

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА

Н.М. Затыжнова, Л.В. Верещагина, Н.И. Войчишина

Спонтанное развитие бизнеса уходит в прошлое. Повышение требований к управлению требует от компаний пересмотра методов оценки эффективности деятельности. Понимание того, из чего складывается бизнес, какие процессы внутри компании влияют на его эффективность, становится основой для точного, скоординированного движения к поставленным целям.

Общеизвестно, что единственного идеального показателя эффективности не существует, хотя в нем нуждаются и собственники и топ-менеджеры. В настоящее время методы оценки эффективности бизнеса очень разнообразны. Это и набор классических финансовых показателей (рентабельность, ликвидность, платежеспособность и т.д.), и современная концепция экономической добавленной стоимости (EVA) и акционерной добавленной стоимости (SVA), процессно-ориентированный учет затрат (ABC).

В российской практике в подавляющем большинстве случаев для принятия решений используются преимущественно финансовые показатели деятельности. Но они дают ограниченные возможности в «предсказании» будущего и содержат мало полезной информации для определения путей совершенствования деятельности компании. Эффективность бизнеса – понятие многофакторное, ее невозможно оценить в рамках одного показателя. Концепция Balanced Scorecard предусматривает использование многофакторных наборов показателей для оценки эффективности компании.

Balanced Scorecard (BSC) – сбалансированная система показателей – это инструмент управления стратегическим развитием бизнеса, основанный на трансформации стратегии в термины четких задач и показателей, измеряющих эффективность решения данных задач [5]. Сбалансированная система показателей – это подход, который позволяет менеджменту компании получить информацию, помогающую в формулировании ее стратегической политики и целей. Пользователю необходима объективная информация, которая отражает все значимые направления деятельности организации. Она должна включать в себя как финансовые, так и нефинансовые данные и охватывать такие области как прибыльность, удовлетворение потребителей, внутренняя эффективность и инновации [4]. Авторами BSC являются Роберт Каплан и Дэвид Нортон.

Balanced Scorecard предполагает отображение стратегии бизнеса в виде карты стратегических задач, сгруппированных по четырем основным направлениям и объединенных причинно-следственными связями. Для каждой задачи подбираются показатели-измерители с установленными для них целевыми значениями, которые доносятся до персонала. Привязка к данным задачам и показателям планов, бюджетов и мотивации сотрудников позволяет выстроить операционную деятельность бизнеса в соответствии с его стратегией. Сбалансированная система показателей направлена на формирование стратегически ориентированной компании.

Д. Нортоном и Р. Капланом предложены четыре стандартных раздела (перспективы, проекции) в структуре BSC:

– «финансы» – финансовая перспектива – это ожидания акционеров: «Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании?»;

– «клиенты» – перспектива клиента – это ожидания клиентов: «Как мы позиционируем себя на целевых рынках?»;

– «внутренние бизнес-процессы» – процессная перспектива – это требования к процессам: «Какие процессы стратегически важны?»;

– «обучение и развитие» – перспектива обучения и развития – это требования к развитию и инновациям: «Как сделать организацию постоянно обучающейся? Как стимулировать рост?».

Эта классическая система из четырех проекций не претендует на полноту описания всего бизнес-пространства фирмы. Авторы BSC указали лишь на то, что сбалансированная система показателей компании должна включать в себя, по крайней мере, эти четыре перспективы. В зависимости от конкретной ситуации компания может использовать и другие проекции. Наиболее популярны следующие базовые структуры сбалансированной системы показателей [3]:

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА

1) финансы, внутренние бизнес-процессы, внешний мир;

2) финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, персонал;

3) финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, инновации;

4) финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, рост и обучение (персонал), внешний мир;

5) финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, продукты, рост и инновации, персонал, внешняя среда, поставщики.

Помимо указанных, существует огромное разнообразие структур, основанных на особенностях бизнеса. В базовой структуре используются перспективы: «качество операций», «производство», «исследования и разработки», «инновации», «результативность», «повышение квалификации и совершенствование навыков персонала», «человеческий капитал». Однако практика показывает, что чем большее количество проекций избрано, тем менее четким является качество и концентрированность информации.

Сбалансированная система показателей дает возможность наиболее оптимальным способом измерить степень реализации стра-

тегии, не ограничиваясь финансовыми показателями. Включаемые в Balanced Scorecard ключевые показатели производительности позволяют рассматривать компанию с различных точек зрения. С помощью подбора ключевых индикаторов компания получает сбалансированную картину краткосрочных и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых характеристик деятельности. BSC связывает стратегические установки компании и их реализацию, обеспечивая постоянное стратегическое развитие.

Концепция BSC нацелена на то, чтобы

1) разработать систему показателей для достижения баланса между долговременными и краткосрочными целями, желаемыми результатами и факторами их достижения, жесткими объективными критериями и мягкими субъективными показателями;

2) помочь уточнить сами цели. Процесс работы над сбалансированной системой показателей собственной компании позволяет руководству лучше осознать намеченные цели.

Создание сбалансированной системы показателей можно разбить на ряд этапов.

Таблица 1

Этапы формирования сбалансированной системы показателей

	Наименование этапа	Содержание деятельности
Этап 1	Выработка единого представления о текущем состоянии и перспективах развития компании	Формализация представления об основных направлениях деятельности, миссии, целях компании
Этап 2	Формализация представления о будущем компании в виде взаимоувязанных целей. Формирование дерева целей	Формирование взаимосвязанных стратегических целей компании
Этап 3	Декомпозиция целей и формирование задач по направлениям измерения	Построение дерева задач начинается с финансовой проекции, затем следуют проекция взаимоотношений с клиентами, проекция внутренних бизнес-процессов, проекция обучения и развития. Необходимо дать краткое описание причинно-следственных зависимостей между стратегическими задачами
Этап 4	Определение ключевых показателей эффективности для измерения поставленных задач	По каждой из проекций («Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы» и «Обучение и развитие») разрабатываются стратегические цели, задачи и ключевые показатели эффективности
Этап 5	Определение целевых значений для выбранных ключевых показателей эффективности	1. Описание способов и методов измерения показателей; 2. Определение периодов расчета показателей; 3. Определение фактических значений ключевых показателей эффективