомфорт"

Действительно, какие основные причины мешают нам охватить весь потенциальный рынок:

- Во-первых, есть группы потребителей, которых не удовлетворяют существующие товары, потому что, они не обладают определенными функциями. Например, возможно, кто-то не пьет кофе, потому что, испытывает повышенное давление из-за содержащегося в кофе кофеина. В этом случае можно расширить гамму предлагаемых товаров, выпустив, например, кофе без кофеина.
- Во-вторых, многие товары не доходят до потребителей, потому что, потребители просто не могут их приобрести в нужный момент. Это связано с тем, что сбытовая сеть рассматриваемого товара не поставляет товар в нужное место и нужное время. В этом случае необходимо продумать, как лучше организовать сеть сбыта товаров.

- В-третьих, многие потребители не знают, как можно использовать товар еще больше. Для иллюстрации этого примера хорошо подходит реклама жевательной резинки «берем ДВЕ подушечки Орбит».

### 3.4. Еще о показателях

---

- 3.4.1. Формализация показателей
- 3.4.3. Сбалансированность системы показателей
- 3.4.4. Критерии удачно разработанной ССП

#### 3.4.1. Формализация показателей

Для последующей автоматизации нам потребуется формализовать все разработанные показатели. Бывает, что информация по одному показателю, собранная из различных внутренних источников компании, может сильно различаться. Для того чтобы этого не случилось необходимо заполнить для каждого показателя специальную форму: паспорт показателя, который содержит следующую информацию:

- Код и название системы показателей
- Код и название стратегической цели
- Код показателя
- Название показателя
- Инициативы по достижению показателя
- Ответственный
- Периодичность вычисления показателя
- Единицы измерения показателя
- Границы значений показателя (отлично, хорошо, средне, плохо)
- Минимальное и максимальное значение для нормирования значений показателя
- Текущее значение показателя
- Плановое значение показателя
- Алгоритм вычисления показателя
- Источник информации для вычисления текущего значения показателя
- Способ определения планового значения показателя
- Есть ли статистика по показателю?
- Регламент для занесения информации по показателям
- Есть ли данные для сравнения с другими компаниями или подразделениями?

## Информационная форма: "Представление показателя ССП"

Ответственный за предоставление:

Указать: ФИО члена Рабочей группы

### 1. Общие характеристики показателя:

№ Ф 321	Заполняется менеджером проекта ССП										
Наименование показателя:	Доходность совокупных активов										
Единица измерения показателя:	%										
Статус показателя:	Рассчитываемый в настоящее время										
Стратегическая цель, достижение которой оценивается показателем:	Повысить эффективность деятельности										
Целевые значения показателя:	2004 г. – 12 %, 2005 г. – 13 %, 2006 г. – 14 %, 2007 г. – 15 %, 2008 г. – 16 %.										
Пороговые значения показателя (диапазоны значений для сигналов):	<table><tr><td>*очень плохо*</td><td>0 %</td></tr><tr><td>*плохо*</td><td>5 %</td></tr><tr><td>*высокое*</td><td>7 %</td></tr><tr><td>*хорошо*</td><td>10 %</td></tr><tr><td>*очень хорошо*</td><td>12 %</td></tr></table>	*очень плохо*	0 %	*плохо*	5 %	*высокое*	7 %	*хорошо*	10 %	*очень хорошо*	12 %
*очень плохо*	0 %										
*плохо*	5 %										
*высокое*	7 %										
*хорошо*	10 %										
*очень хорошо*	12 %										
Управленческий (иллюстрирующий) отчет, содержащий показатель:	Отчет о деятельности Холдинга за квартал										
Графические иллюстрации показателя:	Нет (сектор со шкалой, обозначена позиция плана и стрелка показывающая факт)										

### 2. Контроль показателя (кем и на каком уровне контролируется показатель, оценивается достижение целевых итоговых значений показателя):

Подразделение в рамках бизнес-единицы:	Управление контроллинга
Ответственное лицо, должность:	Иванов А. В.

3. Расчет и представление показателя	
Частота представления:	Ежеквартально
Ответственное подразделение в рамках бизнес-единицы:	Отдел финансового планирования и учета
Ответственное лицо, должность:	Петрова О.Г. Ведущий специалист
Получатель показателя:	Генеральный директор
Предоставляемая управленческая отчетность, в которой представлен показатель (факт):	Финансовый анализ деятельности компании
Форма представления:	Бумажный носитель / электронная форма
Сроки представления:	Не позднее 15 числа месяца, следующего за отчетным кварталом
3.1. Алгоритм (формулы) расчета показателя:	
Алгоритм и формула расчета показателя:	$ДСА = (ПВПН / СА) \times 100\%$
Описание переменных:	ПВПН – управленческая прибыль до выплаты процентов и налогов СА – совокупные активы
Дополнительные условия:	Применяются правила консолидации итоговых форм управленческой отчетности
3.2.1. <i>Временные и их источники (по каждой переменной):</i>	
Название переменной:	ПВПН – управленческая прибыль до выплаты процентов и налогов
Единица измерения переменной:	Тыс. \$
Внутренние источники переменных:	ПВПН = Чистая управленческая прибыль + налоги, не входящие в себестоимость + проценты по кредитам
Частота представления переменной:	Ежемесячно
Сроки представления переменной:	Не позднее 5 числа, следующего за отчетным
Ответственный за предоставление переменной бизнес-единица:	Отдел общего планирования и контроля
Ответственное за предоставление переменной подразделение в рамках бизнес-единицы:	Нет
Ответственное лицо, должность:	Васильев Е.М.

### 3.4.3. Сбалансированность системы показателей

Согласно концепции Питера Друкера, чтобы добиться сбалансированной работы, необходимо учитывать цели всех менеджеров на всех уровнях и во всех сферах как при краткосрочном, так и при долгосрочном планировании. Конечно же, все цели должны отражать как материальные, так и нематериальные цели предприятия и оценивать работу и развитие менеджмента, производительности рядового персонала и отношений с ним, а также ответственности перед обществом.

Одним из наиболее частых вопросов, связанных с ССП, является вопрос о "сбалансированности". Когда Нортон и Каплан говорят о «сбалансированности» сбалансированной системы показателей, то они считают, что баланс в системе возникает потому, что она включает разные взгляд на стратегию предприятия. При разработке стратегической карты мы должны посмотреть на стратегию компании с разных точек зрения (перспектив) и выбрать примерно равное количество целей.

Кроме того, можно говорить о сбалансированности показателей ССП. Правильно разработанная ССП включает в себя следующие пары показателей:

- Финансовые – нефинансовые
- Ведущие – запаздывающие
- Процессные – результирующие
- Внешние – внутренние
- Краткосрочные – долгосрочные

Сбалансированность целевых значений показателей и инициатив должна достигаться за счет регламента установления целевых значений, который включает в себя обязательную проверку с помощью финансово-экономического моделирования и участия разных руководящих сотрудников компании в процедуре согласования показателей.

### 3.4.4. Критерии удачно разработанной ССП

Когда процесс разработки ССП завершен, то естественным образом встает вопрос – правильно ли разработана система показателей. Проверить это можно ответив на следующие вопросы:

- Соответствует ли ССП стратегии компании?
- Соответствует ли ССП основным конкурентным преимуществам?
- Все ли элементы стратегии отражены в ССП?
- Можно ли восстановить стратегию по ССП?

## Лекция 4. ССП для подразделений

---

- 4.1. Декомпозиция стратегических целей и показателей
- 4.2. Пример декомпозиции показателей:
- 4.3. Подходы к каскадированию
- 4.4. Единство стратегии группы компаний (пример Bank of Tokyo – Mitsubishi)
- 4.5. ССП для вспомогательных подразделений

### 4.1. Декомпозиция стратегических целей и показателей

---

- 4.1.1. Задача каскадирования
- 4.1.2. Кто проводит каскадирование?
- 4.1.3. Декомпозиция для подразделения или руководителя?
- 4.1.4. Смена перспектив
- 4.1.5. Пример декомпозиции показателя
- 4.1.6. Количество подразделений
- 4.1.7. Агрегирование показателей

#### 4.1.1. Задача каскадирования

Даже небольшая компания, а тем более крупная корпорация является сложным механизмом с набором разнородных процессов, прогресс одного из них непременно обуславливает прогресс остальных как в положительную сторону, так и в отрицательную. Хорошим примером может послужить извечная проблема «несоблюдения сроков», существующая в строительной отрасли. Огромное количество людей, занятых на проекте, требует четкого распределения функций; определения конкретных целей для каждого человека; измерения эффективности работы каждого подразделения. Только в этом случае возможно достижение глобальной стратегической цели компании.

В этом разделе мы рассмотрим несколько специфических проблем, которые возникают в процессе внедрения ССП на предприятиях холдингового типа, а также на предприятиях с несколькими департаментами.

Внедрять сбалансированную систему показателей только на верхнем уровне предприятия со сложной структурой недостаточно. Необходимо создавать ССП на каждом уровне. В такой ситуации иногда сложно разобраться, кто конкретно будет отвечать за достижение определенных

показателей на том или ином уровне. Во многих случаях ответственным за все оказывается генеральный директор. А если он при этом еще и владелец компании, то на него ложится ответственность за достижение всех стратегических целей предприятия. Однако в рамках ССП управленческие задачи должны решаться не только на уровне генерального директора, но и на уровне менеджмента, вплоть до руководителей отдельных подразделений.

В крупных и средних компаниях недостаточно создать сбалансированную систему показателей только для руководителей верхнего уровня, необходимо также построить ССП на каждое подразделение организации. Благодаря этому можно будет понять, насколько стратегия подразделения соответствует общей стратегии компании и насколько видение начальника подразделения совпадает с видением руководства компании.

Основной трудностью при внедрении ССП на предприятиях со сложной структурой является декомпозиция целей и показателей компании на подразделения, отделы и отдельных сотрудников. Необходимо понимать, что приоритетной всегда является стратегия компании в целом, поэтому бессмысленно формировать систему показателей для подразделения, не имея представления о стратегических целях, которые ставит перед ним головная организация.

Существуют три основных подхода к построению ССП для подразделений:

1. В первом случае цели формализуются на каждое подразделение в отдельности. Такой подход, как правило, характерен для многопрофильного холдинга, содержащего в себе несколько бизнес-единиц, цели которых напрямую не связаны ни с одной целью головной организации,
2. Во втором случае каскадируются показатели. Создается таблица; в первую колонку вносятся стратегические цели головной организации, во вторую колонку – ее показатели, в остальные – показатели каждого подразделения.

**Таблица 38. Пример каскадирования показателей компании на подразделения**

Цель	Показатель	Отдел продаж	Маркетинг	Производство	Администрация	Отдел кадров
Ф1. Повысить прибыльность	Валовая маржа	XX				
К1. Повысить привлекательность компании для клиентов	Предпочтительный поставщик	XX	XX			

К2. Повысить лояльность клиентов.	Индекс удовлетворенности клиентов	XX	XX			
Р1. Сократить время производства продукции.	Длительность производственного цикла			XX		
П1. Снизить текучесть кадров.	Текучесть кадров				XX	XX

Два вышеназванных подхода не требуют создания стратегической карты подразделений.

3. Третий подход предполагает создание графической карты. При этом все стратегические цели можно разделить на три группы: стратегические цели, которые полностью направлены на достижение целей головной организации; стратегические цели, требующие участия других подразделений и цели, которые относятся только к данному подразделению.

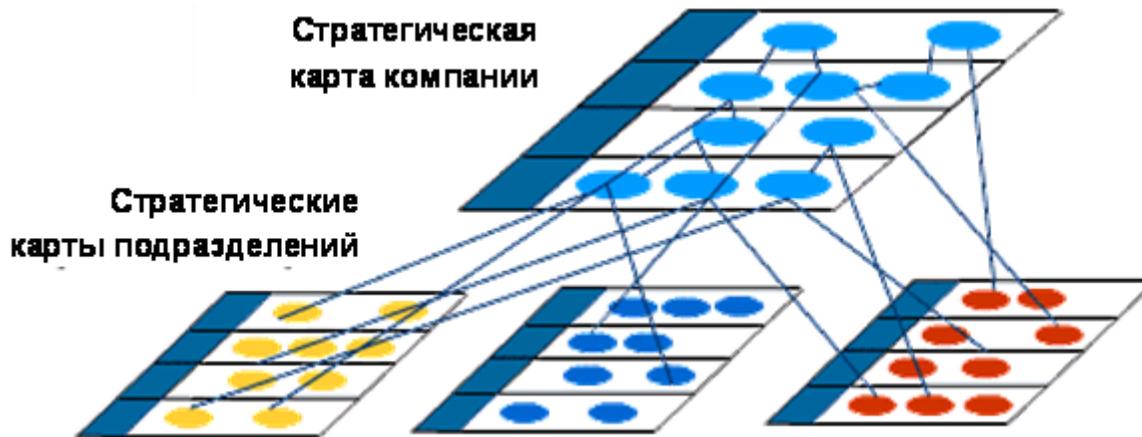


Рисунок 66. Пример создания стратегической карты на компанию и ее подразделения

Выбор подхода зависит от специфики компании. В организации, которая включает в себя близкие матричные структуры, лучше каскадировать стратегические цели; если организация является единым бизнес-процессом, можно каскадировать показатели; в компании, где подразделения являются самостоятельными бизнес-единицами, я бы рекомендовал рисовать стратегические карты.

Таблица 39. Пример декомпозиции целей на подразделения в крупном банке

Цель банка	Цели подразделения	Показатели	Ответственный за достижение целевого значения показателя	Мероприятия, направленные на начало измерения показателей (ответственный, дата)	Мероприятия, направленные на повышение значений показателя (ответственный, дата)
Ф2. Увеличить объем непроцентных доходов и оптимизировать непроцентные расходы	Ф21. Увеличить объем непроцентных доходов и оптимизировать непроцентные расходы  Ф22. Оптимизация расходов (соблюдение бюджета подразделения)	Ф21. Оптимизация комиссионных расходов по операциям, проводимым по корреспондентским счетам банка  Ф22. Отклонение план/факт по расходам	Начальник отдела коротношений	Предоставление информации о тарифах банков-корреспондентов в отдел анализа  Иванова А.А.  С 1 января 2004г.	Краткосрочные:  Открытие корсчетов в банках-корреспондентах с оптимальными для банка тарифами, постоянный мониторинг изменений тарифов иностранных банков

Процесс каскадирования на подразделения можно начинать только после построения ССП на всю компанию. При этом можно использовать следующую технологию: создать таблицу на каждое подразделение; в первой колонке перечислить стратегические цели компании, во второй – цели подразделения. В некоторых случаях стратегические цели подразделения формулируются точно также как цели организации (к примеру, стратегическая цель компании «повысить объем продаж» идентична для отдела продаж), в других имеют отличия (в отделе персонала цель «увеличение объема продаж» может формулироваться «как проведение обучения, способствующего повышению объема продаж»).

Очевидно, не каждый менеджер непосредственно влияет на все сферы деятельности компании. Например, вклад, который вносит маркетинговый отдел в производительность предприятия, может быть весьма незначительным. Но если предполагается, что работа менеджера и его подразделения не затрагивает какую-либо сферу, влияющую на успех предприятия в целом, то этот факт стоит однозначно оговорить. Менеджеры должны понимать, что результаты коммерческой компании в целом зависят от координации усилий и результатов работы ее подразделений. Координация необходима и для того, чтобы достичь высокого качества работы в каждом отделе, и для того, чтобы предотвратить возникновение автономий и нарастания противоречий, ревности и подозрительности между различными подразделениями.

#### **4.1.2. Кто проводит каскадирование?**

По определению, менеджер отвечает за вклад своего звена в результаты деятельности вышестоящего подразделения и предприятия в целом. Таким образом, его деятельность направлена по восходящей, а не наоборот. Это означает, что цели деятельности каждого менеджера должны определяться его вкладом в результаты деятельности вышестоящего подразделения. Цели деятельности регионального менеджера по сбыту должны определяться вкладом руководимого им коллектива торговых представителей в деятельность отдела сбыта компании, а цели деятельности главного конструктора проекта должны определяться вкладом, который он и подчиненный ему персонал вносит в работу конструкторского отдела в целом. Цели генерального менеджера любого децентрализованного подразделения должны определяться вкладом его подразделения в цели материнской компании.

Такое положение требует, чтобы каждый менеджер выработал и установил цели своего подразделения, это является его обязательной работой (в сущности, это одна из его первейших обязанностей). Вышестоящее руководство, разумеется, должно одобрить или, наоборот, отвергнуть эти цели. Также каждый менеджер должен принимать участие в разработке целей вышестоящего подразделения, в состав которого входит руководимое им звено. В этом случае недостаточно одного чувства "сопричастности" (воспользуемся славной формулировкой, принятой в популярной психологии). Быть менеджером – значит уметь принимать на себя полную ответственность. Цели менеджера должны отражать объективные потребности компании в целом, а не просто его частные пожелания, поэтому он должен подойти к их формулированию совершенно сознательно и ответственно. Для этого хорошо представлять себе конечные цели предприятия, понимать, каких результатов от тебя ожидают, по каким критериям будет оцениваться твоя деятельность и как эти критерии будут применяться на практике.

Руководители каждого подразделения должны постоянно обмениваться идеями, спорить и искать самые удачные решения общих проблем. Это окажется возможным, если каждый менеджер попытается сформулировать для себя цели своего подразделения. Лишь такой подход даст ему право принять активное и ответственное участие в выработке этих целей. И лишь в случае, если менеджеры более низких уровней принимают участие в выработке целей подразделения, вышестоящий менеджер будет твердо знать, чего можно ожидать от этих менеджеров и сможет предъявлять к ним соответствующие требования. (П. Друкер)

Процесс каскадирования очень сильно зависит от стиля управления, принятого в организации, и от готовности компании следовать своей стратегии. В организациях с демократическим стилем управления процесс каскадирования в основном выполняется начальниками подразделений, то есть они

самостоятельно формируют цели на свое подразделение и потом уже согласовывают их на уровне руководства компании. В организациях с авторитарным стилем управления стратегия подразделения разрабатывается с самого начала при обязательном участии генерального директора.

#### **4.1.3. Декомпозиция для подразделения или руководителя?**

Создавать ССП подразделений можно двумя способами:

- на компанию и ее подразделения
- на генерального директора и руководителей подразделений

По мнению большинства руководителей российских предприятий, внедрявших ССП, при ее построении лучше ориентироваться на группы людей. По мнению пользователей ССП это наиболее эффективный способ, поскольку появляется командная вовлеченность в работу и командная ответственность за ее выполнение.

Если создавать ССП для начальника, то мотивируется фактически только один человек. Одно дело если руководитель скажет своим подчиненным: «мне приказали делегировать процесс, вы должны сделать то-то и то-то», и совсем другое: «нашему отделу поручили такую работу, давайте найдем наиболее эффективные способы ее выполнения». Безусловно, выбор способа построения ССП, в первую очередь, зависит от стиля управления компании. Если в организации принят авторитарный стиль, то скорее всего выбор будет сделан в пользу «индивидуальной» ССП.

#### **4.1.4. Смена перспектив**

Проецируя цели компании на стратегические карты подразделений, мы часто сталкиваемся с тем, что на уровне подразделений теряется сбалансированность. Целый ряд бизнесов – дистрибьюторский, продажа недвижимости и т.п., рассматривают в качестве источников денежных поступлений не только клиентов, но также и своих поставщиков. Это может случиться, когда, например, количество поставщиков ограничено и создается большая конкуренция между дистрибуторами или дилерами предоставляемых услуг; или когда часть денежных поступлений связана со скидками, которые предоставляются по итогам сделок, выполненных за год. В такой ситуации необходимо параллельно оценивать не только успешность работы с покупателями, но также и с поставщиками. Если поставщик просто разорвет контракт с дилером, компания может потерять часть бизнеса. В таких условиях на уровне ССП компании может быть четыре перспективы, а на уровне подразделений появляется пятая, связанная с поставщиками.

#### **4.1.5. Пример декомпозиции показателя**

Рассмотрим процесс декомпозиции стратегических показателей на примере инвестиционно-строительной компании.

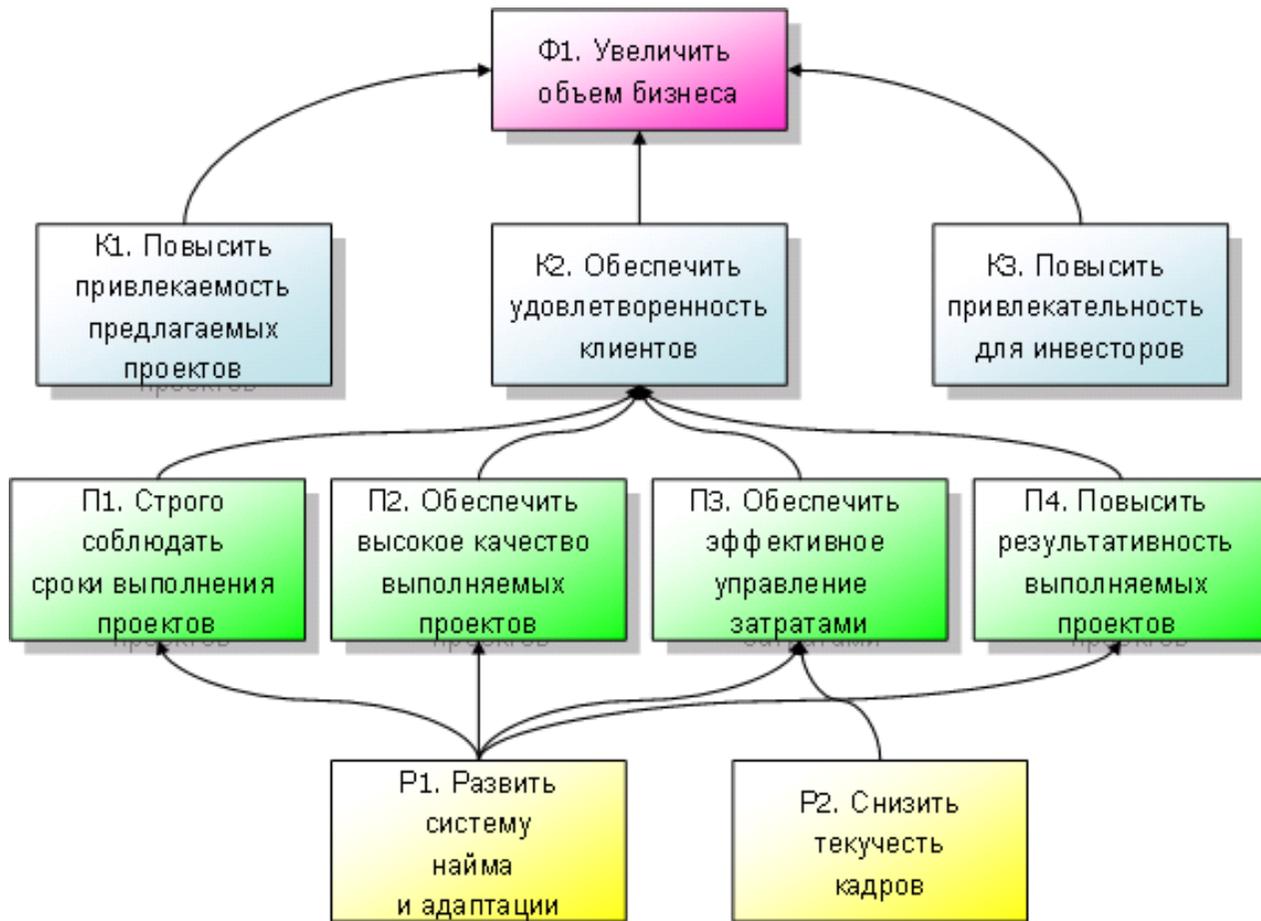


Рисунок 67. Стратегическая карта инвестиционно-строительной компании

Сбалансированная система показателей позволяет декомпозировать глобальную стратегию с верхнего уровня на более низкие: от холдинга к дочерним структурам, в рамках компании на каждое подразделение, внутри подразделения вплоть до каждого сотрудника. Каждый сотрудник компании становится ответственным за достижение того или иного показателя. Подобная методика заставляет человека задуматься о своих долгосрочных целях, степени их соответствия целям компании и о возможности их объединения.

Таблица 40. Пример декомпозиции показателей верхнего уровня на показатели нижнего уровня

Структурное подразделение	Цели	Примеры показателей
Холдинг	Увеличить объем бизнеса	Количество проектов
Строительное направление	Увеличить количество реализуемых проектов строительного направления	Количество проектов строительного направления
Заказчик-застройщик	Иметь количество проектов в работе Иметь количество проектов на подготовительном этапе Завершить реализацию проектов	Количество проектов в работе Количество проектов на подготовительном этапе Количество реализованных проектов

Рассмотрим еще один пример декомпозиции показателей между подразделениями.

- Цель: П1. Строго соблюдать сроки реализации проектов
- Показатель: П111. Срок реализации проекта
- Способ расчета: Отношение количества проектов, сданных в срок, к общему количеству проектов

Таблица 41. Пример декомпозиции показателей между подразделениями

Строительное направление (Стр)	Подготовка к строительству (Д)	Генподряд (С)	Производственная база (Пр)	Генпроектировщик (Б)	Архитектура (А)	Эксплуатация (Эк)
П11-Стр. Сроки реализации проектов	П111-Д. Срок передачи необходимой документации	П111-С. Срок строительства	П111-Пр. Срок производства	П111-Б. Срок по договору	П111-А. Срок по договору	П11-Эк. Сроки выполнения проектов

	для работы					
--	------------	--	--	--	--	--

Вот еще один пример декомпозиции цели:

- Цель: К2. Построить эффективные отношения с клиентами
- Подцель: К21. Обеспечить удовлетворенность клиентов
- Показатель: К211. Индекс удовлетворенности клиентов
- Способ расчета: Усредненная оценка, выставляемая клиентами в результате заполнения анкеты (от 1 до 10 баллов)

Таблица 42. Пример декомпозиции цели

Строительное направление (Стр)	Подготовка к строительству (Д)	Генподряд (С)	Производственная база (Пр)	Генпроектировщик (Б)	Архитектура (А)	М-Маркетинг,	Эксплуатация (Эк)
К211-Стр. Индекс удовлетворенности клиентов	К211-Д. Индекс удовлетворенности внешних клиентов	К211-С. Индекс удовлетворенности клиентов (заказчиков/застройщиков)	К211-Пр. Индекс удовлетворенности клиентов (Генподрядной организации и внешних клиентов)	К211-Б. Индекс удовлетворенности клиентов (заказчиков/застройщиков и внешних клиентов)	К211-А. Индекс удовлетворенности клиентов	К211-М. Индекс удовлетворенности клиентов	К211-Эк. Индекс удовлетворенности клиентов

Еще один пример связан с отношениями с подрядными организациями:

- Цель: К5. Повысить эффективность отношений с подрядными и привлеченными организациями
- Подцель: К51. Обеспечить выполнение обязательств по отношению к подрядным и привлеченным организациям
- Показатель: К511. Количество раз нарушения обязательств по отношению к подрядным и привлеченным организациям

Таблица 43. Пример декомпозиции цели на подрядные организации

Строительное направление (Стр)	Подготовка к строительству (Д)	Генподряд (С)	Генпроектировщик (Б)	Эксплуатация (Эк)
К511-Стр. Количество раз нарушения обязательств по отношению к подрядным и привлеченным организациям	К511-Д. Количество раз нарушения обязательств по отношению к Генподрядным и прочим сторонним организациям	К511-С. Количество раз нарушения обязательств по отношению к субподрядчикам	К511-Б. Количество раз нарушения обязательств по отношению к субподрядчикам	К511-Эк. Количество раз нарушения обязательств по отношению к подрядным и привлеченным организациям

#### 4.1.6. Количество подразделений

На стоимость проекта, связанного с несколькими подразделениями одной компании, влияют его размеры. Эффективность работы подразделений, участвующих в проекте и разрабатывающих ССП, может измеряться достаточно большим числом показателей. Например, если в компании десять подразделений, в каждом из которых – 10 отделов, можно сказать, что для полного перехода компании на ССП нужно ввести 111 показателей. Это достаточно большое число, поэтому при разработке проекта по ССП необходимо предусмотреть следующее:

- параллельность процессов по разработке ССП.
- внешним консультантам правильнее доверять разработку ССП на всю компанию и несколько основных подразделений

При проведении проекта мы обычно рекомендуем активно работать с системой показателей головной организации и одного основного и одного вспомогательного подразделения. Опыт внедрения ССП в пилотных подразделениях затем обобщается и применяется в других подразделениях.

#### 4.1.7. Агрегирование показателей

В некоторых случаях показатели для ССП компании получаются с помощью агрегации показателей подразделений. Для агрегации можно предложить следующие способы:

- Сумма показателей подразделений
- Среднее арифметическое
- Средневзвешенное арифметическое
- Максимальное или минимальное значение
- Процент или количество подразделений, где значение показателя соответствует критериям

В некоторых случаях агрегировать показатели механически нельзя. Например, если компания измеряет среднюю выручку на сотрудника, то, очевидно, что результирующий показатель не будет средним арифметическим показателем отделов.

#### 4.2. Пример декомпозиции показателей:

Давайте рассмотрим, как каскадируются показатели ССП на примере производственного комбината.

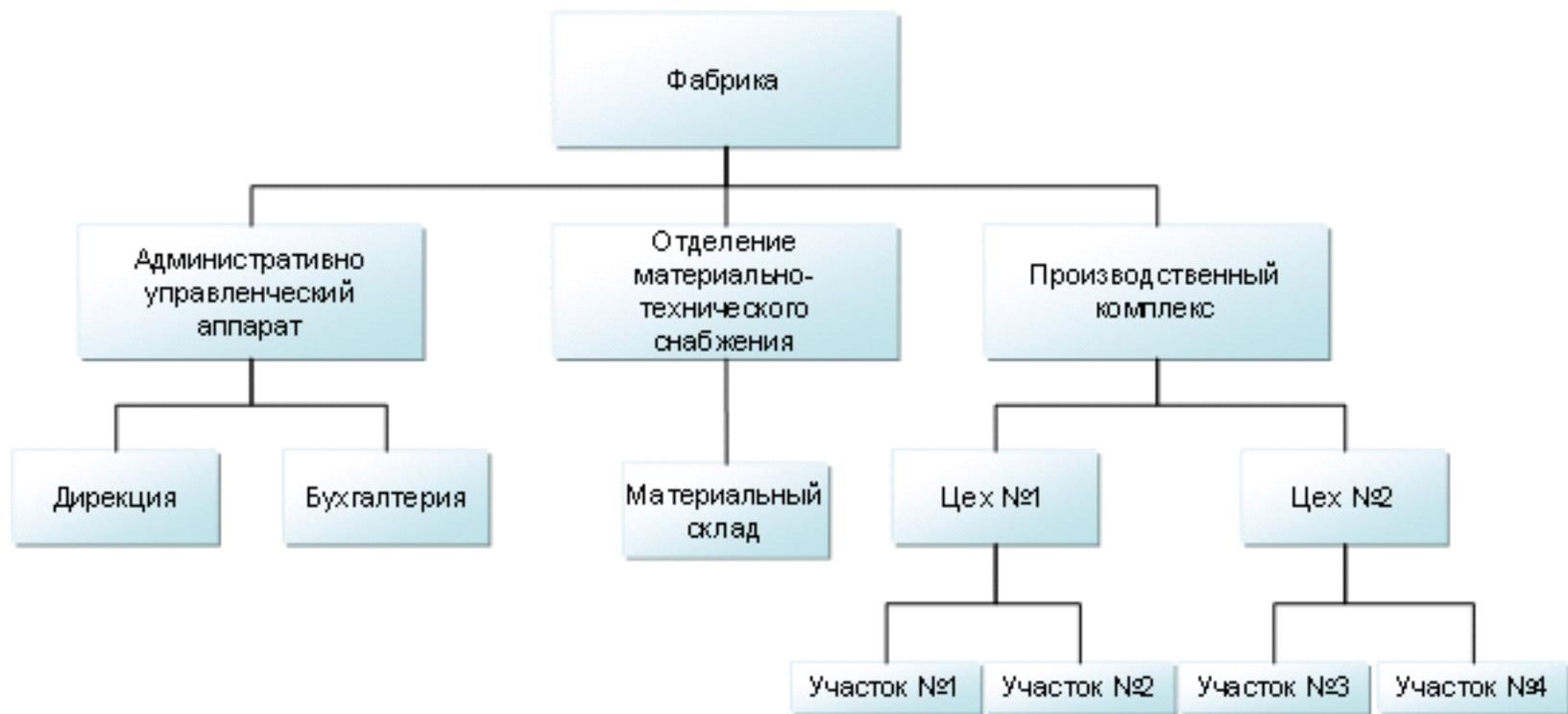


Рисунок 68. Структура центров ответственности фабрики

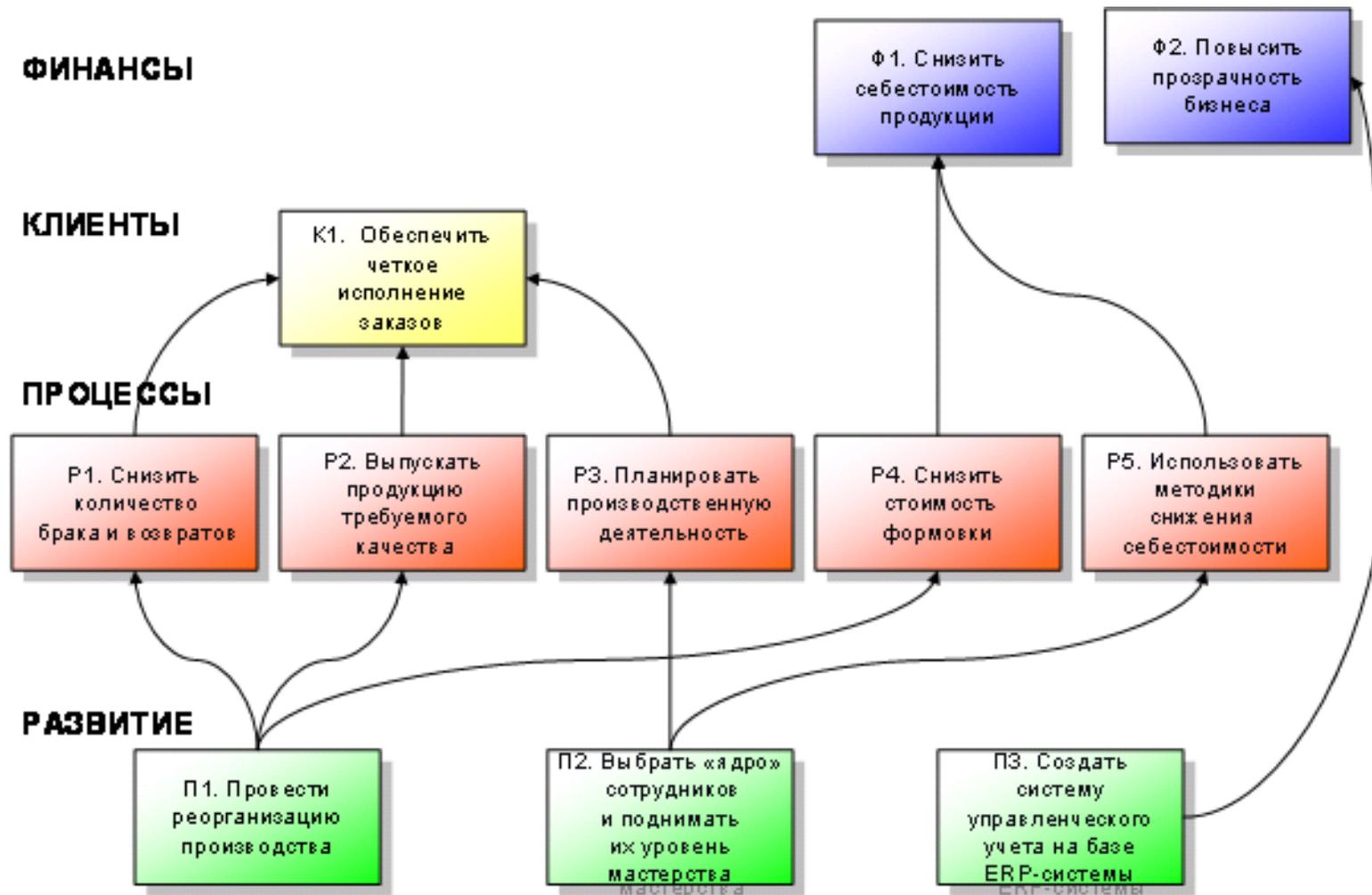


Рисунок 69. Стратегическая карта фабрики

Стратегическая карта для всей фабрики предусматривает решение стратегической задачи по снижению себестоимости продукции. Обратите внимание, что у фабрики нет более глобальной цели типа увеличения прибыли или стоимости. Это происходит потому, что фабрика входит в холдинг, в котором за реализацию и за прибыль отвечает другое предприятие (торговый дом). По той же самой причине у фабрики всего лишь одна клиентская цель: четкое выполнение заказов.

Таблица 44. Показатели для цели "Снижение себестоимости"

Категория	Задача	Показатель
Финансы	Снижение себестоимости	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Себестоимость готовой продукции</u></li> <li>• Стоимость обработки</li> <li>• Доля накладных расходов</li> <li>• Стоимость сортировки и ее динамика</li> <li>• Отклонение стоимости обработки от среднерыночной</li> </ul>

Для Аппарата управления (является центром ответственности первого уровня) установлен показатель по снижению стоимости обработки, на который аппарат управления может напрямую влиять. Такой же показатель установлен для другого центра ответственности первого уровня – Основного производства (см. табл. 45, 46).

Таблица 45. Показатель для Аппарата управления

Центр ответственности	Управленческий показатель деятельности
Аппарат управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем производства по количеству и ассортименту</li> <li>• <u>Стоимость обработки, в т.ч. по ассортименту (все затраты ПК)</u></li> <li>• Количество заказов, невыполненных в срок</li> <li>• Количество внешних рекламаций</li> <li>• % расходов, приходящихся на аппарат управления в общей себестоимости</li> </ul>

Таблица 46. Показатель для Основного производства

Центр ответственности	Управленческий показатель деятельности
Основное производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>% снижения стоимости обработки по сравнению с рыночной ценой</u></li> <li>• Количество брака, выявленного внешними заказчиками</li> </ul>

- Количество брака, выявленного внутри производства
- % снижения стоимости сортировки
- % экономии сырья
- Объем производства по количеству и ассортименту
- % выхода продукта

Для Цеха №2, являющимся центром ответственности уже второго уровня, данный показатель уже декомпозирован на другой "Общие производственные затраты" (см. табл. 47).

Таблица 47. Показатель для Цеха №2

Центр ответственности	Управленческий показатель деятельности
Цех №2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выпуск продукции заданного количества, качества (с учетом ассортимента)</li> <li>• Количество брака, предъявленного внешними заказчиками</li> <li>• Количество отходов (по видам)</li> <li>• <u>Общие производственные затраты</u></li> <li>• Производительность оборудования (сверхплановый простой оборудования по своей вине)</li> <li>• Производительность труда</li> <li>• Количество нарушений трудовой дисциплины</li> </ul>

Далее, на третьем уровне – участке №3, себестоимость может снижаться, например, за счет снижения времени простоя оборудования по своей вине (см. табл. 48).

Таблица 48. Показатель для Участка №3

Центр ответственности	Управленческий показатель деятельности
Участок №3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• НЗП на 1-е число каждого месяца</li> <li>• <u>Сверхплановый простой оборудования по своей вине</u></li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Сверхплановый простой оборудования по прочим причинам (по видам)</li><li>• Производительность труда</li><li>• Производительность оборудования</li><li>• Количество брака, выявленного внутри участка</li><li>• Количество брака, предъявленного участком №4</li></ul> |
|--|---|

### 4.3. Подходы к каскадированию

---

- 4.3.1. Каскадирование
- 4.3.2. Каскадирование сходных по функциям подразделений
- 4.3.3. Каскадирование холдинговой компании
- 4.3.4. Гибридный подход

#### 4.3.1. Каскадирование

Плохо не иметь ясно сформулированной цели, так же плохо иметь многочисленные конкурирующие между собой цели. Когда в корпорации нет единых приоритетов в стратегии роста и создании новых бизнесов, возникает раздробленность и недостаточная оптимизация ресурсов. Это не означает, что у каждой многодивизиональной компании должно быть единое видение целей. Однако нередко в организациях, соперничающих в рамках одной отрасли, менеджеры подразделений обладают принципиально различными, а иногда и взаимоисключающими представлениями о структуре будущей отрасли и общих стратегических целях фирмы. Слишком часто эти менеджеры заинтересованы в «защите своего угла», а не выработке единого представления о развитии компании. Они начинают придерживаться «будущего», которое несет наименьшую угрозу непрерывному финансированию их подразделений. Неудивительно, что в такой обстановке усилия менеджеров среднего и низшего звена не скоординированы и часто противоречивы. (Хамел, Прахалад)

По результатам анализа можно выделить несколько способов каскадирования стратегических задач:

- схожих по функциям подразделений
- холдинговую компанию
- при помощи гибридного подхода

#### 4.3.2. Каскадирование сходных по функциям подразделений

Такой подход используется, если бизнес-подразделения являются достаточно близкими по выполняемым функциям. Например, розничные подразделения или филиалы банка, различные магазины одной сети или региональные центры дистрибуции в различных районах.

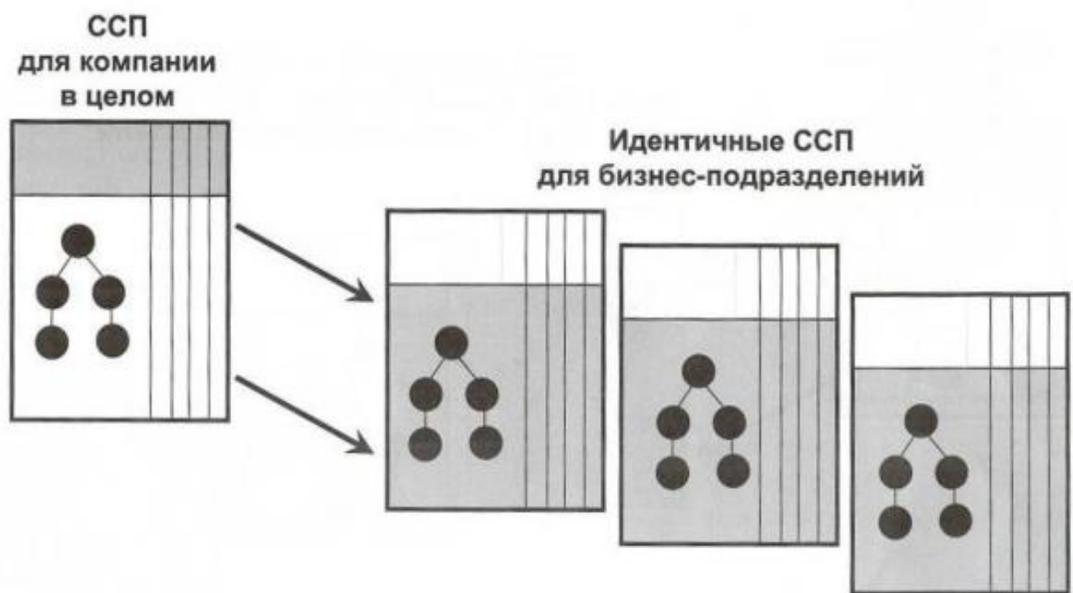


Рисунок 70. Каскадирование сходных по функциям подразделений

В этом случае стратегические цели и показатели в структуре ССП идентичны ССП для компании в целом.

#### 4.3.3. Каскадирование холдинговой компании

Этот подход целесообразно применять, если каждое бизнес-подразделение группы функционирует как независимая компания. Центральная компания выступает в роли "внутреннего рынка", распределяя ресурсы – кадры и капитал, а также ставит общекорпоративные задачи перед всеми компаниями.

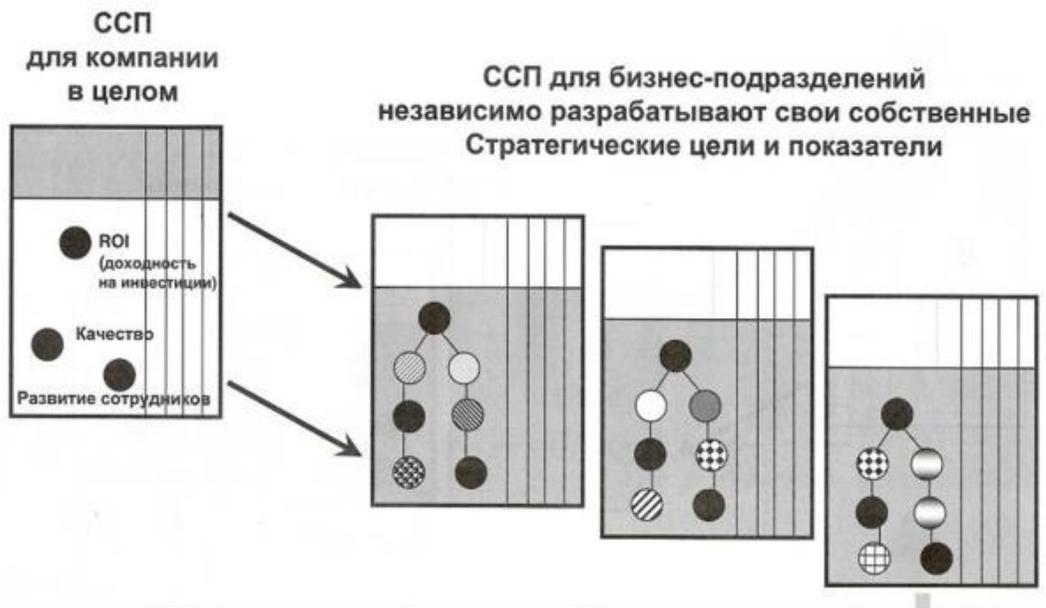


Рисунок 71. Каскадирование холдинговой компании

В этом случае ССП на уровне главной компании (если такая создается) охватывает общие темы, которые детализируются на уровне дочерней компании.

Если компания организована по холдинговому типу – управляющая компания и целый ряд стратегических бизнес-единиц – можно рассматривать сразу несколько систем показателей. Поскольку каждое подразделение имеет свою стратегию, оно может иметь свою независимую ССП. Более того для холдинга потребуется две отдельные системы показателей: для организации в целом и для управляющей компании. Если на уровне холдинга удастся найти синергетический эффект между подразделениями или приобретенными бизнесами (в случае вертикальной или горизонтальной интеграции), возможно, все четыре перспективы будут транслироваться на нижний уровень.

Если в холдинге отсутствует синергетический эффект (например, одна стратегическая единица занимается добычей нефти, вторая – производством алюминия, а третья – производством и продажей продуктов питания) возможно, что ССП на уровне холдинга будет ограничена одной-двумя целями. Это будут цели из раздела «финансы», связанные с повышением общей стоимости бизнеса, а также развитием компании: приобретением дополнительных бизнесов или формирующие концепцию холдинга.

Управляющая компания должна иметь отдельную ССП. В данном случае ее можно рассматривать как вспомогательное подразделение, занимающееся денежными средствами, финансовыми потоками, управлением затратами, формированием стратегии. Часто во многих холдингах

управляющие компании также берут на себя функцию централизации вспомогательных подразделений. Например, в холдинге может быть общее подразделение по управлению персоналом или по маркетингу. В этом случае функции холдинга будут вспомогательными: обслуживание нужд и стратегическому проектированию целей стратегических бизнес-единиц холдинга.

#### 4.3.4. Гибридный подход

Подразделения многих компании разделены по т.н. продуктовому, или рыночному, принципу: два или несколько департаментов выполняют схожие функции по продаже аналогичных товаров на различные рынки. Перед такими предприятиями встает задача синергии подразделений.

Гибридный подход можно использовать, когда подразделения независимы, но не идентичны. В этом случае создаются одинаковые стратегические цели, но измеряются они различными показателями. Кроме того можно вводить задачи, присущие специфике бизнеса подразделений и их конкурентной среды.

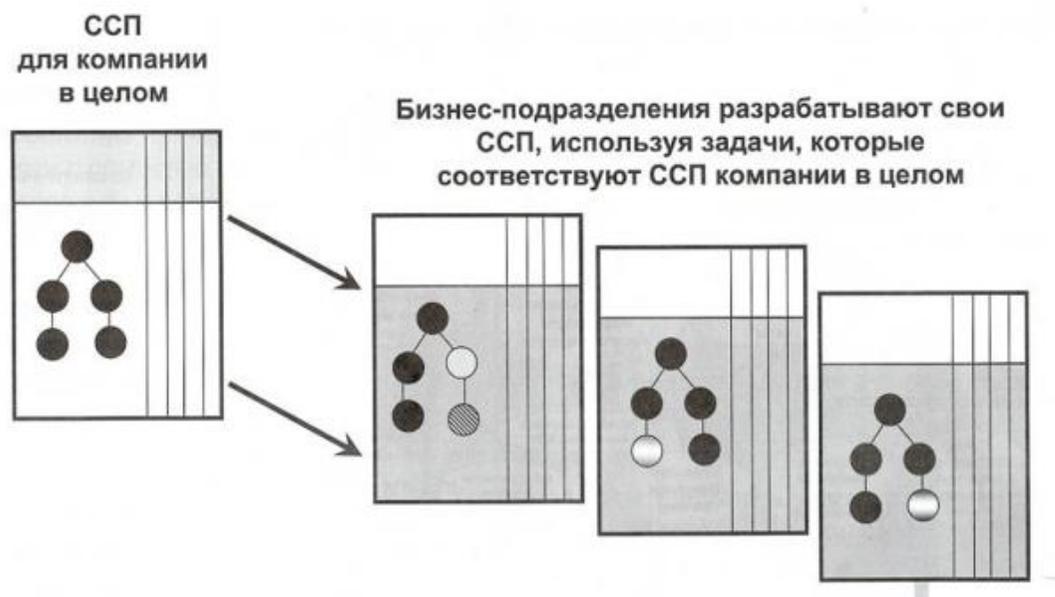


Рисунок 72. Гибридный подход каскадирования показателей

#### **4.4. Единство стратегии группы компаний (пример Bank of Tokyo – Mitsubishi)**

Bank of Tokyo – Mitsubishi является одним из ведущих японских банков.

При внедрении сбалансированной системы показателей банк выбрал подход "снизу-вверх", при котором каждое из 30 подразделений разработало свою стратегическую карту. До начала проекта немногие сотрудники банка имели опыт создания ССП. Во многих случаях сотрудники работали независимо друг от друга. После разработки стратегических карт в течение 30 дней выяснилось, что потребуется провести дополнительные работы по согласованию ССП различных подразделений и улучшению горизонтальных и вертикальных связей между ними.



Рисунок 73. Пример ССП японского банка

Несмотря на то что после разработки ССП был достигнут существенный прогресс, в первоначальной ССП остался ряд пробелов и неувязок (см. табл. 49).

Таблица 49. Ошибки первого варианта ССП

Наблюдения	Решения
Кроме четырех аспектов в ССП различных подразделений не было никакой другой объединяющей структуры	Переработать карты используя подход "сверху-вниз"
Выражение причинно-следственных связей не было наглядным и вело к непониманию стратегии.	Сфокусироваться на общих моментах стратегии. Стратегическая карта должна описывать причинно-следственные связи в общих чертах, а не слишком детализировано
В большинстве стратегических карт, внутренняя перспектива по ключевым жизненно-важным для банка процессам не был раскрыт достаточно глубоко.	Перегруппировать или повторно определить задачи в соответствии с ограниченным набором тем.
Взаимосвязь между группами не была видна из разработанных ими систем ССП. Это наводило на мысль о том, что на стратегических картах необходимо четче указать горизонтальные связи между подразделениями	Распределить задачи в соответствии с темами и сгруппировать их по типам: общие, совместные или свои.

В банке был запущен повторный процесс разработки стратегических карт, но на этот раз он уже проходил "сверху-вниз". Для вертикальной увязки банк создал шаблон стратегической карты, на основе которого создавались ССП для подразделений.

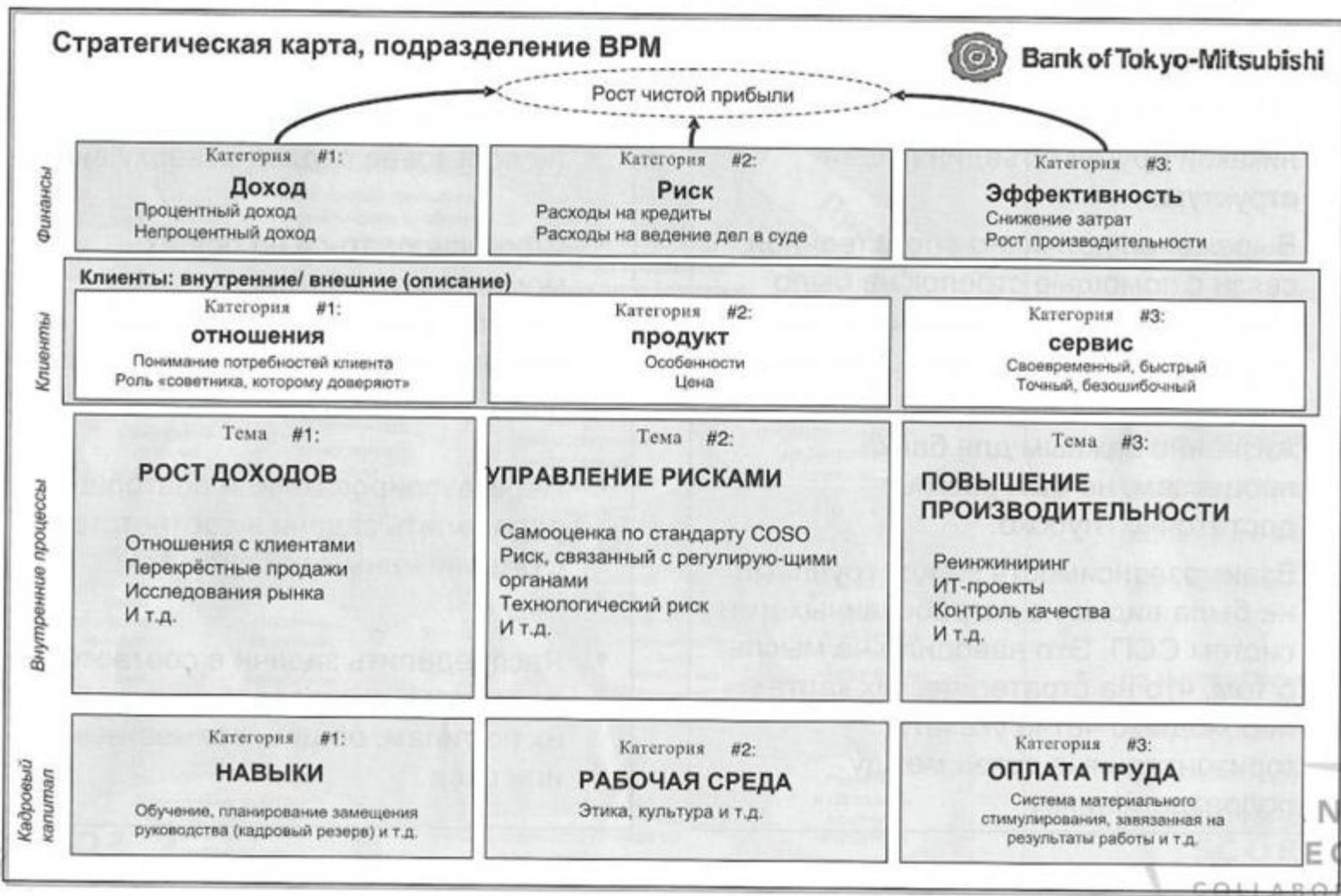


Рисунок 74. Стратегическая карта, подразделение ВРМ

Во время процесса редизайна ССП каждая группа определила свои стратегические цели, исходя из целей, заданных для всех подразделений банка.

Таблица 50. Редизайн ССП

Тип	Определение	Пример
Общая	Общие задачи для всего банка, которые присутствуют в ССП для каждого подразделения	«Повысить КПД осуществления затрат» (Задача из финансового аспекта)
Совместная	Задача, решаемая совместными усилиями двух или более подразделений, от которых ожидается сотрудничество в деле достижения требуемого результата.	«Упростить процедуру одобрения выдачи кредита» (Задача внутренней операционной эффективности)
Своя	Задача, решаемая в рамках одного подразделения и описывающая действия, которые будут приняты группами, входящими в это подразделение, независимо от других подразделений банка	«Ввод и обновление данных в системе "Know Your Client" (Знай своего клиента)» — внутренняя задача из темы «Управление рисками», подразделение — Казначейство банка.

Используя основной шаблон, все стратегические карты были переработаны "сверху-вниз". При этом зависящие друг от друга подразделения получили общие цели и задачи.

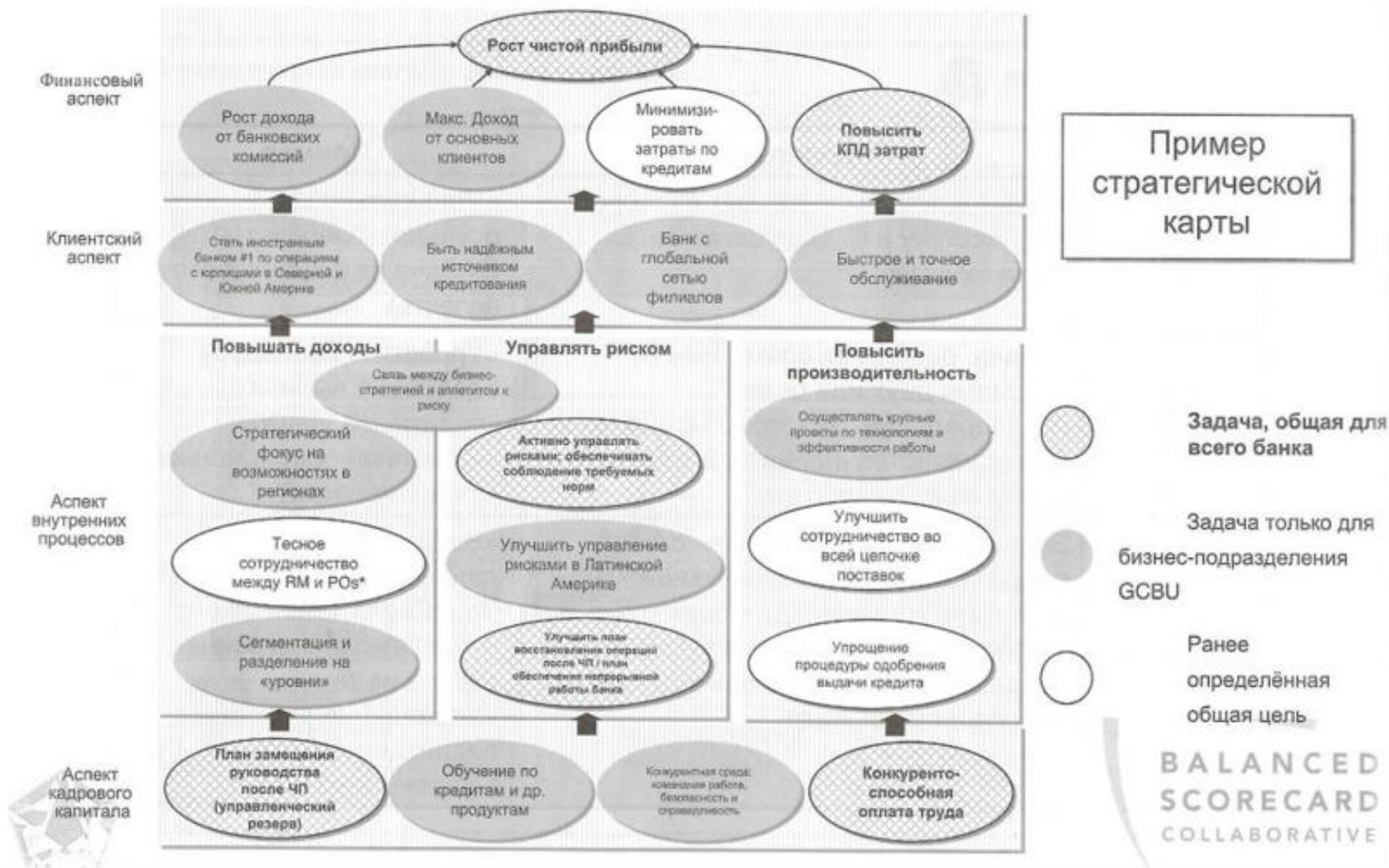


Рисунок 75. Пример стратегической карты

#### 4.5. ССП для вспомогательных подразделений

- 4.5.1. Особенности каскадирования ССП для вспомогательных подразделений
- 4.5.2. Стратегическая роль вспомогательных подразделений

#### 4.5.1. Особенности каскадирования ССП для вспомогательных подразделений



Рисунок 76. Каскадирование ССП на вспомогательные подразделения

Мы уже упоминали, что проекция ССП на основные подразделения обычно не вызывает серьезных проблем. Проекция же на вспомогательные департаменты практически всегда приводит к нарушению баланса между целями вспомогательных подразделений. Это связано с тем, что в качестве клиентов рассматриваются основные подразделения компании. Они зачастую являются затратными, поэтому не участвуют в достижении многих

финансовых целей организации, таких как рост оборота, получение максимальной прибыли. Степень их участия сводится к сокращению или оптимизации собственных расходов.

Для многих вспомогательных подразделений стратегические цели на уровне компании сокращаются. Например, для вспомогательного подразделения, занимающегося эксплуатацией, повышение качества услуг на уровне компании может быть спроецировано лишь на качественное выполнение заявок от других подразделений: снижение количества проблем в эксплуатации, сокращение сроков исполнения заявок и т.д.

#### **4.5.2. Стратегическая роль вспомогательных подразделений**

Вспомогательные подразделения компании должны не только оперативно реагировать на заявки других отделов, но также играть определенную стратегическую роль, предвидя потребности вспомогательных подразделений и всей компании: в маркетинге, в информационных технологиях.

Более того вспомогательные подразделения могут оказаться генераторами нового бизнеса. Например, ИТ-структуры компании могут предложить новые стратегии развития того или иного бизнеса. Прекрасный пример: система резервирования авиабилетов, которая используется в США, оформление заказов через Интернет (например, книжные интернет-магазины). Сегодня наблюдается появление нового бизнеса, связанного с заказом и доставкой продуктов через Интернет.

### **Лекция 5. Проект внедрения ССП. Риски внедрения ССП.**

---

- 5.1. Проект внедрения ССП
- 5.2. Этап 1. Определение проекта
- 5.3. Этап 2. Формализация стратегии
- 5.4. Этап 3. Разработка ССП для подразделений
- 5.5. Этап 4. Создание инструментов ССП
- 5.6. Этап 5. Запуск ССП
- 5.7. Этап 6. Встраивание ССП в системы управления
- 5.8. Риски проекта внедрения ССП

#### **5.1. Проект внедрения ССП**

---

- 5.1.1. Ключевые вопросы проекта
- 5.1.2. Этапы проекта

### 5.1.1. Ключевые вопросы проекта

В рамках проекта разработки и внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии необходимо ответить на следующие вопросы:

- Каков план проекта?
- Кто будет выполнять проект?
- Как определить стратегические цели?
- Как разработать стратегические показатели?
- Как внедрить ССП во всей компании?
- Как автоматизировать ССП?
- Как сделать так, чтобы ССП работала для всей компании?
- Что ожидать в результате проведения проекта?

В методике, описанной далее, нашли отражение важнейшие приемы, разработанные Робертом Капланом и Дэйвидом Нортоном, Полом Нивеном и другими авторитетными специалистами. Практически все примеры, приведенные в этом курсе, были отработаны на проектах в российских компаниях.

### 5.1.2. Этапы проекта

Разработка сбалансированной системы показателей состоит из нескольких этапов:

1. Определение проекта
  - формирование команды
  - календарное планирование
2. Формализация стратегии
  - анкетирование
  - коллективная работа по определению стратегических целей, разработке стратегической карты и ССП
3. Разработка ССП для подразделений
  - проведение пилотного проекта в двух подразделениях
  - передача опыта в другие подразделения
4. Создание инструментов ССП
  - создание регламентов работы с показателями
  - формализация показателей
  - автоматизация ССП
5. Запуск ССП

- определение целевых значений и инициатив
  - проведение первых совещаний с использованием ССП
6. Адаптация ССП к существующим системам управления
- ССП в системы мотивации, бюджетирования и другие
  - организация пересмотра ССП

Рассмотрим эти этапы поподробнее.

## **5.2. Этап 1. Определение проекта**

---

- 5.2.1. Необходимые работы
- 5.2.2. Команда проекта
- 5.2.4. Календарное планирование проекта
- 5.2.6. Обучение команды проекта
- 5.2.7. Эффективность деятельности команды проекта

### **5.2.1. Необходимые работы**

В рамках этого этапа проводятся следующие работы:

- формирование команды проекта
- обследование / ознакомление с разработанными документами и системами
- создание концепции проекта
- календарное планирование проекта
- обучение команды проекта

### **5.2.2. Команда проекта**

При формировании команды проекта необходимо ответить на следующие вопросы:

- кто входит в команду проекта и каково будет распределение ролей?
- какова степень участия руководства в проекте?
- кто будет отвечать за ССП после проекта внедрения?

Обычно в команду проекта входят три группы сотрудников:

- ведущие руководители
- специалисты отдела стратегического развития
- «перспективные» сотрудники
- руководители пилотных подразделений

Так как проект внедрения ССП является проектом изменений, хорошо если в нем будет участвовать генеральный директор компании и, по возможности, представители акционеров.

Роли среди участников проекта можно распределить следующим образом:

- куратор проекта
- руководитель проекта
- руководитель группы разработки стратегии и показателей
- руководитель группы автоматизации ССП
- администратор проекта

Уже на этапе формирования команды проекта обязательно найти ответы на следующие вопросы:

- кто будет проводить автоматизацию ССП?
- кто будет отвечать за ежемесячный сбор информации по ССП и передачи ее пользователям?
- кто будет вносить информацию о показателях ССП в автоматизированную систему?
- кто будет организовывать пересмотр ССП?

#### 5.2.4. Календарное планирование проекта

Проекты по внедрению сбалансированной системы показателей в разных компаниях проходят по разным сценариям. Кратко опишем ход проекта в одной российской компании средних размеров: Проект начался (март 2003 г.) с проведения семинара по теории и практике построения ССП (деловой игры), в рамках которого были сформулированы цели акционеров и руководства компании. В июле 2003 г. был готов итоговый вариант стратегической карты, реализующий сбалансированность управления по показателям. Одним из главных достижений проекта руководители компании считали активное участие персонала в процесс разработки и реализации стратегических планов.

Характерной особенностью проекта разработки и внедрения ССП является то, что он обычно проходит в две фазы: "быструю" и "медленную":

**Таблица 64. Основные фазы проекта по ССП**

Часть	Продолжительность	Основные работы
«Быстрая» часть	3-4 месяца	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формализация стратегии</li> <li>• Стратегические карты</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системы показателей</li> <li>• ССП для подразделений</li> </ul>
«Медленная» часть	около года	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Автоматизация ССП</li> <li>• Сбор данных для показателей</li> <li>• Устоявшаяся система мотивации на базе показателей</li> </ul>

Составление графика помогает сократить сроки проведения работ. Часто разработка показателей занимает достаточно много времени. Причина подобного положения заключается в том, что разработчики сначала стремятся довести до совершенства набор показателей, а потом уже его внедрять. В этом заключается некоторая ошибка. Нужные показатели не всегда можно определить на стадии разработки. Очень часто они рождаются в процессе использования ССП. Поэтому сбалансированная система показателей должна быть «живым» документом, постоянно совершенствующимся в ходе эксплуатации.

Стадии проекта	Время (мес.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Определение проекта													
• Формирование команды	0.2	■											
• Календарное планирование	0.2	■											
Формализация стратегии													
• Анкетирование	0.5		■										
• Коллективная работа по определению стратегических целей, разработке стратегической карты и ССП	3		■	■									
Разработка ССП для подразделений													
• Проведение пилотного проекта в 2-х подразделениях	2			■	■								
• Передача опыта в другие подразделения	3				■	■	■	■					
Создание инструментов ССП													
• Создание регламентов работы с показателями	2			■	■								
• Формализация показателей	3				■	■							
• Автоматизация ССП	5				■	■	■	■					
Запуск ССП													
• Определение целевых значений и инициатив	2						■	■	■				
• Проведение первых совещаний с использованием ССП	2							■	■				
Встраивание ССП в системы управления													
• ССП в системе мотивации	2										■	■	
• ССП в бюджетировании	2										■	■	

### **5.2.6. Обучение команды проекта**

Перед внедрением ССП полезно провести вводный семинар для участников проекта. От умения лекторов ясно донести суть и преимущества ССП во многом зависит и степень поддержки топ-менеджментом действий проектной команды.

Оптимальное содержание семинара включает в себя три темы:

- стратегическое управление (понятие стратегии и стратегического управления);
- методика ССП (смысл и назначение основных инструментов системы – стратегических карт, ключевых показателей и т.д.);
- опыт внедрения (примеры действующих ССП на аналогичных предприятиях).

### **5.2.7. Эффективность деятельности команды проекта**

Для оценки эффективности деятельности команды проекта можно опять же воспользоваться сбалансированной системой показателей. Например, при помощи показателей, предложенных Полом Нивеном (см. рис. 84).

Разработайте Сбалансированную систему, оправдывающую ожидания всех заинтересованных лиц		
Цели		Показатели
Клиенты	<p>Поддерживать удовлетворенность клиентов</p> <p>Расширять знания о Системе      Сократить количество исправлений</p>	K3 Удовлетворенность руководства
		K2 Количество исправлений на черновой вариант системы
		K1 Процент опрошенных работников, которым известно о внедрении системы
Внутренние процессы	<p>Распространять знания</p> <p>Достигать установленные вехи</p>	V2 Процент запланированных заданий выполненных в срок
		V1 Количество докладов (презентаций) о Сбалансированной системе (для всех аудиторий)
Обучение и развитие персонала	<p>Повышать умения и навыки</p> <p>Обеспечивать участие всех членов команды</p> <p>Доступ к инструментарию</p>	O3 Процент выявленных ресурсов в распоряжении группы (технология, литература о Сбалансированной системе и т.д.)
		O2 Процент членов команды, посетивших крупные обучающие мероприятия по Сбалансированной системе
		O1 Процент заседаний команды со 100%-й посещаемостью
Финансы	Финансовая стабильность	F1 Отклонение от проектного бюджета

Рисунок 84. Пример показателей для оценки деятельности команды проекта

### 5.3. Этап 2. Формализация стратегии

- 5.3.1. Необходимые работы
- 5.3.2. Анкетирование
- 5.3.3. Интервьюирование
- 5.3.4. Формализация стратегии
- 5.3.5. Описание стратегии и разработка стратегических карт

- 
- 5.3.6. Разработка показателей

### 5.3.1. Необходимые работы

В рамках этого этапа проводятся следующие работы:

- формализация стратегических целей компании в формате стратегической карты
- создание системы показателей компании
- проведение семинара для руководителей подразделений

Формализация стратегии может производиться с использованием следующих инструментов:

- анализ и переработка стратегических планов
- анкетирование
- мозговой штурм

При хорошей организации и подготовке (заранее проведенном стратегическом анализе) можно провести все работы по разработке сбалансированной системы показателей в рамках одного семинара продолжительностью 2-3 дня.

### 5.3.2. Анкетирование

Начинать формализацию стратегии следует с анкетирования. Проведение анкетирования позволяет с одной стороны анализировать реакцию сотрудников на действия руководящего звена, а с другой дает возможность получить личное мнение каждого человека о путях развития компании.

[Питер Друкер](#) приводит такой пример «В одной крупной компании практика составления "посланий менеджера" (документов, содержащих предложения менеджеров по стратегии компании) используется в течение десяти лет. Тем не менее почти в каждом таком послании в качестве целей и стандартов перечисляются моменты, которые ставят в тупик генерального директора. А когда он спрашивает у автора, что означает тот или иной "пассаж", то получает примерно следующий ответ: "А вы не помните, что сказали мне прошлой весной, когда мы с вами поднимались в лифте?"» Частично понять причины стратегических проблем можно на этапе анкетирования.

В основе анкеты лежат несколько вопросов, объединенные общими темами:

- Каково представление ведущих сотрудников компании о текущей ситуации и о стратегии компании?
- Предложения сотрудников по стратегическим целям и способам их достижения.

- Имеет ли организация четко сформулированную стратегию?
- Кто является приоритетными клиентами?
- Опираются ли владельцы и руководители на стратегию при принятии решений о выпуске новых видов товаров и выходе на новые рынки?
- Случалось ли команде управленцев собираться для обсуждения вопросов будущего развития компании?

В ходе анкетирования большое внимание уделяется тому, чтобы руководители давали тщательно продуманные ответы. Практика анкетирования показывает, что мнения респондентов относительно стратегии расходятся, и порой очень существенно. Типичны следующие расхождения во мнениях:

- Надо ли расширять ассортимент выпускаемой продукции или лучше сосредоточиться на выпуске стандартных позиций (т.е. придерживаться ли стратегии диверсификации или выбрать стратегию низких издержек)?
- Нужно ли бороться за рынок путем снижения цены или за счет улучшения качества или расширения ассортимента выпускаемой продукции (т.е. какой из ценовых сегментов рынка должен стать целевым)?
- Нужно ли обеспечивать доставку до покупателя и создавать транспортное подразделение или продавать товар самовывозом (концентрироваться ли только на производстве или удлинять цепочку создания ценности)?

### **5.3.3. Интервьюирование**

Выявленные расхождения в понимании стратегии необходимо использовать для ее уточнения. Легче всего это сделать с помощью следующего этапа: интервьюирования владельцев и топ-менеджеров. Цель интервьюирования владельцев – выяснить, каковы их стратегические намерения в отношении компании.

На этом этапе владельцы и топ-менеджеры могут прийти к более определенному пониманию и других стратегических задач. Например, сформулировать задачи развития холдинговой структуры, определить приоритеты в развитии дилерской сети, назвать критерии оптимизации ассортимента выпускаемой продукции и т.д. Для команды проекта данный этап важен потому, что одной из их задач является содействие достижению консенсуса руководителей по вопросам стратегии. Только в этом случае участники проекта могут приступить к описанию стратегии организации.

### **5.3.4. Формализация стратегии**

Этап формализации стратегии включает в себя определение общей стратегии, миссии и видения организации путем опроса руководителей. От топ-менеджеров требуется четкое представление о стратегии, ясное понимание того, что они хотят добиться в результате ее осуществления. По мнению специалистов, хорошо разработанная стратегия должна включать описание текущего положения организации и желаемую цель. Стратегические задачи сформулированы правильно, если они понятны, реально достижимы и измеримы. При этом стратегия не должна быть излишне детализированной. В итоге выбранная стратегия приобретает вид взаимосвязанных целей и показателей.

На всех стадиях работы одно из основных требований – ясность, понятность предлагаемых решений. Стратегическую карту нужно составить таким образом, чтобы непосвященный без труда мог по ней восстановить всю стратегию развития организации. Когда это достигнуто, можно приступить к этапу внедрения.

### **5.3.5. Описание стратегии и разработка стратегических карт**

Следующий этап – описание/разработка стратегии и создание стратегических карт. Задачи проектной команды заметно упрощаются, если в ходе предыдущих этапов удалось добиться ясного понимания организационной стратегии. Однако специфика российских предприятий состоит в том, что они, как правило, не имеют детально разработанной стратегии. Поэтому проектной команде часто приходится заниматься ее разработкой. Разумеется, опираясь на те ключевые положения, которые удалось сформулировать на основе данных интервью владельцев и топ-менеджеров.

### **5.3.6. Разработка показателей**

После создания стратегической карты начинается этап составления и выбора показателей для ССП. В рамках этого этапа необходимо определить ограниченный набор показателей, измеряя который можно отследить выполнение стратегических целей и привязать к ним мотивацию сотрудников.

Для ускорения процесса команда проекта может заранее подготовить примеры показателей для каждой цели, отраженной на стратегической карте. Можно подобрать от 3 до 10 вариантов индикаторов, из которых топ-менеджеры выбирают 1-2 основных. Затем список корпоративных показателей сокращается до 10-15, поскольку управлять организацией на основе нескольких десятков показателей просто невозможно.

## **5.4. Этап 3. Разработка ССП для подразделений**

---

- 5.4.1. Необходимые работы

### **5.4.1. Необходимые работы**

В рамках этого этапа проводятся следующие работы:

- пилотный проект в двух подразделениях
- передача опыта в другие подразделения

1. Для основного подразделения проводятся следующие работы:

- формализация стратегических целей подразделения в соответствии с ССП компании
- создание системы показателей компании

- создание системы учета и анализа отчетности для ССП
- разработка материалов для настройки системы автоматизации ССП
- семинар для руководителей отделов и сотрудников

2. Для вспомогательного подразделения (например, управление персоналом) проводятся аналогичные работы.

3. Распространение опыта на другие подразделения:

- обобщение опыта
- семинар для руководителей других подразделений

Декомпозиция занимает много времени из-за большого количества подразделений. Для распространения ССП на нижележащие организационные уровни устраиваются встречи с начальниками структурных подразделений. Каждый из руководителей подразделений предлагает свой набор показателей. Ценность таких наборов определяется конкретностью показателей и их привязкой к основным бизнес-процессам подразделений. Однако руководителям подразделений необходимо доказывать, что их набор показателей способствует достижению общекорпоративных целей.

## **5.5. Этап 4. Создание инструментов ССП**

---

- 5.5.1. Необходимые работы
- 5.5.2. Создание регламентов работы с показателями
- 5.5.3. Формализация показателей
- 5.5.4. Автоматизация ССП

### **5.5.1. Необходимые работы**

В рамках этого этапа проводятся следующие работы:

- создаются регламенты работы с показателями
- формализуются показатели
- проводится автоматизация ССП

### **5.5.2. Создание регламентов работы с показателями**

Для нормальной работы с показателями необходимо их правильно регламентировать в компании. К документам, регламентирующим деятельность ССП, могут относиться:

- Приказ о введении в эксплуатацию ССП
- Стратегический план, включающий описание миссии, видения и стратегии в формате стратегической карты
- Система показателей
- Положение о документообороте ССП
- Паспорта показателей

### **5.5.3. Формализация показателей**

На этом этапе производится кодирование показателей в соответствии с разработанным паспортом показателей. Паспорт показателей должен быть разработан или адаптирован с учетом особенностей внедряемой системы автоматизации ССП.

## Информационная форма: "Представление показателя ССП"

Ответственный за предоставление:

Указать: ФИО члена Рабочей группы

### 1. Общие характеристики показателя:

№ Ф 321	Заполняется менеджером проекта ССП										
Наименование показателя:	Доходность совокупных активов										
Единица измерения показателя:	%										
Статус показателя:	Рассчитываемый в настоящее время										
Стратегическая цель, достижение которой оценивается показателем:	Повысить эффективность деятельности										
Целевые значения показателя:	2004 г. – 12 %, 2005 г. – 13 %, 2006 г. – 14 %, 2007 г. – 15 %, 2008 г. – 16 %.										
Пороговые значения показателя (диапазоны значений для сигналов):	<table><tr><td>*очень плохо*</td><td>0 %</td></tr><tr><td>*плохо*</td><td>5 %</td></tr><tr><td>*высокое*</td><td>7 %</td></tr><tr><td>*хорошо*</td><td>10 %</td></tr><tr><td>*очень хорошо*</td><td>12 %</td></tr></table>	*очень плохо*	0 %	*плохо*	5 %	*высокое*	7 %	*хорошо*	10 %	*очень хорошо*	12 %
*очень плохо*	0 %										
*плохо*	5 %										
*высокое*	7 %										
*хорошо*	10 %										
*очень хорошо*	12 %										
Управленческий (иллюстрирующий) отчет, содержащий показатель:	Отчет о деятельности Холдинга за квартал										
Графические иллюстрации показателя:	Нет (сектор со шкалой, обозначена позиция плана и стрелка показывающая факт)										

### 2. Контроль показателя (кем и на каком уровне контролируется показатель, оценивается достижение целевых итоговых значений показателя):

Подразделение в рамках бизнес-единицы:	Управление контроллинга
Ответственное лицо, должность:	Иванов А. В.

3. Расчет и представление показателя	
Частота представления:	Ежеквартально
Ответственное подразделение в рамках бизнес-единицы:	Отдел финансового планирования и учета
Ответственное лицо, должность:	Петрова О.Г. Ведущий специалист
Получатель показателя:	Генеральный директор
Предоставляемая управленческая отчетность, в которой представлен показатель (факт):	Финансовый анализ деятельности компании
Форма представления:	Бумажный носитель / электронная форма
Сроки представления:	Не позднее 15 числа месяца, следующего за отчетным кварталом
<i>3.1. Алгоритм (формулы) расчета показателя:</i>	
Алгоритм и формула расчета показателя:	$ДСА = (ПВПН / СА) \times 100\%$
Описание переменных:	ПВПН – управленческая прибыль до выплаты процентов и налогов СА – совокупные активы
Дополнительные условия:	Применяются правила консолидации итоговых форм управленческой отчетности
<i>3.2.1. Переменные и их источники (по каждой переменной):</i>	
Название переменной:	ПВПН – управленческая прибыль до выплаты процентов и налогов
Единица измерения переменной:	Тыс. \$
Внутренние источники переменных:	ПВПН = Чистая управленческая прибыль + налоги, не входящие в себестоимость + проценты по кредитам
Частота представления переменной:	Ежемесячно
Сроки представления переменной:	Не позднее 5 числа, следующего за отчетным
Ответственная за предоставление переменной бизнес-единица:	Отдел общего планирования и контроля
Ответственное за предоставление переменной подразделение в рамках бизнес-единицы:	Нет
Ответственное лицо, должность:	Васильев Е.М.

Рисунок 86. Пример паспорта показателя

#### 5.5.4. Автоматизация ССП

Нормальная работа системы стратегического управления невозможна без постоянного потока свежей и достоверной информации. Поэтому необходимой частью проекта становится внедрение информационной системы для ССП. Ее основой становится управленческий учет, реализованный на базе ERP-системы. Внедрение автоматизированного управленческого учета часто затягивается на месяцы. Поэтому целесообразно разделить показатели на три группы: индикаторы, которые можно получить уже сейчас; индикаторы, которые потребуют внедрения новых бизнес-процессов по сбору информации; индикаторы, которые потребуют внедрения ERP-системы.

На сегодняшний день на рынке представлен широкий набор систем автоматизации сбалансированной системы показателей на базе таких ERP-решений:

- SAP SEM
- Oracle
- Microsoft Axapta
- Решения для 1С от Инталев и VIP Anatech

Кроме этого существует ряд специализированных систем (часть из них интегрирована с системами бюджетирования), также используемых на российских предприятиях:

- Business Objects
- Cognos
- SAS
- QPR
- CorVu
- Vision
- Hyperion
- GEAC MPC

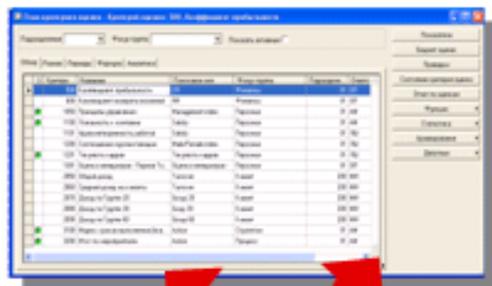
В рамках автоматизации должны быть закодированы все показатели (для каждого показателя должен быть заполнен паспорт).

## Финансы

Финансовые транзакции  
Операции с клиентами и поставщиками  
Дистрибуция и производство

Анкеты  
Web-анкетирование  
Телемаркетинг – опросы  
Менеджеры по работе с клиентами

Система взаимосвязанных показателей



Имя	Тип	Значение
101. Финансовый результат	Числовой	100 000
102. Финансовый результат	Числовой	100 000
103. Финансовый результат	Числовой	100 000
104. Финансовый результат	Числовой	100 000
105. Финансовый результат	Числовой	100 000
106. Финансовый результат	Числовой	100 000
107. Финансовый результат	Числовой	100 000
108. Финансовый результат	Числовой	100 000
109. Финансовый результат	Числовой	100 000
110. Финансовый результат	Числовой	100 000
111. Финансовый результат	Числовой	100 000
112. Финансовый результат	Числовой	100 000
113. Финансовый результат	Числовой	100 000
114. Финансовый результат	Числовой	100 000
115. Финансовый результат	Числовой	100 000
116. Финансовый результат	Числовой	100 000
117. Финансовый результат	Числовой	100 000
118. Финансовый результат	Числовой	100 000
119. Финансовый результат	Числовой	100 000
120. Финансовый результат	Числовой	100 000

Модуль Управление персоналом  
Анкетирование  
Планы развития  
....

Стратегические планы  
Планы мероприятий  
Выполнение мероприятий

**Обучение и перспективы роста**

**Внутренние бизнес-процессы**

Рисунок 87. Введение показателей в систему

Отдельной проблемой является организация ввода информации. Для ее решения используется следующая группировка источников информации: обязательные финансовые отчеты; отчеты и формы, заполняемые вручную; оценочная информация; данные из ERP-системы. Посредством анализа перечисленных источников формируется группа показателей, которые можно получить немедленно и без существенных затрат и которые полностью соответствуют стратегии компании.

Как правило, многие подобные показатели уже активно используются менеджерами. Но непосредственные исполнители не всегда осведомлены о них. Для информационного обеспечения на данном этапе обычно необходимо вводить новые унифицированные формы (предназначенные для заполнения менеджерами) и назначать сотрудника для централизованного ввода информации.

## 5.6. Этап 5. Запуск ССП

---

- 5.6.1. Необходимые работы
- 5.6.2. Определение целевых значений и инициатив
- 5.6.3. Проведение первых совещаний с использованием ССП
- 5.6.4. Коммуникация ССП

### 5.6.1. Необходимые работы

В рамках этого этапа проводятся следующие работы:

- определяются целевые значения и инициативы
- проводятся первые совещания с использованием ССП
- осуществляется коммуникация ССП

### 5.6.2. Определение целевых значений и инициатив

Определение целевых значений является одним из важнейших вопросов ССП. Обычно к моменту завершения разработки системы показателей информация существует только по 30% показателей. А так как по многим из них отсутствуют исторические данные, зачастую невозможно правильно установить целевые значения.

По показателям без исторических данных можно отслеживать существующие тенденции, а целевые значения устанавливать месяца через 3-4, когда будет накоплено достаточно информации для установления целей и определения значения показателя.

Определение инициатив обычно организуется в виде регулярного заполнения специальной таблицы, в которой указываются цели, ответственные исполнители и сроки реализации. Затраты на выполнение каждой инициативы должны быть оценены и утверждены в бюджетном комитете или другом органе управления.

### 5.6.3. Проведение первых совещаний с использованием ССП

Очень важно, чтобы ССП являлась инструментом регулярного менеджмента и активно обсуждалась на ежемесячных совещаниях. Можно предложить включить в повестку дня такого совещания следующие вопросы:

- рассмотрение результатов предыдущего месяца

- обсуждение целевых значений показателей и согласование инициатив на следующий период

#### **5.6.4. Коммуникация ССП**

Обязательным является этап ознакомления работников с разработанной ССП. Сложность задачи заключается в том, как наглядно объяснить работникам ключевые показатели и продемонстрировать вклад каждого в достижение соответствующей стратегической цели? Опыт показывает, что для этого нужны неформальные встречи руководителей с работниками и справочные материалы в виде корпоративных брошюр, листовок и т.д.

Решение о внедрении ССП обычно способствует обучению персонала. Работа в этом направлении осуществляется посредством:

- регулярных встреч руководства и сотрудников
- создания внутрикорпоративных брошюр (раскрывающих стратегические цели и показатели)
- ежемесячных информационных писем (содержащих периодические отчеты о показателях, новые идеи и позитивный опыт сотрудников)
- программ обучения
- корпоративной сети интранет

Целью всех подобных мероприятий является объяснение концепции ССП, особенностей ее внедрения в их компании или подразделении, изменений, которые произойдут в деятельности каждого сотрудника после внедрения системы. Смысл предпринимаемых усилий заключается не только в обучении персонала, но и некоем «положительном внутреннем PR» внедрения.

Нужно учесть, что информирование о внедрении ССП в компании имеет свойство «затухать» в ходе осуществления проекта. Это может вызвать у рядовых сотрудников впечатление, что ССП – всего лишь временная кампания, о которой вскоре можно позабыть. Чтобы этого не случилось, целесообразно назначить ответственного за внутренний PR проекта по ССП.

#### **5.7. Этап 6. Встраивание ССП в системы управления**

---

- 5.7.1. Необходимые работы
- 5.7.2. Пересмотр ССП

##### **5.7.1. Необходимые работы**

Для того чтобы организация "начала жить по показателям" необходимо выполнить следующие работы:

1. Произвести встраивание ССП в другие системы управления:

- в систему мотивации
- в систему бюджетирования
- в систему стратегического управления
- в систему корпоративного управления

2. Организовать связь с выполнением функциональных стратегий:

- маркетингом
- управлением персоналом
- производством и т.д.

3. Организовать регулярный пересмотр ССП в рамках пересмотра стратегии компании или по другим причинам.



Рисунок 89. Роль ССП в системе управления компании

## 7.2. Пересмотр ССП

Завершающим этапом является пересмотр ССП. Практически невозможно сразу подобрать показатели, которые отвечают всем требованиям и остаются неизменными в течение длительного времени. Есть, как минимум, три причины препятствующие этому:

- несовершенство некоторых показателей (сотрудник может выполнять и перевыполнять показатель в ущерб другим целям);
- недостоверность (данные могут быть ненадежными или их трудно собрать);

- неясность (показатель плохо объясняет, что происходит с измеряемым объектом).

В некоторых случаях показатели приходится пересматривать. Это естественно, поскольку компании живут в изменяющейся конкурентной среде и могут менять свою стратегию. Изменяя свою стратегию, компания должна внести соответствующие изменения и в свою ССП. Как только мы меняем показатели, мы сталкиваемся с теми же самыми проблемами, которые встают при создании ССП «с нуля».

Иногда руководство рассматривает ССП как достаточно удачную форму отчета, и тогда события могут развиваться по следующему сценарию: в этот отчет будут включаться все новые и новые показатели. В этом случае получается бессмысленное «разбухание» ССП. Система превращается в большой бесполезный набор отчетов, включающих в себя сотни различных показателей, на которые никто не обращает внимания. Поэтому очень важно, чтобы число показателей, по которым ведется управление, было оптимальным (15-20 показателей). Кроме того, в целях упрощения системы управления желательно установить по этим показателям допустимые интервалы. Это делается из следующих соображений: принимая решения, мы экономим массу времени, не обращая внимание на показатели, значения которых находятся в допустимых интервалах, и реагируя лишь на отклонения.

Поэтому все ССП регулярно подвергаются ревизии, а отдельные показатели, когда необходимо, пересматриваются. Чтобы своевременно выявить неработающий показатель, полезно составлять рейтинг использования показателей.

Отслеживать изменения в ССП должен человек, который принимал непосредственное участие в ее построении, это может быть директор по стратегическому развитию или финансовый директор. При этом контролировать изменения необходимо также тщательно, как и создавать ССП: анализировать стратегические цели, оценивать показатели и целевые значения.

Изменения в системе показателей лучше всего проводить вместе с обсуждением результатов внедрения ССП. Первый пересмотр ССП рекомендуется делать через первые два-три месяца. Дальше процесс пересмотра можно производить не так часто.

Пересмотр показателей необходимо производить на регулярной основе, и он должен носить сугубо плановый характер. В противном случае изменения показателей могут привести к неожиданной революции, которую компания может даже не пережить.

## **5.8. Риски проекта внедрения ССП**

---

- 5.8.1. Простота теории и сложность реализации
- 5.8.2. Неправильная стратегия или ее отсутствие
- 5.8.3. Проблемы построения стратегических карт
- 5.8.4. Четыре перспективы
- 5.8.5. Намерения владельцев компании
- 5.8.6. Количество целей

- 
- 5.8.7. Трансформация стратегии
  - 5.8.8. Гипотезы о причинно-следственных связях
  - 5.8.9. Набор стратегических целей
  - 5.8.10. Проблема разработки показателей
  - 5.8.11. Оценка качественных целей
  - 5.8.12. Стоимость сбора информации
  - 5.8.13. Риски неправильно выбранных показателей
  - 5.8.14. Проблемы определения целевых значений
  - 5.8.15. Неправильное распределение ответственности за показатели
  - 5.8.16. Проблемы декомпозиции ССП
  - 5.8.17. Проблемы автоматизации
  - 5.8.18. Риски управления проектом ССП
  - 5.8.19. Проблема обновления инициатив

### **5.8.1. Простота теории и сложность реализации**

Основная цель данного раздела – поделиться нашим опытом работы со сбалансированной системой показателей (ССП) и обратить внимание на некоторые моменты, которые могут увеличить время и стоимость проведения проектов по ее разработке и внедрению.

Теория ССП действительно проста, и ее можно изложить чуть ли не одной картинкой. К сожалению, простая теория требует достаточно сложной реализации. Любой проект, связанный с управлением, постановкой систем бюджетирования, управленческого учета, внедрением ERP системы, не говоря уже об организационных изменениях, достаточно сложно выполнить.

Все риски и проблемы, с которыми сталкиваются компании при проведении внедрения ССП, можно объединить по следующим группам.

- Во-первых, ССП – это не инструмент разработки стратегии. Для внедрения ССП нужна формализованная стратегия развития предприятия. В результате проект по ССП требует больших сил и ресурсов, чем планировалось. Обычно он увеличивается за счет разработки и формализации стратегии.
- Второй класс проблем – это техническая сложность реализации, сбои. Собирать информацию очень тяжело и стоимость этой информации может превысить все мыслимые эффекты по внедрению ССП.
- Третий класс проблем включает в себя риски управления проектами. Часто выясняется, что проект внедрения ССП – это не короткий проект на 3 месяца (каким по идее должен быть), а добротный стратегический проект изменений, который растянется на два-три года и вызовет целый ряд дополнительных проектов по построению системы управления в компании. Прочитую слова одного из участников проекта в одной известной российской компании (в ней проект внедрения ССП идет уже три года): «В первый год мы пытались сделать систему.

Система не получилась, но была стратегия. На второй год мы сделали систему, но она разошлась со стратегией. На третий год мы пытаемся соединить их в одно целое».

### **5.8.2. Неправильная стратегия или ее отсутствие**

ССП инструмент для формализации стратегии, перевода стратегических целей компании на уровень операционной деятельности и построения эффективной системы отчетности. Поэтому прежде чем начинать проект, необходимо определить: насколько стратегия отвечает современной динамике бизнеса, знакомы ли с ней сотрудники и насколько она учитывает их видение стратегического развития компании. Иногда проект начинается с вопроса: а есть ли стратегия у компании вообще? Если нет, необязательно откладывать проект до лучших времен, а просто начать с ее разработки перед внедрением SSP. Для структурирования идей о стратегии, которые уже есть в головах руководства компании и участников команды проекта, можно использовать стратегическую карту. Многие идеи для создания стратегии получают в процессе анкетирования менеджеров высшего и среднего звена и «мозговых штурмов» с участием ключевых сотрудников компании.

Очень часто при работе над SSP оказывается, что представление стратегии в виде хорошо написанного документа недостаточно, стратегию необходимо формализовать именно под те перспективы, которые заложены в SSP (финансы, клиенты, процессы и развитие). Таким образом, SSP накладывает некий шаблон на стратегию.

Формализация стратегии требует участия высших руководителей компании, у которых обычно не бывает много времени. Получается, что первая часть разработки стратегии превращается в стратегический проект, потому что собрать всех ключевых сотрудников вместе для обсуждения и создания стратегии, уже большая проблема.

### **5.8.3. Проблемы построения стратегических карт**

Создание стратегических карт – сложный процесс, неслучайно этому этапу посвящена целая книга Роберта Каплана и Дэйвида Нортон ["Стратегические карты"](#).

### **5.8.4. Четыре перспективы**

Первый вопрос, который задают консультантам при разработке стратегических карт: «У нас в компании 16 перспектив, действительно ли необходимо их сокращать до четырех. Давайте 16 попробуем сделать». Если у вас 16 перспектив и в каждой перспективе еще по 5 целей, то скорее всего такая стратегическая карта не заработает, ее просто не будут читать. Наш опыт показывает, что если нет определенности в этом вопросе, то лучше остановиться на четырех «классических» перспективах: финансы, клиенты, процессы и развитие.

### **5.8.5. Намерения владельцев компании**

В начале разработки стратегической карты надо определить намерения владельцев компании. Намерения бывают совершенно разные. Среди них получение высоких дивидендов или перепродажа компании. Если цель – продажа компании через несколько лет, то необходимо повышать ее стоимость. А можно ли рассказать о такой цели сотрудникам? Как бы вам работалось в компании, которую собираются продать?

Если вы начинаете проект на предприятии, входящем в группу компаний, то неплохо в начале узнать, есть ли стратегия у головной компании. Очень часто многие проекты по созданию ССП иницируются на уровне завода, который входит в холдинг, и получается, что любая формализация стратегии завода сверху смотрится как некая инициатива снизу, которая может быть не принята. В теории неплохо начинать проект разработки ССП с головного предприятия, но на практике так не получается.

#### **5.8.6. Количество целей**

Можно ли уложиться в 10-15 красиво оформленных целей? Это сделать очень сложно. При разработке карты какие-то цели необходимо объединять, в результате чего может получиться другая стратегия, не совпадающая с первоначальным вариантом.

#### **5.8.7. Трансформация стратегии**

Стратегическая карта отображает стратегию в несколько упрощенном и схематизированном виде, необходимом для адекватного перевода на язык графических символов. Стратегическая карта – это не только формализация, но и существенная трансформация ранее разработанной стратегии. При использовании графического языка стратегических карт, стратегия может серьезно меняться, аналогично тому, как меняется смысл текстов при переводе с одного языка на другой. Очень многое при построении карты зависит от ее дизайна. Однако следует всегда помнить, что проблемы стратегии гораздо существеннее, чем их изображение в виде красиво нарисованных блоков. Поэтому при построении стратегических карт опасно чрезмерно увлекаться художественными изысками, типа симметричного расположения блоков на листе.

Стратегия, существующая как текст, и стратегия в виде стратегической карты могут существенно отличаться друг от друга. Поэтому один из тестов на валидность (правильность) стратегической карты сводится к следующему вопросу: можно ли по стратегической карте восстановить изначальную стратегию предприятия и формализовать ее в виде текста? (В программировании эта операция называется reverse re-engineering, когда по программе восстанавливают тот алгоритм, по которому она была создана).

#### **5.8.8. Гипотезы о причинно-следственных связях**

Что такое стратегия? Это гипотеза. Чтобы увеличить стоимость компании, необходимо иметь хорошего клиента. Для того чтобы привлечь клиента, надо обеспечить качество, чтобы обеспечить качество необходимо иметь профессионализм. На самом деле, это гипотеза, потому что хороших, причинно-следственных связей, особенно выражающихся в цифровых данных, построить практически невозможно.

Хорошо структурированная стратегическая карта должна включать в себя причинно-следственные связи, которые существуют между всеми обозначенными целями. Иначе говоря, все цели должны быть связаны между собой причинно-следственными связями. Но ими можно связать не все обозначенные цели. Действительно, некоторые цели (повышение профессионализма сотрудников, повышение уровня мотивации сотрудников, улучшение психологического климата на предприятии и пр.) выступают в качестве своего рода связок по отношению ко всем целям более высокого уровня и могут служить для них причинами. Поэтому снова приходится использовать метод бритвы Оккама и отсекаать все маловажные причинно-следственные связи, которые по сути являются лишь графическим инструментом, наглядно показывающим гипотезу о существовании таких связей.

Теоретически, для некоторых показателей мы сможем построить математическую или финансово-экономическую модель таких связей. Но на практике это не всегда получается. Так построить модель отслеживающей связи между нефинансовыми показателями практически невозможно в силу высокой сложности систем управления. Также невозможно при помощи математических методов установить влияние профессионализма сотрудников компании на лояльность клиентов. Есть только некоторый опыт, говорящий о том, что между этими двумя явлениями существует определенная корреляция.

### **5.8.9. Набор стратегических целей**

При формулировании причинно-следственных связей в рамках общей схемы некоторые цели иногда объединяют в общий набор. Преимущества такого объединения наглядно видны при построении схемы, когда нет необходимости лишней раз проводить указательные стрелки от одной цели к другим. Поскольку компания все-таки ориентируется на выполнение конкретных действий по ряду показателей (точности и скорости доставки, повышению уровня сервиса и пр.) и соответствующим образом позиционирует себя в работе с клиентами, то, вероятно, эти задачи будут осуществляться в русле одних и тех же стратегических целей, которые ставит перед собой руководство компании (например, повышение профессионализма сотрудников, внедрение системы сопроводительной документации, внедрение ERP-системы). На стратегической карте такие цели обычно выглядят как рамка, объединяющая в себе ряд целей.

### **5.8.10. Проблема разработки показателей**

Для некоторых целей несложно разработать адекватные показатели – для их измерения внутренняя отчетность в компании уже есть. Гораздо важнее разобраться с целями, по которым невозможно разработать показатели. Мы рекомендуем не отказываться от подобных целей, но стараться найти соответствующий способ из измерения. Зачастую, непонимание как измерить движение к цели означает, что мы не знаем способ их достижения, и поиск такого пути стоит потраченного времени.

Иногда понимания достигнуть невозможно, и в исключительных случаях мы рекомендуем не отбрасывать их, а оставить на уровне стратегической карты в виде лозунга. Например, очень сложно разработать адекватные показатели для таких целей, как «активная благотворительная деятельность» (отнюдь не вся благотворительность меряется размером бюджета на благотворительность) или «поддержание благоприятных отношений с государственными и общественными организациями». Но надо помнить, что наличие таких целей – это скорее исключение и напоминание о том, что над их определением надо продолжать работать.

После разработки показателей мы рекомендуем провести тест адекватности ССП методом "обратного реинжиниринга": попытаться проанализировать систему показателей и оценить действительно ли она отражает стратегию компании.

#### **5.8.11. Оценка качественных целей**

Одна из проблем, связанных с подбором показателей, касается оценки качественных целей. В некоторых случаях оценить качественную характеристику невозможно. Во многих случаях приходится прибегать к косвенным показателям.

Один из самых распространенных способов оценки удовлетворенности клиентов – анкетирование клиентов по совершенным сделкам или по оказании услуг. В этом случае компания должна разработать анкету, а также внедрить дополнительный бизнес-процесс предоставления этой анкеты клиенту. Также следует позаботиться о создании стимулирующих факторов, которые будут побуждать клиентов заполнять анкету. Должны быть созданы все условия для того, чтобы анкеты были как можно более объективными, а менеджеры или другие сотрудники компании, вступающие в непосредственный контакт с клиентами, не могли оказывать на них давление. Так, например, при устном опросе факт присутствия сотрудников компании зачастую сковывает клиентов, и они не говорят всей правды, в силу чего информация об уровне их удовлетворенности (или неудовлетворенности) значительно искажается.

Одним из ключевых в ССП является вопрос о степени правдивости анкет и, соответственно, о степени объективности формирования показателей. Дело в том, что в некоторых случаях при формировании показателей следует заранее предполагать возможность искажения полученных данных. Например, мы должны быть готовы к тому, что анкету вместо клиента заполнит сам менеджер. Поэтому в виду такой ситуации надо делать соответствующие поправки.

#### **5.8.12. Стоимость сбора информации**

Причина, по которой компания отказывается изменять свои наборы показателей, чаще всего заключается в следующем: стоимость сбора информации, необходимой для формирования показателя, нередко превышает все выгоды от его последующего использования. Например, одной из стратегических задач становится повышение узнаваемости имиджа компании или приведение внешнего вида компании к определенному имиджу. Чтобы адекватно оценить имидж компании, приходится обращаться в специализированное агентство. Однако стоимость подобных исследований может составить несколько тысяч долларов, что нередко превышает бюджет компании. Получается, что стоимость системы по сбору информации и стоимость ее поддержания нередко превышает стоимость самого проекта по внедрению ССП.

Почему это происходит? Когда мы создаем ССП, мы движемся сверху вниз, т.е. мы делаем исходным моментом не данное состояние компании, не то, что «уже есть», а то, что «должно быть» – наше видение будущего, а ССП служит инструментом, с помощью которого осуществляется продвижение компании от нынешнего состояния к ее видению. Если же мы хотим измерить это продвижение, то нам придется смириться с тем, что такое измерение может оказаться весьма дорогостоящим. Поэтому необходимо найти некоторый баланс между выгодами, которые дает введение того или иного показателя и затратами на сбор необходимой информации.

### 5.8.13. Риски неправильно выбранных показателей

Разработка системы показателей – сложный процесс, ведь его результаты можно проверить лишь на практике. И тогда реальные результаты могут не совпасть с ожиданиями. Поэтому мы считаем, что ССП должна регулярно пересматриваться.

Вот мнения руководителей двух российских предприятий, которые внедрили ССП. Обратите внимание, насколько совпадает их мнение.

*«С определением некоторых показателей мы сначала ошиблись. Желание немедленно связать сбалансированную систему с системой мотивации привело к тому, что в ССП попали показатели, которые мало способствовали достижению стратегических целей, но легко понимались и принимались руководителями и сотрудниками отдельных подразделений. В некоторых случаях мы, пытаясь учесть все аспекты, разработали слишком сложные алгоритмы вычисления. Например, мы разработали показатель поддержания оптимального складского запаса. Отклонения от целевого уровня запаса в течение отчетного периода допускались в пределах +/- 5%. Бонус выплачивался, только когда норматив выдерживался по всем товарным позициям. За все время действия показатель не был выполнен ни разу, поэтому его дальнейшее использование было признано нецелесообразным» (Заместитель генерального директора по развитию новых проектов компании "Витал").*

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

*За прошедшее время мы отказались от показателя «лояльность сотрудников», получаемого на основании анкетирования. Сейчас мы решаем, как будем его определять. В отношении многих показателей пришлось сделать значительные допущения. Первое время некоторые из них будут заполняться приблизительными данными. Это связано с тем, что для определения конкретных значений большинства показателей (в первую очередь – нефинансовых) отсутствуют исторические данные» (Владелец и председатель Совета директоров компании System Computers).*

### 5.8.14. Проблемы определения целевых значений

Основной проблемой, с которой сталкиваются предприятия в процессе формирования ССП или в начале ее эксплуатации, оказывается полное непонимание того, какими должны быть целевые значения, составляющие неотъемлемую часть ССП. Если компания стремится к тому, чтобы повысить какие-либо показатели (например, степень удовлетворенности своих сотрудников и клиентов), то ее руководству должно быть предельно

ясно, до какого именно уровня оно готово их повышать. Если раньше не было системы учета этих показателей, то, соответственно, полностью отсутствует и история сбора информации по ним, а восстановить эту информацию практически невозможно.

Даже если в какой-то момент создать и внедрить способ оценки удовлетворенности клиентов с помощью анкет, то все равно за информацией придется обращаться к тем клиентам, которых обслужили уже давно (может быть, месяц, или даже год тому назад), а эта задача сама по себе связана со многими трудностями. Ведь даже если прошлые клиенты согласятся (а это еще не факт!) задним числом заполнить анкету, то все полученные данные неизбежно будут искажены.

Это означает, что фактически создание ССП и первое время ее внедрения (обычно это один квартал, полгода или год) предполагает последовательное проведение следующих мероприятий: компания начинает с анализа существующих тенденций (например, улучшение или ухудшение лояльности клиентов) и только потом устанавливает некоторые целевые значения, которые необходимо достичь в установленный срок.

В связи с этим часто обсуждается одна интересная идея, а именно: поскольку в настоящее время на высоком уровне разработана система анализа предприятия по его финансовым показателям, то можно создать финансово-экономическую модель предприятия на базе ведущих финансовых показателей с включением некоторых основных экономических показателей (количество произведенных изделий, основные затраты, связанные с закупкой моделей и пр.). При этом в предполагаемой модели могут существовать нормальные причинно-следственные связи. Так, например, мы можем рассчитать, какие денежные средства необходимы для увеличения объема продаж и до какого предела можно увеличить объем закупок тех или иных изделий, если мы собираемся увеличить объем реализации.

При этом нельзя забывать, что существенную часть ССП составляют так называемые нефинансовые показатели, т.е. показатели, измеряющие достижение нефинансовых целей. В этом случае практически невозможно построить функцию, отображающую прямую зависимость между двумя группами параметров и выяснить, в какой степени улучшение уровня профессиональной подготовки сотрудников и улучшение лояльности клиентов может повлиять на основную финансовую цель компании (например, на увеличение стоимости компании). Это невозможно по двум причинам: во-первых, мы только предполагаем существование такой взаимосвязи или зависимости, а во-вторых, средний срок жизни компании не так велик, чтобы собрать исторические данные и выстроить какие-то нормативы. Поэтому зачастую приходится отслеживать эти взаимосвязи на интуитивном уровне.

С точки зрения некоторых пользователей ССП невозможность такой чисто математической формализации является ее слабым местом. Но сам предмет, с которым имеет дело ССП, по своей сути не поддается сугубо математической формализации и не раскладывается на простые линейные уравнения с ясным и однозначным смыслом.

#### **5.8.15. Неправильное распределение ответственности за показатели**

Необходимо назначить ответственного за выполнение каждого показателя, в противном случае за показатели никто не будет отвечать (кроме генерального директора). Иногда приходится прибегать к коллективной ответственности, когда за достижение значения показателя отвечают

несколько руководителей подразделений. В этом случае мы все равно рекомендуем назначить одного человека, кто координировал бы деятельность коллег по работе с данной стратегической целью.

#### **5.8.16. Проблемы декомпозиции ССП**

Использование ССП только на верхнем уровне управления практически ничего не дает, так как успешная реализация ССП тесно связана с системой мотивации. Для этого нужно каскадировать ССП на более низкий уровень, где есть какая-то ответственность за соответствующие показатели.

Количество уровней компании, для которых разрабатывается ССП, является еще одним фактором, который влияет на стоимость проекта. Даже декомпозиция уже готовой ССП на одно подразделение занимает от одной до двух недель. Соответственно, если у предприятий 10 подразделений, то стоимость проекта исчисляется 10 неделями. А если у предприятия два уровня подразделения по 10 подразделений, то до 100 недель.

Интересно, что декомпозированные цели подразделений могут быть не сбалансированы. При изменении целей перспективы могут отличаться. Цель клиентского уровня уже выражается процессными целями на более низких подразделениях. Например, решают вопросы качества, профессионализма и т.д.

Существуют некоторые пробелы в теории, например не всегда существует понимание того, что нужно декомпонировать: стратегические цели предприятия или же показатели с целевыми значениями. Согласно книге Роберта Каплана и Дэвида Нортон необходимо декомпонировать показатели. Если говорить о практике, то декомпонировать нужно цели. Хотя в этом случае существует риск того, что подразделения будут нацелены на показатели, достижение которых не гарантирует достижение показателей верхнего уровня.

#### **5.8.17. Проблемы автоматизации**

ССП не предъявляет высокие требования к информационной системе, главное, чтобы показатели вводились, хранились и предоставлялись пользователю. В основном проблемы связаны с задержками при внедрении систем автоматизации ССП, и задержки эти вызваны не столько проблемами систем, сколько необходимостью тщательной подготовки информации для настройки показателей. Для этого обычно используется т.н. паспорт показателя, в который заносятся следующие данные: источник информации для расчета показателя, точный алгоритм его расчета, ответственный за результат, предпочтительный формат представления и т.д.

Автоматизировать ССП можно как с помощью отдельных специализированных пакетов для ССП (например, GEAC Strategic Management), так и с использованием пакетов, совмещенных с ERP-системами (такими как SAP SEM и MBS Ахapta), ряда систем бюджетирования (например, PlanDesigner) и даже с помощью Microsoft Excel.

При этом предполагается, что если пакет находится в ERP-системе, то получить информацию для некоторых показателей гораздо проще, поскольку часть необходимых данных уже в ней имеется. Но проблема как раз и заключается в том, что по некоторым показателям не было предварительного

сбора информации, и поэтому в ERP-системе они не автоматизировались (например, такие нематериальные показатели, как степень удовлетворенности клиентов, уровень профессиональной подготовки сотрудников и прочие).

Разумеется, существуют продвинутые программные продукты, которые позволяют измерять соответствующие показатели. Например, в некоторых системах модули по управлению персоналом отслеживают некоторые показатели по повышению уровня квалификации сотрудников, но даже если такой модуль присутствует в системе, это отнюдь не свидетельствует о том, что он внедрен и функционирует на предприятии. Согласно данным статистики, в настоящее время лишь около 30% всех существующих компаний использует ERP-системы, при этом далеко не все возможности, а немногим больше половины.

Далеко не всегда можно автоматизировать сбор информации для всех показателей. Даже если мы обладаем нужной информацией для того, чтобы автоматически собирать данные по тому или иному показателю, необходимо разрабатывать специальные дополнительные формы анализа этой информации. Например, если одна из задач, которую мы ставим перед собой – снижение объема дебиторской задолженности, то фактически нам придется написать программный шлюз между системой, в которой ведется финансовый учет и ССП. Иногда разработка таких шлюзов и каналов может занять много времени (и как следствие – денег), а это увеличивает срок проекта по созданию ССП.

Кроме того, по ряду показателей автоматизированный сбор информации просто невозможен. В этом случае автоматизация ведется следующим образом: ССП служит, с одной стороны, как рабочее место для сотрудника, собирающего эту информацию, дальше система служит хранилищем информации, и система, с другой стороны, служит презентационной частью для руководителей и сотрудников, которые используют ССП. При этом создается особая атмосфера легкой фиктивности происходящего, легкий эффект "потемкинской" деревни, то есть система служит неким промежуточным звеном. С одной стороны экрана сотрудник вносит информацию, а с другой – начальник смотрит на эту информацию.

Но на самом деле этот вопрос тесно связан с автоматизацией, с переходом количества в качество. Действительно, если в компании есть два подразделения, а собранной информации не так много, то организация движения этой информации не вызывает никаких проблем, ее можно автоматизировать хотя бы с помощью Microsoft Excel. Если же в компании существует больше двадцати пользователей информации и точек ее ввода, и ее необходимо распространять в расчете на большое количество сотрудников, то подготовка и хранение информации в MS Excel может оказаться неудовлетворительным. Поэтому здесь приходится пользоваться специализированными системами, которые обеспечивают больший уровень сервиса.

#### **5.8.18. Риски управления проектом ССП**

По причине своей продолжительности сам проект по внедрению ССП можно назвать стратегическим проектом. Крайне трудно сразу запустить процесс сбора информации по всей ССП, поэтому на практике внедрение осуществляется по фазам. В первую очередь запускаются те показатели, по которым в течение какого-то времени уже ведется сбор информации, затем постепенно, шаг за шагом, включают данные по другим показателям.

Но зачастую приходится сталкиваться с трудностями иного рода. Даже если реализованы все технологические аспекты по созданию ССП, разработана и формализована стратегия, подобраны целевые значения, безукоризненно проведена автоматизация, то все равно очень трудно заставить компанию реально жить по этим показателям, поскольку для этого требуется железная воля руководства.

Действительно, всегда существует риск профанации и превращения ССП в некую информационную табличку (дескать, пусть присылают раз в квартал какие-то цифры, а мы посмотрим и забудем!). Если система показателей не связана с системой мотивации, то фактически потребуются внедрение новой концепции управления по данным показателям и по их значениям, чтобы руководство компании регулярно обращало свое внимание и внимание подчиненных на отклонения от уровня достигнутых показателей.

Безусловно, успех проекта сильно зависит от его плана и его исполнителей. Несколько лет назад, когда мы проводили первые проекты по ССП, мы пытались воспользоваться схематичными планами внедрения, предложенными в первых книгах по ССП. На первом же проекте мы поняли, что для успешного завершения проекта потребуются совершенно другие шаги и совершенно другая оценка времени. Сегодня мы используем уже "проверенный в боях" план внедрения, выделяя с запасом время на такие работы как: разработка стратегической карты, каскадирование ССП на подразделения, автоматизация ССП. В каждой организации существует ряд отраслевых и индивидуальных особенностей, которые также будут влиять на внедрение ССП. Поэтому мы рекомендуем компаниям уделить серьезное внимание календарному планированию, и реальной оценке своих возможностей и трудозатрат.

Правильно подобранная команда проекта серьезно влияет на его успех. Инициаторами проекта могут выступать разные люди: генеральный или финансовый директор, руководитель отдела стратегического развития или IT-отдела. Главное, чтобы люди, входящие в команду, обладали определенными качествами, такими как креативность и гибкость, и самое главное, имели достаточный политический вес в организации, иначе проект не будет восприниматься сотрудниками всерьез. На наш взгляд, идеальная ситуация, когда в проекте участвуют представители трех групп: руководитель и сотрудники отдела развития бизнеса (или аналогичного подразделения), ведущие руководители подразделений и так называемая "золотая молодежь" (перспективные сотрудники, которые в дальнейшем могут занять ключевые позиции в компании). Очень хорошо, если в команду также входит представитель акционеров, лучше всего знакомый со стратегическими планами организации.

### **5.8.19. Проблема обновления инициатив**

Если на разработку стратегии и показателей энергии у участников проекта хватает, то на инициативах она обычно заканчивается. Разработать инициативы по достижению показателей необходимо не сбавляя темпа. Со временем инициативы требуют изменения и дополнения. С каждым разом создавать новые инициативы становится сложнее. Также следует помнить, что не все инициативы могут лечь в бюджет, поэтому необходимо адаптировать ССП к системе бюджетирования.

## **Лекция 6. Становление организации, ориентированной на стратегию. Управление изменениями.**

---

- 6.1. Управление изменениями

- 
- 6.2. Стратегические изменения организации во время проекта ССП
  - 6.3. Пример проекта System Computers

## **6.1. Управление изменениями**

---

- 6.1.1. ССП как методика управления изменениями
- 6.1.2. ССП и подсистемы управления
- 6.1.3. Кто интегрирует ССП в систему управления?
- 6.1.4. Стратегический офис
- 6.1.5. Насколько глубоко ССП интегрирована с подсистемами управления?
- 6.1.6. Связь ССП и системы бюджетирования
- 6.1.7. Интеграция с системой мотивации
- 6.1.9. Связь ССП и организационного дизайна

### **6.1.1. ССП как методика управления изменениями**

Руководители многих компаний заняты поиском наиболее эффективных инструментов для проведения целенаправленных изменениями в своем бизнесе. Чтобы подобные преобразования дали результат, недостаточно поменять организационную структуру или приобрести самую современную автоматизированную систему управления, необходимо использовать методы, которые смогут обеспечить комплексный подход к проводимым изменениям и будут затрагивать все аспекты деятельности компании на всех уровнях ее иерархии. Другими словами, управление проводимыми изменениями должно быть продуманным и сбалансированным.

Одной современных и зарекомендовавших себя методик управления является сбалансированная система показателей (ССП). ССП является инструментом для реализации и мониторинга исполнения стратегии. Но вместе с тем, она также может быть использована в качестве инструмента для управления стратегическими изменениями в компании.

Считается, что организация успешна тогда, когда она 100% ориентирована на выполнение своей стратегии. То есть, все работники знают и правильно понимают эту стратегию, и реализуют на практике. Думаю, что не каждый сможет смело сказать, что "моя организация ориентирована на стратегию" в вышеназванных терминах. Для того, чтобы перейти к такой системе управления необходим долгий путь, в течение которого придется пройти через и управлять большим количеством изменений.

### **6.1.2. ССП и подсистемы управления**

Важно понимать, что сбалансированная система показателей – это не просто набор показателей, а инструмент преобразования организации, ее ориентации на стратегию.

Для комплексного решения этой задачи необходимо тесно интегрировать ССП с другими элементами управления предприятия, ведь чем с большими подсистемами управления предприятием будет интегрирована ССП, тем больше шансов у нее "выжить" и переориентировать предприятие на стратегию.

Система управления предприятием состоит из набора инструментов, которые могут быть представлены в виде пирамиды:



Рисунок 6.1: Пирамида системы управления

ССП – может послужить сбалансированной структурирующей основой для всех подсистем управления, и переориентации их на стратегию.

В общем виде все подсистемы управления взаимодействуют с ССП по следующим каналам:

- Каждая из подсистем вносит свой вклад в реализацию стратегии.
- Каждая из подсистем управления должна быть адаптирована (выровнена) под внедряемую стратегию
- Каждая из систем управления может служить источником информации для ССП (в том числе и для других систем)

Ниже в таблице приведены способы взаимодействия сбалансированной системы показателей и других подсистем управления.

Таблица 7.1: Связь ССП и подсистем управления

Подсистема управления	Ориентация подсистемы управления на стратегию	ССП использует подсистему	Подсистема использует ССП	Потенциальные конфликты совместного использования подсистем
Корпоративное управление	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совет директоров (СД) утверждает стратегию, разработанную топ-менеджерами</li> <li>2. СД контролирует выполнение стратегии</li> <li>3. СД сам работает эффективно в интересах выполнения стратегии предприятия</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В основу стратегии предприятия заложены идеи акционеров компании, проводящиеся Советом директоров</li> <li>2. Иногда акционеры могут влиять на перспективы на стратегической карте</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утверждаемая стратегия может быть представлена в формате ССП.</li> <li>2. Ежеквартально может производиться оценка деятельности предприятия на основе ССП</li> <li>3. СД может использовать ССП для оценки своей собственной работы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Очень тяжело структурировать и контролировать работы самого СД (примеры Enron)</li> </ol>
Внешняя финансовая отчетность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внешняя отчетность раскрытия не только финансовой информации о</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Часть показателей ССП корпорации может быть взято из финансовой отчетности</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ССП (или ее часть может включаться в финансовую отчетность)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Часть информации ССП может быть секретна и не предназначена для широкого</li> </ol>

Подсистема управления	Ориентация подсистемы управления на стратегию	ССП использует подсистему	Подсистема использует ССП	Потенциальные конфликты совместного использования подсистем
	деятельности предприятия, но и важной информации о реализации стратегии			распространения.
Стратегическое управление	<p>1. Компания имеет процедуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегического планирования</li> <li>• реализации стратегии</li> </ul>	1. Стратегическая карта и показатели формируются на основе стратегии предприятия.	<p>1. ССП – инструмент реализации стратегии.</p> <p>2. Перспективы ССП могут использоваться для структуризации разработки стратегии (например, стратегический бизнес-план)</p>	<p>1. Предприятие может не иметь стратегию.</p> <p>2. Стратегия может быть краткосрочной (а срок внедрения ССП – несколько месяцев).</p> <p>3. Стратегия может быть шире, чем стратегическая карта</p> <p>4. ССП – это не набор показателей, а инструмент ориентации предприятия на стратегию</p> <p>5. ССП требует постоянного пересмотра вслед за изменением стратегии</p>
Управленческий учет и отчетность	1. Учет - система сбора и обработки информации для принятия стратегических решений.	1. ССП использует данные управленческого учета для поиска фактических значений	1. ССП может дать структуру для системы отчетности и учетных процедур.	1. Во многих предприятиях, учет не дает информации более чем для 30% показателей.

Подсистема управления	Ориентация подсистемы управления на стратегию	ССП использует подсистему	Подсистема использует ССП	Потенциальные конфликты совместного использования подсистем
			2. ССП может существенно сократить количество отчетов, оставив только самые нужные для выполнения стратегии.	2. ССП может потребовать очень дорогих методов учета и отчетности
Система бюджетирования	<p>1. Ресурсы предприятия распределяются на основе стратегии.</p> <p>2. Не финансируются проекты, не существенные с точки зрения стратегии.</p>	<p>1. ССП использует данные бюджетирования для установления целевых значений.</p> <p>2. ССП использует финансово-экономические модели для проверки реализуемости и баланса ряда показателей</p> <p>3. ССП может использовать инфраструктуру бюджетирования для своих процедур (бюджетный комитет) для определения целевых значений и выбора инициатив по их достижению, а также баланса в методах достижения стратегии.</p>	<p>1. Бюджетирование использует целевые показатели ССП как основу для формирования бюджета</p> <p>2. Инвестиционные бюджет (а иногда и оперативные бюджеты) могут быть сгруппированы по целям и показателям.</p> <p>3. ССП задает основу для приоритетности ключения бюджетных заявок в бюджет</p>	1. Не на все инициативы хватает ресурсов предприятия, поэтому бюджет может оказать "отрезвляющее" воздействие на ССП.
Система мотивации	1. Персонал мотивирован на достижение стратегии и	1. Определение многих показателей происходит	1. Зарплата может быть привязана к значениям	1. ССП без привязки к системе мотивации не часто

Подсистема управления	Ориентация подсистемы управления на стратегию	ССП использует подсистему	Подсистема использует ССП	Потенциальные конфликты совместного использования подсистем
	рассматривает стратегию как свою ежедневную работу.	именно с оглядкой на мотивацию.	показателей.  2. ССП нужно использовать и для нематериальной мотивации (большая экономическая игра)	работает.  2. Нельзя ориентировать только на достижение стратегических задач, а также не всех нужно ориентировать на достижение стратегии.  3. Со временем часто наблюдается деградация показателей
Оргдизайн	В организации должны быть распределены стратегические функции и ответственность за их выполнение.	1. Желательно, чтобы каждый показатель ССП имел своего ответственного	1. ССП может использоваться для определения стратегических функций и ответственности (внесение соответствующих пунктов в должностную инструкцию)	1. ССП может породить конфликт между оперативными и стратегическими задачами.  2. Не всех нужно ориентировать на стратегию.
Управление персоналом: Организационная культура	1. Современная концепция управления уделяет много внимания командной работе и делегирование полномочий.  2. Выполнение стратегии может потребовать наличия	1. Цели стратегической карты в перспективе "Обучение и рост" формируются на основе видения желаемых изменений в организационной культуре	1..Процесс разработки ССП и выполнения – командная работа.  2. Для некоторых подчиненных задачи можно ставить в формате	1. Не всегда удается организовать командную работу  2. Не всем можно делегировать полномочия.

Подсистема управления	Ориентация подсистемы управления на стратегию	ССП использует подсистему	Подсистема использует ССП	Потенциальные конфликты совместного использования подсистем
	определенных характеристик и шаблонов поведения сотрудников и организации в целом.		ССП (делегировать полномочия с помощью целей, показателей и значений)  3. ССП может помочь в формальном подходе к внедрению характеристик в поведение персонала.	3. Внедрение ССП вызывает новые шаблоны поведения персонала (в первую очередь ориентацию на результат, и даже скорее на показатели, что не всегда хорошо для компании)  4. ССП может встретить серьезное сопротивление со стороны сотрудников предприятия
Система управления персоналом: Развитие компетенций	1. Организация развивает компетенции, необходимые для реализации ее стратегии.	1. Для ССП необходимы развитие навыков стратегического планирования	1. ССП может помочь какие стратегические компетенции необходимы для организации, а также расставить приоритеты в их развитии.	1. Затраты на подготовку стратегических компетенций высоки, и организация может не выделить необходимых ресурсов для их развития.
Система управления персоналом: Внутренний PR	1. Сотрудники должны знать свою стратегию и свою роль в ее исполнении.	1. Выдающиеся достижения показателей могут активно использоваться в пропаганде хорошей работы	1. Стратегические карты – способ коммуникации корпоративной стратегии, а показатели – ее реализации.	1. Часть стратегии может быть секретной, поэтому не вся стратегия может быть активно раскрываться.
Оперативное управление (совещания)	1. Оперативное управления ориентировано на реализацию стратегии.	1. Для ССП необходимы совещания для установки целей и контроля за их выполнением, а также поиска	1. Ежемесячные (или ежеквартальные) совещания руководства, посвященные развитию	1. Неправильно организованные совещания и подготовка к ним могут занимать очень много

Подсистема управления	Ориентация подсистемы управления на стратегию	ССП использует подсистему	Подсистема использует ССП	Потенциальные конфликты совместного использования подсистем
		инициатив достижения целей	предприятия, могут быть структурированы на основе ССП.	времени.
Информационные технологии	<p>1. Информацию о стратегии и ее реализации должна быть</p> <p>2. Развитие информационных ресурсов предприятия должно быть ориентировано на его корпоративную стратегию.</p>	<p>1. ССП должна быть автоматизирована.</p> <p>2. Фактические и целевые значения могут рассчитываться из других автоматизированных систем.</p>	<p>1. ССП может быть реализацией "мечты руководителя" (инструмент стратегического контроля за деятельностью всего предприятия "на одном экране")</p>	<p>1. Сложно, долго и затратно организовывать связи между системой автоматизации ССП и другими автоматизированными системами</p>
Система менеджмента качества (ISO 9000)	<p>1. Ориентация на качество подразумевает не только обеспечение высокого качества продукции, но и всех выполняемых бизнес-процессов.</p>	<p>1. ССП может использовать регламентирующие документы СМК</p> <p>2. Показатели качества могут войти в перспективы "Внутренние бизнес-процессы".</p> <p>3. СМК может стать подсистемой ССП</p>	<p>1. СМК может включать ССП в качестве подсистемы (альтернативный вариант)</p>	<p>1. Обе системы – комплексные со своей логикой функционирования и требуют согласования регламентов.</p> <p>2. Идеологически СМК ориентирована на фиксирование процессов, а ССП больше на их развитие, поэтому обоим системам надо найти правильное позиционирование на предприятии.</p>
Оперативное управление	<p>1. Бизнес-процессы компании должны соответствовать ее</p>	<p>1. Система управленческого учета и отчетности, а также</p>	<p>1. Взаимодействие с функциональными</p>	<p>1. Возможен конфликт между реформируемыми в</p>

Подсистема управления	Ориентация подсистемы управления на стратегию	ССП использует подсистему	Подсистема использует ССП	Потенциальные конфликты совместного использования подсистем
функциональными службами	стратегии. Изменения (улучшения) бизнес-процессов должны соответствовать ее стратегии.	автоматизированные системы являются поставщиками информации для ССП.	службами производится через все предыдущие подсистемы, но более всего через систему оперативного управления и систему управленческого учета	соответствии со стратегией функциональными подразделениями.

### 6.1.3. Кто интегрирует ССП в систему управления?

Можно предложить несколько вариантов организации работ по интеграции ССП в систему управления предприятием. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки, поэтому выбор оптимального варианта зависит от индивидуальных особенностей предприятия, его устоявшейся системы управления и организационной культуры.

Таблица 7.2: Варианты выбора подразделений для интеграции ССП в систему управления

Вариант	Плюсы	Минусы	Что нужно сделать
Каждое подразделение выполняет интеграцию в рамках своих функций и компетенций	Каждое подразделение лучше представляет особенности своего поля деятельности и его взаимодействия с ССП (например, предполагается, что департамент управления персоналом лучше разбирается в процессе развития компетенций)	<p>Есть риск нескоординированной работы и дисбаланса в реализованных решениях</p> <p>Отсутствие прямой ответственности</p> <p>Есть риск фокусирования на оперативных задачах в ущерб стратегическим целям.</p>	Среди руководителей подразделений необходимо будет распространить знания об ССП, добиться единого понимания стратегии

Вариант	Плюсы	Минусы	Что нужно сделать
<p>Все подразделения под координацией временной комиссии под руководством одного из топ-менеджеров компании.</p>	<p>Вся деятельность подразделений по интеграции скоординирована.</p> <p>Комиссия должна иметь серьезный политический вес</p>	<p>Комиссия является временной, хотя ССП требует регулярного пересмотра и адаптации под изменяющуюся стратегию.</p>	<p>Создается временная комиссия по ССП (чаще всего в нее входят представители разных департаментов), которая координирует процесс интеграции</p>
<p>Функция одного из существующих подразделений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управления персоналом</li> <li>• Информационных технологий</li> <li>• Финансово-экономические службы (ПЭО, финансовый отдел) Корпоративного развития</li> </ul>	<p>Нет необходимости создавать новые структурные единицы и, соответственно, регламентировать их деятельность.</p>	<p>Выбранное подразделение получает дополнительное преимущество перед другими департаментами (в том числе и для реализации остальных функций, не связанных с ССП)</p> <p>Есть риск, что конфликты между подразделениями помешают внедрить ССП</p> <p>Есть риск, что "политического веса" подразделения, получившего функцию ССП, может не хватить для воздействия на другие подразделения.</p>	<p>Функции по внедрению и интеграции ССП передаются в одно из существующих подразделений компании, которое наделяется дополнительными полномочиями.</p>
<p>Стратегический офис</p>	<p>Есть специально выделенное подразделение, функцией которого является стратегия.</p>	<p>Недостаточный политический вес такого подразделения напрямую зависит от следующих факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Небольшого внимания, уделяемого ему руководителем предприятия.</li> <li>• Очень часто такое</li> </ul>	<p>Создается специальное подразделение с функциями инициирования и поддержки проведения изменений организации, направленных на реализацию стратегии.</p>

Вариант	Плюсы	Минусы	Что нужно сделать
		<p>подразделение включает мало сотрудников по сравнению с другими подразделениями</p> <p>Есть риск, что стратегический офис уйдет в "теоретическую работу" позабыв о практике.</p>	

#### 6.1.4. Стратегический офис

По мнению Нортон и Каплана реализацию проекта ССП можно возложить на выделенное подразделение, которое, по терминологии авторов, можно было бы назвать стратегическим офисом, функциями которого являются:

Таблица 7.3: Функции стратегического офиса

Процессы управления	Функции стратегического офиса
Стратегическое планирование	Куратор процесса формулирования и обновления стратегии
ССП	Дизайн и подготовка отчетности по показателям ССП
Адаптация организации к стратегии	Работа по адаптации организации на всех уровнях
Планирование/бюджетирование	Создать процесс, в центре которого будет стратегия
Знание	Создать процессы коммуникации и обучения, сфокусированные на стратегии
Персонал	Выравнивание каждого сотрудника к стратегии
Пересмотр	Работа с топ-менеджментом над пересмотром стратегии и ССП

Процессы управления	Функции стратегического офиса
Инициативы	Управление идентификацией и пересмотром стратегических инициатив
Лучшие практики	Поддержка процесса идентификации и выделения лучших практик

Возможно, что на вашем предприятии и не будет создан стратегический офис, но нужно понимать, что все приведенные в таблице функции должны кем-то выполняться и за их выполнение кто-то должен отвечать.

В некоторых случаях роль стратегического офиса берет на себя одно из подразделений. Например, на одном из российских предприятий эти задачи может выполнить отдел контроллинга, в чьи функции будут входить следующие работы по сопровождению сбалансированной системы показателей:

- Организация процесса поступления данных для расчета показателей;
- Верификация данных;
- Мониторинг своевременности расчета показателей;
- Анализ значений показателей;
- Внесение комментариев по показателям, по которым не выполнена цель;
- Организация работ по выработке мероприятий для устранения возникших проблем;
- Корректировка ССП;
- Бенчмаркинг (сравнение с конкурентами).

#### 6.1.5. Насколько глубоко ССП интегрирована с подсистемами управления?

Так как ССП имеет во многом дело с показателями, то можно попробовать оценить степень интеграции ССП с другими подсистемами управления с помощью введения индекса интеграции. Выберите в списке подсистем управления, те подсистемы, которые используются на предприятии или пока не существуют, но планируются к разработке в ближайшие два года. Расставьте для каждой подсистемы управления в этом списке следующие оценки:

- +1 балл – ССП использует данную подсистему управления
- +1 балл – Подсистема управления использует данные ССП
- +1 балл – Работа подсистемы управления структурирована на основе ССП

Просуммируйте количество баллов и поделите на количество подсистем управления. Полученный индекс интеграции будет демонстрировать степень взаимопроникновения ССП и других подсистем управления, и сам может быть хорошим индикатором степени стратегического соответствия организации.

Таблица 7.4: Таблица для расчета оценки интеграции ССП в систему управления

Подсистема управления	Подсистема управления планируется к разработке	ССП использует подсистему управления	Подсистема использует данные ССП	Подсистема управления структурирована на основе ССП	Общая оценка

В завершение хочется сказать, что ориентация компании на свою стратегию требует слаженной сбалансированной работы всех подсистем управления, и сбалансированная система показателей может послужить хорошим стержнем для такой интеграции.

#### 6.1.6. Связь ССП и системы бюджетирования

Принципиальное значение имеет интеграция ССП с системой бюджетирования. Бюджетирование и при внедрении ССП сохраняет свое значение важнейшего инструмента распределения ресурсов. ССП – это инструмент реализации корпоративной и бизнес-стратегий компании, а система бюджетирования – это инструмент реализации финансовой стратегии, которая является неотъемлемой составной частью бизнес-стратегии. Два эти инструмента не могут существовать независимо, они должны полностью соответствовать друг другу и работать в тесной взаимосвязи. Вполне понятно, что если на достижение определенных целей, поставленных ССП, не выделены финансовые средства, то про достижение этих целей можно забыть.

Взаимодействие ССП и бюджетирования может быть проведено на нескольких уровнях:

- Задание целевых значений ССП
- Задание целевых значений бюджетирования
- Проверка целевых значений ССП на базе бюджетной модели
- Бюджетирование инициатив

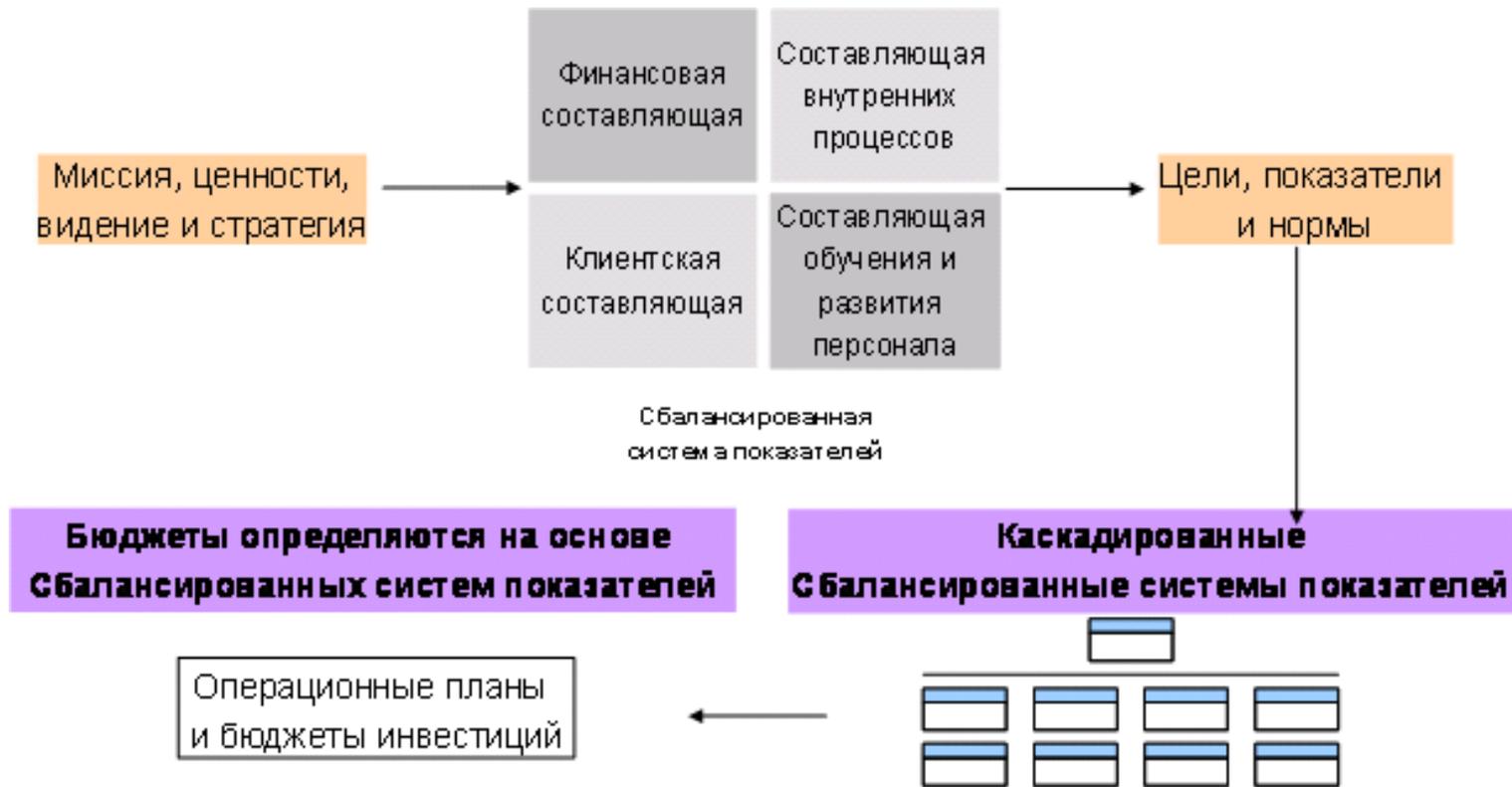


Рисунок 7.3: Связь ССП и системы бюджетирования

Давайте теперь разберем подробнее уровни взаимодействия ССП и системы бюджетирования.

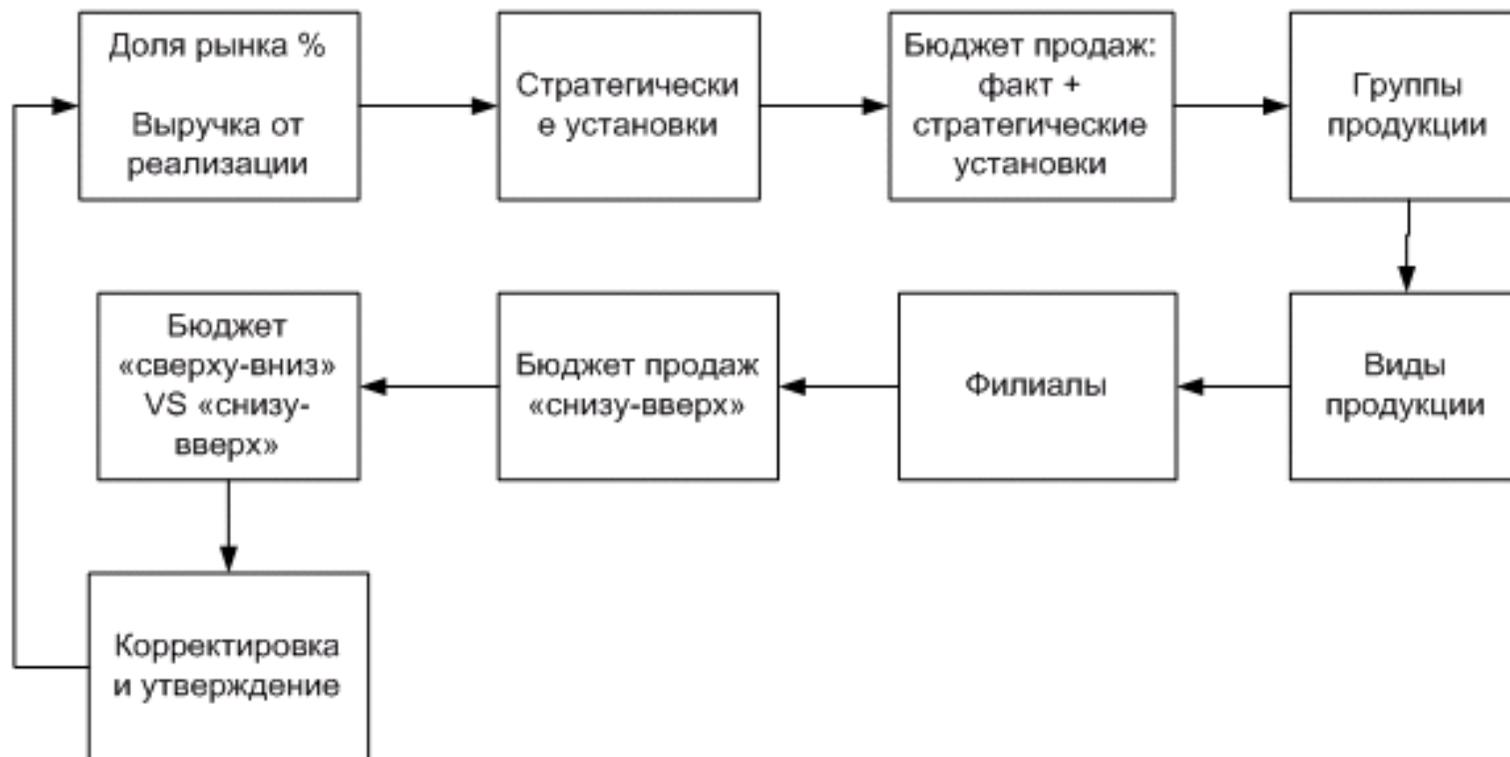


Рисунок 7.4: Процесс согласования показателей ССП в системе бюджетирования

Первый уровень: ССП может задавать основные параметры для бюджетной модели предприятия. Показатели ССП в данном случае будут являться отправной точкой для определения бюджетной модели. Например, задача компании увеличить за три года объем продаж с 500 до 1000 млн руб.; (в первый год она планирует продать на 700 млн). Для создания эффективного плана продаж необходимо распределить 700 млн на каждое подразделение, это позволит спрогнозировать необходимый объем производства, объем закупок, объем дополнительных ресурсов. В данном случае система бюджетирования является неким инструментом достижения стратегических целей, заданных в ССП.

Второй уровень: система бюджетирования может предоставлять конкретные финансовые значения как целевые значения для ССП. Как показывает практика, достаточно опасно в качестве стратегических целей использовать финансовые коэффициенты, предварительно не проверив их на финансово-экономической модели. Финансовые организации могут искусственным образом увеличивать свою прибыльность, за счет «раздувания» объема активов, при этом сильно повышая риски предприятия. Например, привлекая под 100% годовых максимальное количество вкладов, объем активов вырастет, но в несколько раз увеличатся и риски. В этом случае каждый показатель должен рассматриваться в финансово-экономической модели, которая должна быть заложена в систему бюджетирования. Благодаря этому можно произвести так называемый анализ чувствительности,

то есть, оценить, какие факторы повлияют на достижение данного показателя. Многие компании для соответствия требованиям рынка часто привлекают дополнительные денежные средства, а, как известно, наличие слишком большого объема заемных средств способствует увеличению финансовых рисков. Для разных отраслей существуют общепринятые границы, за которые лучше не выходить (на один рубль своего капитала четыре заемных). Благодаря системе бюджетирования минимизируется риск достижения «случайной цели» – например, если финансовый рычаг станет равен десять к одному, при которой предприятие просто оказывается в финансовой кабале.

Третий уровень связан с распределением финансовых ресурсов компании между различными стратегическими целями: любая бюджетная заявка или бюджетная статья должна быть привязана к той или иной стратегической цели. С практической точки зрения, это выглядит следующим образом: в каждой бюджетной заявке кроме назначения статьи расходы, следует указать стратегическую цель, к которой привязана данная заявка; показатель, который улучшится в результате ее выполнения, и результат, который должен быть достигнут. Таким образом, оценка целесообразности бюджетной заявки ориентируется не на абстрактную важность или внутренние ощущения участников бюджетного комитета, а на вполне реальные показатели. И самое главное: в конечном итоге можно оценить, сколько денежных средств необходимо потратить на достижение той или иной стратегической цели. Важно также произвести деление на инвестиционные затраты, которые не приносят немедленной выгоды и оперативные затраты, связанные с регулярной деятельностью компании.

Рисунок 7.5: Пример формы бюджетных расходов, построенной на базе ССП

<b>Хозяйственная единица/Отдел: Ипотечное кредитование</b>				
			<b>Требуемые ресурсы</b>	
<b>Показатель</b>	<b>Норма</b>	<b>Инициативы</b>	<b>Операционные расходы</b>	<b>Инвестиции</b>
Рейтинг лояльности клиентов	75%	Курсы повышения квалификации для кредитных работников Программа по маркетингу Клиентская информационная Система	250 000 руб.	175 000 руб.
			125 000 руб.	350 000 руб.
			150 000 руб.	750 000 руб.

Некоторые авторы книг по ССП (например, Пол Нивен), предлагают привязывать к стратегическим целям абсолютно все заявки: и операционные, и инвестиционные. Исходя из нашего опыта мы считаем, что предприятие, как минимум, должно привязать к инвестиционно-стратегическим заявкам

свой инвестиционный бюджет и выделять оперативные статьи, которые не приносят немедленной выручки (такие как обучение персонала и раскрутка брендов).

Рисунок 7.6: Пример формы бюджетной расходов, построенной на базе ССП

<b>Корпоративная стратегия: статья организацией, ориентированной на клиентов</b>			
<b>Цель</b>	<b>Текущее состояние</b>	<b>Бюджетные заявки Операционные расходы (тыс.руб.)</b>	<b>Бюджетные заявки Инвестиции (тыс.руб.)</b>
Повысить лояльность клиентов	Зеленый	XX	XX
Повысить доверие клиентов	Желтый	XX	XX
Увеличить количество гибких решений	Красный	XX	XX
Процент общей суммы расходов		44%	38%

По своей форме ССП, как и система бюджетирования, состоит из плановых и фактических значений и требует сбора данных; поэтому на многих предприятиях обязанность формирования отчетности по ССП возложена на подразделение, которое занимается бюджетированием.

### 6.1.7. Интеграция с системой мотивации

ССП сильно теряет в эффективности, если ее не связать с *системой мотивации*. После внедрения ССП можно ввести дополнительный компонент заработной платы, который зависит от степени достижения стратегических целей. Данный бонус рассчитывается исходя из показателей, относящихся к трем уровням: корпоративному, уровню подразделений и личному. Для расчета бонуса используются как финансовые, так и нефинансовые показатели. В российской практике нередко ситуация, когда вознаграждение, привязанное к ССП, не заменяет, а дополняет существовавшие ранее системы вознаграждения в силу общей усталости российского работника от нескончаемого потока изменений последних 15 лет и негативных ожиданий от любых изменений схем оплаты. Например, «стратегический бонус» может служить надбавкой как к сдельной и почасовой оплате труда, так и к фиксированному окладу.

Возможны несколько подходов привязки системы компенсации к показателям:

Вариант №1: Бонус за достижение стратегической задачи мы привязываем к одному показателю, за достижение которого ответственны те или иные сотрудники, а если нам приходится привязывать его к нескольким показателям, то для последних можно расставить веса. Например, достижение одного показателя соответствует 25% премии отличившимся сотрудникам, достижение другого - 65% премии, а достижение третьего - 10%.

Вариант №2: В случае, если поставленные стратегические цели не достигнуты, то сотруднику выплачивается, скажем, 70% оклада. Если все цели достигнуты, то 100%. А если происходит перевыполнение по всем показателям, то, например, 120% от базового оклада.

Вариант №3: В случае постановки нечетких целей для руководителей отраслевых или продуктовых направлений можно использовать композитные показатели, включающие в себя несколько факторов для достижения. Например, компании, работающие в сфере оказания услуг, часто специализируются на оказании услуг для конкретной отрасли (ей). Позиционирование себя в качестве специалиста той или иной отрасли характеризуется выполнением ряда факторов, таких как узнаваемость компании в отрасли, количеством отраслевых решений. Можно оценить каждый из этих факторов в баллах от 0 до 5, а бонус руководителя, отвечающего за развитие так называемой отраслевой компетенции привязывать к набору определенной суммы баллов:

Рисунок 7.7: Расчет факторного показателя

Фактор	0	1	2	3	4	5
Количество клиентов в отрасли	Нет	2	5	10	20	>30
Количество отраслевых решений	Нет	1	2	3	4	>5
Количество статей в месяц	Нет	1	2	3	4	>5
Количество упоминаний в прессе	Нет	1	2	5	10	>20
Количество отраслевых специалистов в компании	Нет	1	2	4	8	>12

Следует обратить внимание, что создаваемая система мотивации не должна ориентироваться на решение исключительно стратегических задач, иначе будут забыты все оперативные. Компания может строить грандиозные планы, но при этом в какой-то момент у нее не хватит средств, чтобы оплатить свои текущие счета за аренду офиса, и она окажется за бортом бизнеса. Поэтому, осуществляя проект по внедрению ССП любые изменения системы мотивации необходимо тщательно продумать и обсудить с ведущими сотрудниками компании. При этом важно учитывать то обстоятельство, что на первой фазе проекта, на первой итерации, далеко не все показатели отражают реально происходящие процессы.

С показателями надо обращаться предельно аккуратно, помня о том, что, устанавливая и внедряя тот или иной показатель, мы фактически создаем некий компас, который будет указывать направление и руководству компании, и ее сотрудникам. На практике часто приходится сталкиваться с проявлениями буквализма при оценке показателей, а это крайне нежелательно для компании. Поэтому при формировании системы компенсации

рекомендуется разделить компенсационный пакет на две части: одна будет связана с достижением и реализацией оперативных задач, а другая - с достижением стратегических задач.

Когда система мотивации полностью привязывается к показателям ССП, нужно быть готовыми к тому, что сотрудники компании будут ориентироваться только на выполнение показателей и игнорировать работу, которая не связана с их достижением. Кроме этого, неверно разработанные показатели могут привести к демотивации сотрудников. Например, один из наших клиентов для своего сотрудника установил в качестве показателя «снижение количества задержек в поставках». При этом если задержка товара происходила в первые дни месяца, показатель автоматически становился невыполненным, и человек уже не стремился в последующие дни работать над снижением задержек в поставках. В другом случае руководитель установил слишком высокий количественный показатель, в результате у сотрудника резко сократилась заработная плата. Нужно постараться избежать введения в ССП бинарных показателей типа «было-не было» и в случае необходимости их пересматривать.

### **6.1.9. Связь ССП и организационного дизайна**

ССП может служить хорошей основой для делегирования полномочий. Величайшее преимущество управления на основе поставленных целей, возможно, заключается в том, что оно позволяет менеджеру контролировать результаты своей собственной деятельности. Самоконтроль дает более сильную мотивацию — желание сделать как можно лучше, а не просто обеспечить "необходимый минимум". Благодаря самоконтролю повышаются стандарты выполнения работы и расширяется кругозор исполнителя. Управление на основе поставленных целей позволяет предприятию выработать единую точку приложения усилий всей команды менеджеров. Но, что еще важнее, оно также позволяет наладить управление с помощью самоконтроля.

Чтобы менеджер мог контролировать свою эффективность и результаты собственной деятельности, он должен знать свои цели, а также уметь измерить свою эффективность и результаты своей деятельности, исходя из этих целей. У каждого менеджера должны быть четкие и общедоступные методы оценки своей деятельности во всех главных направлениях деятельности предприятия. Возможно, эти средства измерения будут не количественными, а качественными; возможно, они будут не совсем точными, допуская некоторые отклонения в показателях. Главное, они должны быть четкими, простыми и рациональными. Они не должны уводить в сторону от проблем; напротив, они должны направлять наше внимание и усилия в требуемом направлении. Они должны быть достаточно надежными — во всяком случае, в той мере, в какой мы можем сделать поправку на их погрешность (и, разумеется, оценить саму эту погрешность). Кроме того, они должны быть понятны без сложных и заумных объяснений.

П/п	Описание стратегической цели отдела технического надзора
<b>Аспект «Клиент»</b>	
11.1	Обеспечить эффективность строительства путем своевременного обеспечения строительства всеми необходимыми документами, исходящими от заказчика для соблюдения графика производства работ
<b>Аспект «Процесс»</b>	
11.2	Создать нормативно-документальную базу
11.3	Обеспечить поиск и внедрение новых строительных технологий

Рисунок 7.10: Пример раздела должностных инструкций, построенного на базе стратегической цели ССП

Показатели отдела
<b>Аспект «Клиент»:</b>
1. Время разработки необходимой документации
2. Количество рекламаций по качеству разработанных документов
3. Количество замечаний от подрядчика по поводу несвоевременного обеспечения материально-технической документацией
<b>1</b> Количество раз использования новых строительных технологий (оборачиваемость)
<b>Аспект «Процесс»:</b>
<b>1</b> Количество внедренных новых строительных технологий/ Количество проработанных новых строительных технологий
<b>2</b> Количество раз отсутствия запрашиваемого документа

Рисунок 7.11: Пример раздела должностных инструкций, построенного на базе стратегических показателей ССП

Стратегические цели и показатели подразделений, возглавляемых менеджером, могут быть размещены в качестве соответствующих разделов должностных инструкций.

## **6.2. Стратегические изменения организации во время проекта ССП**

---

- 6.2.1. Становление организации, ориентированной на стратегию
- 6.2.2. 8 шагов изменения Джона Коттера
- 6.2.3. Шаг 1. Создание ощущения необходимости перемен
- 6.2.4. Шаг 2. Создание команды реформаторов
- 6.2.5. Шаг 3. Определение видения и стратегии
- 6.2.6. Шаг 4. Пропаганда новой концепции будущего
- 6.2.7. Шаг 5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях
- 6.2.8. Шаг 6. Получение скорых результатов
- 6.2.9. Шаг 7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен
- 6.2.10. Шаг 8. Институализация и закрепление изменений в корпоративной культуре
- 6.2.11. Эффект "домино"
- 6.2.12. Сколько стоит исполнение стратегии?

### **6.2.1. Становление организации, ориентированной на стратегию**

Нельзя забывать, что "организация без ССП" и "организация с ССП" – суть две разные организации, и между ними тоже существует серьезный переход. Любой крупный проект вносит в компанию изменения, которыми очень хочется управлять, чтобы довести их до конца.

Внедрение ССП, как правило, порождает в компании целый каскад изменений. В вышеприведенном примере для реализации стратегической цели, которая связана со взаимодействием подразделений и переориентацией клиента на компанию, был инициирован целый ряд внутренних проектов. Так, потребовалось внедрить CRM-систему, в которой бы могли храниться данные по каждому клиенту, произвести целый ряд изменений в отношениях менеджеров к базе данных, были созданы, инициированы и внедрены новые услуги, которые оказывались клиентам других подразделений, запущена новая система мотивации. Этот пример прекрасно иллюстрирует эффект домино, который возникает в компаниях при внедрении ССП: начав небольшие изменения, компания вынуждена в результате изменить очень многое, выполнить целый ряд стратегических проектов.

Считается, что организации, не имеющие стратегии развиваются "эволюционно", а организации со стратегией развиваются "революционно". К сожалению, процесс перехода к новой стратегии на предприятии проходит далеко как не безболезненно, и отнюдь не все компании могут пройти этот путь до конца. Обычно это связано с несколькими проблемами. Для того, чтобы переход к новой стратегии осуществился, необходимо:

## 1. Обеспечить участие топ-менеджмента

- Топ-менеджмент принимают непосредственное участие во всех инициативах, связанных с реализацией разрабатываемых мер.
- Четко артикулировать задачу преобразования компании в организацию, ориентированную на стратегию на уровне Совета Директоров.
- Сформулировать миссию и стратегию компании. Утвердить на Совете директоров.
- Провести в компании разъяснительную работу о том, какие изменения в управлении компанией будут внедряться.
- Определить руководителя и куратора проекта.

## 2. Преобразовать стратегию в действие.

- 2.1 Разработать и утвердить стратегическую карту компании.
- 2.2 Разработать и утвердить ССП компании.
- 2.3 Согласовать и утвердить целевые значения показателей ССП.
- 2.4 Разработать процедуры измерения показателей, регламентировать соответствующие работы.

## 3. Согласовать все действия со стратегией

- 3.1 Согласовать планы всех бизнес-подразделений со стратегией.
- 3.2 Согласовать планы всех поддерживающих подразделений Холдинга со стратегией.
- 3.3 Согласовать отчетность перед Советом директоров со стратегией и ССП.

## 4. Ориентировать сотрудников на стратегию

- 4.1 Включить показатели ССП в систему мотивации.
- 4.2 Ориентировать программы внутреннего обучения на достижение стратегических задач.
- 4.3 Провести внутреннюю PR-кампанию по популяризации стратегии (в первую очередь - в филиалах).

## 5. Сделать стратегически-ориентированную деятельность частью корпоративной культуры Компании

- 5.1 Создать систему внутренней отчетности по ССП.
- 5.2 Установить периодичность встреч для обсуждения стратегических целей.
- 5.3 Провести региональное road-show по филиалам с представлением концепции стратегического управления.
- 5.4 Выделить в структуре компании стратегический офис (под кураторством первого заместителя генерального директора).

### 6.2.2. 8 шагов изменения Джона Коттера

Для проведения изменений в рамках проекта по ССП можно ориентироваться на подход, предложенный Джоном Коттером, одним из ведущих исследователей в области управления изменениями. Данный подход включает в себя 8 шагов (или скорее действий), выполнение которых необходимо для успешного проведения преобразований в компании:

- 1 Создание ощущения необходимости перемен.
- 2 Создание команды реформаторов.
- 3 Определение видения и стратегии.
- 4 Пропаганда новой концепции будущего.
- 5 Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях.
- 6 Получение скорых результатов.
- 7 Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.
- 8 Институализация (закрепление) изменений в корпоративной культуре.

Ниже мы подробно рассмотрим каждый из восьми шагов, предложенных Коттером, применительно к проектам по построению сбалансированной системы показателей.

### **6.2.3. Шаг 1. Создание ощущения необходимости перемен**

Проекты по построению сбалансированной системы показателей начинаются по-разному: в одних случаях перед компанией стоят задачи структуризации системы управления и разграничения ответственности между собственниками и топ-менеджментом компании, в других компания, в первую очередь, стремится построить эффективные системы отчетности и мотивации персонала или хочет использовать ССП как инструмент антикризисного управления.

В любом случае после определения задач проекта на уровне топ-менеджмента, необходимо добиться как минимум положительного отношения персонала компании к внедрению новой системы управления, а еще лучше активного желания сотрудников внедрять новый инструмент управления. Негативная реакция внутри компаний на проекты изменений, увы, не такая уж редкость. И это понятно: каждый человек пытается сохранить то, к чему он привык; любые незнакомые нововведения являются неизвестным, которое может оказаться как положительным, так и отрицательным.

Обеспечить лояльность сотрудников к проекту поможет комплекс мероприятий, ориентированный на создание ощущения необходимости перемен. Как показывает практика западных фирм, многие проекты могут начинаться с создание общего эмоционального фона, в котором сотрудники понимают, что либо они внедряют новый проект, либо предприятию грозит катастрофа. Например, некоторые компании начинали проект с общего собрания, на котором топ-менеджеры обрисовывали положение компании в «мрачных тонах». Бывали случаи, когда для обеспечения достоверности даже обнародовалась выборочная информация, акцентирующая внимание только на негативных сторонах развития компании. Подобная отрицательная мотивация призвана расшевелить сотрудников компании, пробудить в них активность.

На проектах по внедрению сбалансированной системы показателей можно эффективно использовать элементы подобной методики. В процессе предварительного обсуждения можно разработать и обнародовать так называемый «нулевой» стратегический сценарий: прогноз о том, что произойдет с компанией, если она не будет двигаться по пути преобразований. Например, в рамках одного из проектов руководством компании была инсценирована следующая ситуация: объявлено совещание для среднего менеджмента компании, к указанному сроку люди собираются в большом зале, оформленном в темных тонах, заходит генеральный директор и на экране яркими буквами вспыхивает слово «Доигрались». Немая сцена. Новый слайд "Что будет, если ничего не поменять? Мы потеряем наши позиции. Мы проедем себя. Нас ждет тоскливое будущее" Выдержав паузу, руководитель начинает рассказывать о реальном положении в компании и о том, что ее ожидает, если она не будет развиваться в соответствии со стратегическими целями. Во второй половине совещания, свет был включен и руководитель рассказал о том, что все же есть хорошего в компании, что будет плацдармом для наступления, и какова стратегия выхода из кризиса и наступления. В качестве инструмента для презентации стратегии использовались сбалансированные карты и система показателей. Надо отметить, что это создало положительный эффект: люди осознали необходимость изменений и свою роль в них. Через несколько месяцев компания решила свои основные стратегические проблемы и удвоила обороты.

# 20 сентября 2003 года

## Доплясались ...

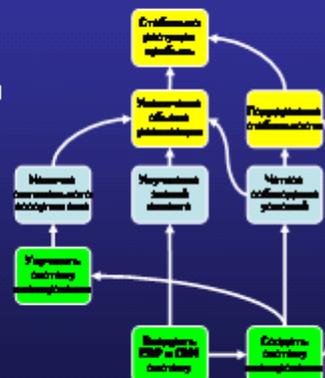
- 2002 – 2003 год
  - Потеря управляемости
  - Убытки от основной деятельности
  - Отсутствие целей и задач
- Если ничего не менять
  - Потеря достигнутых успехов по маркам
  - Поедание самих себя
  - Тоскливое будущее

## Наш плацдарм

- Успешные торговые марки!
- Сложившаяся система дистрибуции!
- Хорошие отношения с поставщиками!
- Сильная команда!!!

## Куда мы идем - наша стратегия

- Стратегические цели
- Показатели эффективности
- Система мотивации



Что мы делаем в понедельник?

Наступаем!

Рисунок 7.12: Мотивирующая презентация

#### 6.2.4. Шаг 2. Создание команды реформаторов

Сбалансированная система показателей требует к себе внимательного отношения и в процессе внедрения, и после того как инструмент начнет работать. Поэтому даже если вы привлекаете внешних консультантов, это не отменяет необходимости активного участия в проекте сотрудников компании. Команды могут быть разные, их состав, как правило, зависит от стиля управления, принятого в организации. В одной компании, где внедрялась ССП, команда фактически состояла из генерального директора, который не только взял на себя официальные функции руководителя проекта, но и участвовал в практической реализации работ. ??? сомнительный пример...

Активная заинтересованность руководства компании всегда оказывает положительное влияние на результаты проекта, но в любом случае, привлечь на проект генерального директора либо акционера могут позволить себе только компании достаточно небольшого размера. На другом проекте в команду входили начальники основных подразделений, а руководителем проекта был назначен глава департамента стратегического развития. Передавать все функции стратегического управления только отделу развития бизнеса (или стратегического управления), на мой взгляд, будет ошибкой. Как показывает практика, решение задач стратегического управления и разработки ССП с одной стороны требует креативности и динамичности сотрудников этих отделов, но с другой – среди менеджеров основных бизнес-единиц компании существует мнение, что подобные отделы оторваны от действительности и не осознают реальных потребностей бизнеса. Поэтому лучше всего, когда в команду входят и ключевые сотрудники подразделений, и представители отделов по развитию бизнеса.

Безусловно, положительно скажется и включение в команду сотрудников, которые в будущем могут занять руководящие должности (так называемая «золотая молодежь» или сотрудники «с высоким потенциалом»/таланты -High potentials/Talents). Таким образом, одновременно удастся решить две задачи: подготовить молодых специалистов к решению стратегических задач и, возможно, получить великолепную идею по развитию компании от людей, не связанных определенными рамками и стереотипами, которые ограничивают топ-менеджеров.

Очень важно воспринимать участников проекта как единую команду с четким распределением обязанностей и полномочий. Полезно использовать командные методы работы: групповая разработка сценариев развития, «мозговые штурмы», регулярные обсуждения результатов/ошибок проекта.

### **6.2.5. Шаг 3. Определение видения и стратегии**

Следующий шаг – определение видения и стратегии компании. Главной задачей на этом этапе является формирование единого представления о стратегическом развитии компании у всех участников команды.

Прежде всего, необходимо определить в каком виде существует в компании стратегия. Бывает, что представление о стратегических целях организации существует только на верхнем уровне управления, а сотрудники абсолютно не знакомы со стратегией. В некоторых случаях стратегия представляет собой громоздкий документ, превышающий сотню страниц, который пылится на полке у начальника и не приносит никакой пользы. И в большинстве случаев стратегия является несбалансированной, то есть сосредотачивается на отдельных аспектах деятельности компании: финансовых, маркетинговых или производственных.

Чтобы превратить стратегию в действенный инструмент, необходимо перевести громогласные фразы в действия, по которым можно получить конкретные результаты, поддающиеся измерению. При проведении проекта по ССП эта задача может быть решена следующим образом: для структурирования идей о стратегии сначала проводятся анкетирование менеджеров высшего и среднего звена и «мозговые штурмы» с участием ключевых сотрудников компании. В процессе этой работы представление всех участников команды о стратегическом развитии компании преобразуется в конкретные цели, разбитые по ключевым перспективам: финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие (персонал). На основе полученной информации создается стратегическая карта, представляющая стратегию компании в формализованном и доступном для понимания и запоминания виде.

После этого разрабатываются показатели, призванные предоставлять конкретные результаты по достижению каждой цели. Важно, что ССП позволяет отслеживать выполнение не только финансовых, но и нефинансовых целей: например, обеспечение роста клиентской базы, профессионализма сотрудников, стратегичность информационных ресурсов – все то, что на сегодняшний день составляет главную ценность компании.

### **6.2.6. Шаг 4. Пропаганда новой концепции будущего**

После того как ССП разработана, одной из главных задач руководства становится информирование персонала, иначе у рядовых сотрудников может создаться впечатление, что проект - это временное событие, которое давно закончилось и про него теперь можно забыть.

Существуют общие рекомендации, способные обеспечить проекту положительную реакцию со стороны сотрудников:

- информирование персонал компании (на всех уровнях) о предстоящих изменениях;
- привлечение максимального числа сотрудников к обсуждению изменений, поощрение личных инициатив;
- объяснение выгод и преимуществ, которые получит компания и каждый человек, работающий в ней, от внедрения сбалансированной системы показателей;
- регулярная информационная поддержка обо всех этапах проекта: положительных результатах и трудностях, возникающих в процессе внедрения.



Рисунок 7.12: Примеры информационных материалов ССП

Можно организовать информационный портал, посвященный ССП, проводить регулярные совещания, устраивать наглядную агитацию (плакаты, листовки и т.п.).

Выбор инструмента коммуникации можно с помощью следующей таблицы.

Таблица 7.5: Каналы коммуникации ССП

Вид коммуникации	Канал коммуникации	Затраты на канал коммуникации	Целевая аудитория	Охват аудитории	Тип информации	Регулярность	Владелец (инициатор)
Электронный	Видео конференции	На начальном этапе – высокие; В процессе эксплуатации - средние	Генеральные директора филиалов	Маленький	Результат и анализ значений показателей за отчетный период; Обсуждение стратегии компании и корректировка ССП и т.д.	Раз в месяц, квартал	Генеральный директор
	E-mail рассылка	Низкие	Все сотрудники; Топ-менеджмент; Руководители подразделений; Отдельные персоналии	Большой	Объявления о нововведениях; Анонс мероприятий; Распределение поручений; Предоставление отчетности по показателям; Ответы на вопросы сотрудников о взаимосвязи их	Каждый день	Любой сотрудник компании

Вид коммуникации	Канал коммуникации	Затраты на канал коммуникации	Целевая аудитория	Охват аудитории	Тип информации	Регулярность	Владелец (инициатор)
					индивидуальных задач с общей стратегией компании.		
	Intranet - site	На начальном этапе – высокие; В процессе эксплуатации - средние	Все сотрудники; Для определенных категорий сотрудников	Большой	Размещение информации о ССП; Размещение стратегической карты компании; Размещение значений показателей, достигнутых за отчетный период; Анонс мероприятий; Размещение информации об отличившихся сотрудниках (подразделениях). Размещение разъяснений топ-менеджмента относительно перспектив ССП	Раз в месяц	Генеральный директор; Топ-менеджмент; Руководители подразделений
	Телефонные	Низкие	Отдельные	Маленький	Распределение	Несколько раз	Любой

Вид коммуникации	Канал коммуникации	Затраты на канал коммуникации	Целевая аудитория	Охват аудитории	Тип информации	Регулярность	Владелец (инициатор)
	звонки		персоналии		поручений; Ответы на вопросы.	в день	сотрудник компании
	Экраны (например, в столовой)	Высокие	Все сотрудники	Большой	Размещение информации о компании; Размещение информации о миссии компании, стратегических целях	Экран может использоваться ежедневно. Информация может обновляться раз в квартал.	Генеральный директор; Топ-менеджмент
Печатный	Информационный бюллетень	Средние	Все сотрудники	Большой	Информация о целях конкретного подразделения, результатах достижения целевых значений показателей.	Раз в квартал	Руководитель подразделения
	Информационная доска	Низкие	Все сотрудники; Внешние по отношению к компании лица (каналы, клиенты)	Большой	Размещение информации о ССП, о компании; Размещение информации об отличившихся сотрудниках (подразделениях); Анонс	Доска может использоваться ежедневно. Информация может обновляться ежедневно, раз в неделю, раз в месяц, раз в	Топ-менеджмент; Руководители подразделений;

Вид коммуникации	Канал коммуникации	Затраты на канал коммуникации	Целевая аудитория	Охват аудитории	Тип информации	Регулярность	Владелец (инициатор)
					мероприятий; Размещение итогов деятельности компании (подразделения) за отчетный период и пр.	квартал.	
	Информационные письма	Низкие	Все сотрудники	большой	В первых выпусках представляется ССП; В последующих выпусках содержится информация по показателям, а также примеры инициатив сотрудников, которые привели к значительным улучшениям.	Раз в месяц	Топ-менеджмент
<b>Face-to-face</b>	Совещания топ-менеджмента	Низкие	Топ-менеджмент ВИ-Тренд	маленький	На первой встрече представляется ССП компании; На последующих - анализ значений	Раз в квартал	Генеральный директор

Вид коммуникации	Канал коммуникации	Затраты на канал коммуникации	Целевая аудитория	Охват аудитории	Тип информации	Регулярность	Владелец (инициатор)
					показателей; Корректировка ССП		
	Рабочие встречи внутри структурных подразделений	Низкие	Сотрудники подразделения	Маленький	Подведение итогов работы подразделения за отчетный период; Поощрение отличившихся сотрудников подразделения; Разработка инициатив по достижению целевых значений показателей.	Раз в неделю, раз в месяц	Руководитель подразделения
	Личные встречи	Низкие	Конкретный человек	маленький	Оценка деятельности конкретного сотрудника; Обсуждение планов развития и роста	Раз в месяц	Руководитель подразделения
	Неформальные встречи (коктейли, деловые ужины)	Средние	Топ-менеджмент; Руководители	Средний	Обсуждение целей и показателей	Раз в квартал	Генеральный директор; Топ-

Вид коммуникации	Канал коммуникации	Затраты на канал коммуникации	Целевая аудитория	Охват аудитории	Тип информации	Регулярность	Владелец (инициатор)
			подразделений		подразделений; Обсуждение новых планов мероприятий; Обсуждение отличившихся сотрудников.		менеджмент
<b>Прочие</b>	Семинары, тренинги	Дорогие	Все сотрудники	Большой	Ознакомление с концепцией ССП; Включение идей ССП в другие образовательные программы семинаров и тренингов. Обучение алгоритмам расчета показателей	Раз в месяц	Генеральный директор

### 6.2.7. Шаг 5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях

Обычно при разработке ССП используют два различных способа. ССП создается:

- для компании и ее подразделений,
- лично для генерального директора и конкретных руководителей подразделений.

С нашей точки зрения, более эффективный способ строить ССП на группы людей, поскольку в этом случае есть возможность усилить командную вовлеченность в работу и командную ответственность за ее выполнение. Если создавать ССП лично для начальника, то мотивируется фактически

только один человек. Одно дело если руководитель скажет своим подчиненным «мне приказали делегировать процесс, вы должны сделать то-то и то-то» и совсем другое «нашему отделу поручили такую работу, давайте найдем наиболее эффективные способы ее выполнения».

При создании ССП на подразделение для каждого показателя необходимо назначить ответственного за его выполнение, в противном случае за них никто не будет отвечать (кроме генерального директора). Иногда приходится прибегать к коллективной ответственности, когда за достижение значения показателя отвечают несколько руководителей подразделений. В этом случае все равно желательно назначить одного человека, кто будет координировать деятельность коллег по достижению данной стратегической цели.

В рамках этой работы каждому сотруднику компании важно дать понять, что от его участия в работе тоже много что зависит, в том числе и успех от проводимых стратегических преобразований. Эффективным способом является раскрытие части информации об эффективности деятельности компании, причем таким образом, чтобы каждый сотрудник организации почувствовал свою ответственность за успех или неуспех бизнеса в целом, создание чувства сопричастности. Например, на одной из станций пригородных поездов Лондона мне встретился информационный плакат, в котором были представлены значения ряда показателей эффективности деятельности компании, таких как "Точность прихода поездов", "Чистота станций", "Сохранность оборудования", "Удовлетворенность пассажиров". Можно только представить какие чувства испытывают сотрудники компании, проходя мимо этого плаката, на котором их клиенты могут узнать об эффективности их деятельности.

#### **6.2.8. Шаг 6. Получение скорых результатов**

Любой проект, не приносящий результатов в течение долгого времени, теряет свою значимость для компании и порождает пессимистические настроения работников. Несмотря на то, что проект по ССП нацелен на долгосрочные перспективы, необходимо запланировать достижение первых результатов уже через 2-3 месяца после окончания проекта. Это понизит сопротивление проекту на уровне компании и воодушевит его участников на дальнейшую работу. При этом очень важно не забыть поощрить сотрудников, отвечавших за достижение результатов.

Например, можно постараться запустить к этому сроку расчет хотя бы части показателей, и показать какую выгоду принесло измерение этих шагов. Очень часто, это сделать совсем несложно. В одной из компаний стратегическая цель "Повышение качества поставок" на уровне складского комплекса было представлено в виде показателя "Снижение боя продукции". Продукция поставлялась в стеклянных банках, и ежемесячно до 1% продукции приходило в негодность. Фактически, на неаккуратной работе с тарой терялось до 10% прибыли предприятия. После введения соответствующего показателя и привязки к нему системы компенсации, в течение 1 месяца удалось снизить этот показатель до 0.6%, а еще через два месяца – до 0.3%. Согласитесь, что 7% увеличение прибыли в течение 3-х месяцев только за счет измерения одного показателя – это совсем не плохо. Но самое главное, что поменялось и отношение людей к качеству своего труда, то есть, в организации произошло контролируемое положительное изменение.

#### **6.2.9. Шаг 7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен**

Проект по ССП не заканчивается на этапе внедрения. Чтобы система эффективно работала необходимо регулярно отслеживать изменения в ней, от чего-то отказываться, что-то совершенствовать. Для этого требуется адаптировать ССП к другим инструментам управления, существующим в компании: системам бюджетирования и управленческого учета, задачам стратегического развития и оперативного управления. Например, ССП может задавать основные параметры для бюджетной модели предприятия и также система бюджетирования может предоставлять конкретные финансовые значения в качестве целевых значений для ССП. Для разработки некоторых показателей окажется полезной информация из системы управленческого учета. Также необходимо связать ССП с системой мотивации (привязать часть заработной платы, продвижение по службе или расширение полномочий к выполнению показателей) и постоянно обновлять инициативы.

#### **6.2.10. Шаг 8. Институализация и закрепление изменений в корпоративной культуре**

И, наконец, после завершения проекта, его достижения необходимо закрепить в рамках корпоративной культуры. После внедрения можно провести семинар, на котором еще раз проговариваются все этапы проекта, анализируется полученный опыт. В процессе внедрения сбалансированной системы показателей каждый сотрудник будет вынужден задуматься о своих личных целях, степени их соответствия целям подразделения и компании в целом. В идеале каждый человек (вне зависимости от должности) должен быть осведомлен о стратегических целях компании и должен понимать, как его деятельность в рамках организации помогает компании двигаться по пути намеченной стратегии.

#### **6.2.11. Эффект "домино"**

Сбалансированная система показателей является эффективным инструментом проведения изменений с одной стороны, а с другой – внедрение ССП уже само по себе является серьезнейшим изменением компании на всех уровнях управления.

Внедрение ССП можно представить как «эффект домино». Желание использовать показатели потребует от компании пересмотра своей стратегии, системы учета, планирования, организационной структуры и др. и выстраивания их в виде единой целостной системы. ССП позволяет связывать все уровни управления: стратегический тактический и оперативный – из «разрозненных частей» в единую структурированную пирамиду.

#### **6.2.12. Сколько стоит исполнение стратегии?**

Если повышение степени удовлетворенности клиентов потребует полной реорганизации бизнес-процессов, связанных с обслуживанием клиентов, или даже потребует дополнительных затрат на проведение мероприятий по повышению уровня лояльности клиентов, то на этом этапе очень полезно вовремя узнать, сколько все это будет стоить. К сожалению, как показывает опыт, отнюдь не все мероприятия, которые фиксируются в качестве инициативы, выполняются в срок. Дело в том, что выполнение тех или иных инициатив стоит довольно дорого и далеко не у всех сотрудников, ответственных за выполнение данных стратегических инициатив, есть время, чтобы уделять должное внимание разработанным стратегическим целям. Этот факт крайне важно учитывать при разработке системы мотивации. Ведь достижение или недостижение стратегических целей непосредственно будет зависеть только от одного человека - от руководителя компании и от его желания заниматься выработанной стратегией.

## 6.3. Пример проекта System Computers

---

- 6.3.1. О компании
- 6.3.2. Ход проекта
- 6.3.3. Работа над показателями
- 6.3.4. Какие организационные изменения произошли в ходе внедрения ССП?
- 6.3.5. Продолжение следует

### 6.3.1. О компании

В России первопроходцами в области ССП стали не только крупные, но и средние компании. Одним из первых людей, внедривших ССП у себя в компании, стал Сергей Медведев, владелец и Председатель Совета директоров компании System Computers: «Так сложилось, что начинающаяся практика на ниве ССП совпала с ростом деятельности нашей компании, который потребовал оптимизации системы управления. Мы с консультантами обсудили ситуацию и пришли к выводу, что решением может стать создание новой системы управления с использованием методики сбалансированной системы показателей».

Компания System Computers основана в апреле 1992 года. В настоящее время в ней работает около 40 специалистов. С момента создания демократические принципы являются основой профессиональной деятельности и взаимоотношений в компании. System Computers оказывает универсальные услуги в области системной интеграции, реализует крупные телекоммуникационные и сетевые проекты для промышленных предприятий, коммерческих организаций, банков, представительств иностранных компаний, государственных учреждений.

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

### 6.3.2. Ход проекта

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

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

- Создание такой системы взаимодействия и отчетности, которая не требует участия акционеров в оперативном управлении, но делает бизнес компании прозрачным и подконтрольным для них;
- Преобразование «стратегического видения» компании в план конкретных действий ее менеджеров;
- Построение системы показателей, позволяющей объективно оценивать как результат деятельности компании, так и ее перспективы.

Проектная команда, в которую вошли руководство компании и консультанты, начала работу с анкетирования топ-менеджеров и менеджеров среднего звена. Они должны были сформулировать свое представление о стратегии компании, о том, как компания конкурирует на рынке, какие показатели, по их мнению, являются ключевыми для оценки успеха или неудачи. По результатам этих опросов была составлена первая, приблизительная, модель сбалансированной системы показателей; создана первая стратегическая карта; выделены основные направления приложения усилий: маркетинг, персонал, управление взаимоотношениями с клиентами, качество, развитие перспективных технологий, повышение управляемости компании.

Сергей Медведев: «На первом этапе возникли сложности, связанные с тем, что мы вкладывали в одни и те же слова совершенно разные понятия. Требовался «единый язык», способный выразить цели и задачи разных департаментов и сделать их понятными для каждого сотрудника».

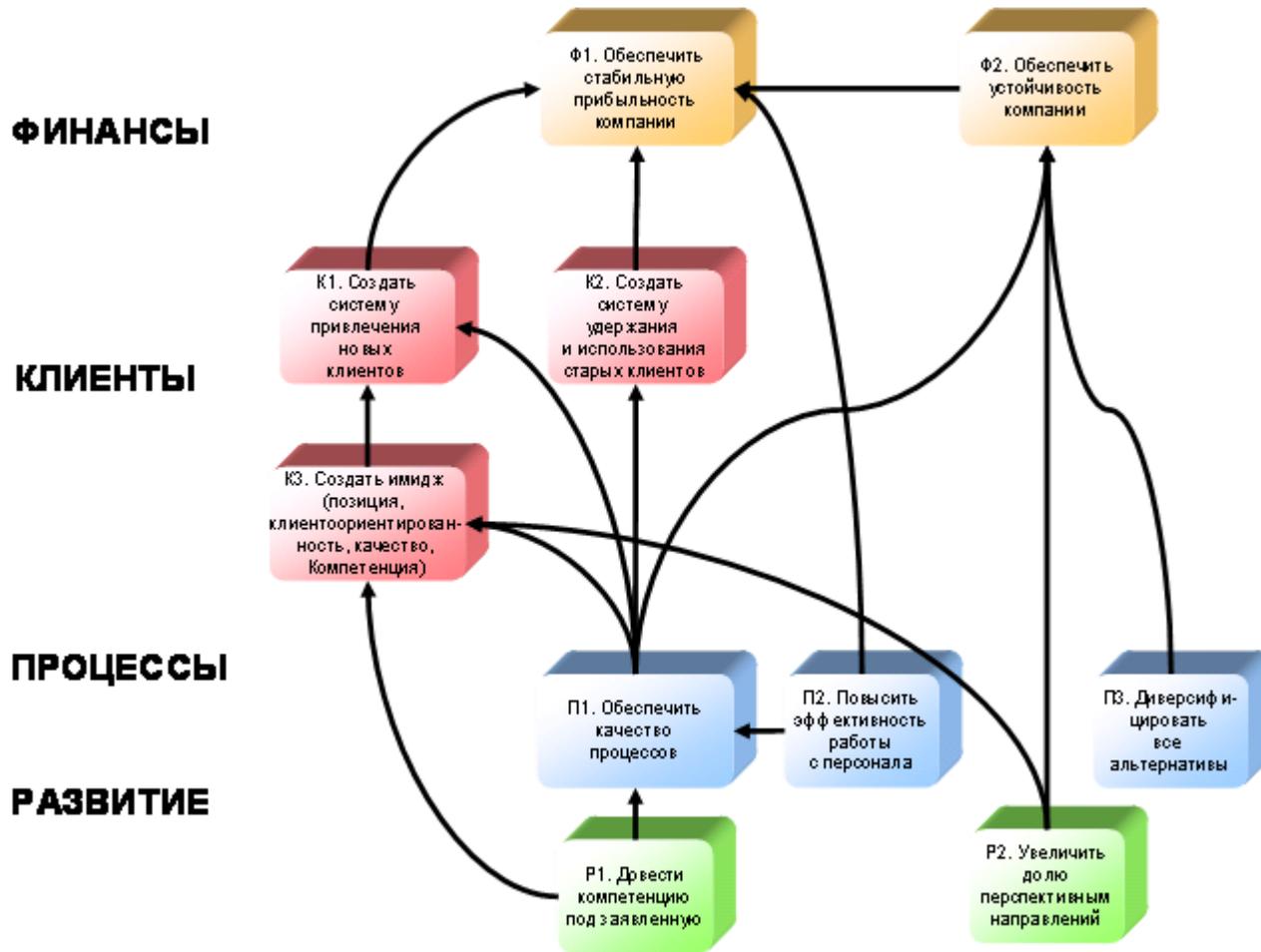


Рис. 1 Стратегическая карта компании System Computers

Первый, черновой, вариант стратегической карты с набором показателей появился в конце мая, окончательный – в июле 2003 года. Во время утверждения и согласования перечня показателей акционеры, топ-менеджеры компании, руководители отделов и направлений смогли убедиться в том, что представленный список действительно отражает сбалансированный подход к управлению System Computers и ничего важного не упущено.

### 6.3.3. Работа над показателями

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

	<i>Стратегическая цель</i>	<i>На что влияет</i>	<i>Комментарий</i>	<i>Показатель</i>	<i>Задача</i>	<i>Программа действий</i>
<b>Ф1</b>	Обеспечить стабильную прибыльность компании (бизнеса)		Стабильная прибыльность, прогнозируемость и устойчивость как необходимое условие для развития и продвижения к следующим стратегическим целям	Рентабельность собственного капитала	Не ниже 24% (на ближайший год)	
<b>Ф2</b>	Обеспечить прогнозируемость и устойчивость компании	Ф1		Соответствие плановым показателям	Отклонение не более, чем ...	Внедрение системы финансового планирования и управления
						Создание системы управленческой отчетности
						Создание системы взаимосвязанных бюджетов
						Создание системы документооборота
<b>К1</b>	Привлечение новых клиентов	Ф1	Знание и удовлетворение потребностей клиентуры как источника прибыли	Прибыль от новых клиентов по сравнению с предыдущим периодом	Прирост на ?%	Методология (процедура) ведения клиента
						Маркетинговая программа (план, бюджет) по привлечению клиентуры

	Стратегическая цель	На что влияет	Комментарий	Показатель	Задача	Программа действий
						Портфель финансовых предложений
<b>К2</b>	Удерживать и повышать лояльность существующих клиентов	Ф1		Прибыль от существующей клиентуры по сравнению с предыдущим периодом	Прирост на ?%	Методология (процедура) управления взаимоотношениями с клиентами
						Портфель финансовых предложений
<b>К3</b>	Создать и развить искомый имидж компании-интегратора  (Программа развития бренда компании)	К1, К2	Развитие бренда как отдаленная стратегическая цель и одно из средств привлечения и удержания клиентуры.  Искомый имидж – это позиционирование в определенной нише услуг в соответствии с миссией, а также:  - клиентоориентированность;  - качество;  - компетентность (профессионализм)	Комбинированный показатель, учитывающий результаты опросов клиентуры и мнение “окружающего мира” (прорабатывается)	Соответствие плану	План продвижения бренда компании
<b>П1</b>	Диверсифицировать выручку/прибыль по	Ф2	Диверсификация всех альтернатив как минимизация	Доля ключевых клиентов в	Отношение Парето	См. программы действий по привлечению и

	Стратегическая цель	На что влияет	Комментарий	Показатель	Задача	Программа действий
	клиентам, продавцам, поставщикам, производителям		зависимости (угроз) от внутренних и внешних источников	выручке/прибыли компании в целом		удержанию клиентуры
Доля ключевых продавцов в выручке/доходе компании в целом				Не более 20%	См. программу действий по повышению эффективности персонала	
Доля поставщика в общем объеме закупок					Подбор партнеров-поставщиков с точки зрения оптимальности работы с ними и их альтернативности	
Доля производителя в общем обороте компании					Программа по продвижению новых (альтернативных) товаров (продуктов, услуг)	
П2	Обеспечить качество всех процессов	Ф1, Ф2, К1, К2, К3	<p>Качество и отлаженность всех бизнес-процессов как важнейшее, реальное и достижимое конкурентное преимущество (уникальность).</p> <p><i>Лидерство по ценам, эксклюзивность товаров/услуг, наличие лобби, увы, не могут быть причислены к нашим конкурентным преимуществам</i></p>	Количество нареканий клиентов к качеству услуг компании по результатам опросов и анкетирования	Не более чем в прошлом периоде	Оптимизация бизнес-процессов
						Автоматизация бизнес-процессов там, где это возможно
				Количество нареканий коллег по результатам внутренних опросов	Не более чем в прошлом периоде	<p>Внедрение методологии управления проектами</p> <p>Программа внутреннего обучения и</p>

	<i>Стратегическая цель</i>	<i>На что влияет</i>	<i>Комментарий</i>	<i>Показатель</i>	<i>Задача</i>	<i>Программа действий</i>
						информационного обмена
<b>P1</b>	Повысить эффективность персонала	Ф1, П2		Доходность на душу “населения”	Не менее чем ...\$	Система подбора, развития и аттестации сотрудников  Персонифицированные программы профессионального и карьерного роста и мотивации
<b>P2</b>	Обеспечить соответствие уровня компетенции персонала заявленному	К3, П2		Количество нареканий по результатам анкетирования по окончанию сделки	Не более чем в прошлом периоде	Программы обучения и сертификации персонала (компании), развития необходимых компетенций
<b>P3</b>	Увеличить долю продаж перспективных направлений (продуктов, услуг) в общем объеме продаж	Ф1, Ф2, К3		Отношение дохода от проектов/услуг к доходу от поставок техники по сравнению с прошлым периодом	Прирост на ?%	Маркетинговый план развития и продвижения перспективных направлений (продуктов, услуг)

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

За прошедшее время мы отказались от показателя «лояльность сотрудников», получаемого на основании анкетирования. Сейчас мы решаем, как будем его определять. В отношении многих показателей пришлось сделать значительные допущения. Первое время некоторые из них будут заполняться приблизительными данными. Это связано с тем, что для определения конкретных значений большинства показателей (в первую очередь – нефинансовых) отсутствуют исторические данные. Если попытаться поднять требуемую статистику, это отнимет много времени и сил. Проектная команда постановила: считать момент запуска ССП точкой отсчета «новейшей истории» компании и началом сбора статистики».

В теории вопрос целевых значений – один из наиболее сложных. Считается, что обычно в компании нет информации для 50-60% нужных показателей: «Это связано с тем, что, как ни парадоксально, наибольшую ценность в современном бизнесе представляют нематериальные факторы, такие как качество, образованность сотрудников, лояльность клиентов, гудвилл. Но пока не всегда получается измерять эти показатели, а значит, отсутствует мотивация для их улучшения».

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

#### **6.3.4. Какие организационные изменения произошли в ходе внедрения ССП?**

В процессе построения сбалансированной системы показателей компания пришла к выводу о необходимости организационных изменений. Некоторые отделы были упразднены, некоторые – преобразованы. Полностью изменилась система продвижения товара: если раньше продавцы работали по конкретным направлениям и каждый из них продавал свой продукт (компьютеры или телефонию), то теперь они стали ориентироваться на предоставление клиенту готового решения. Все направления были собраны воедино и вместо нескольких подразделений был создан единый отдел продаж.

#### **6.3.5. Продолжение следует**

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

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

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

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

Руководитель проекта со стороны консультационной компании добавляет: «Внедрение сбалансированной системы показателей не может просто взять и закончиться в определенный день. Это стратегический процесс, который идет постоянно, как ведение учета или бюджетирование. Стратегия и показатели корректируются в соответствии с изменениями в окружающем мире. Средним компаниям стоит анализировать эффективность показателей раз в полгода, крупным – раз в год».

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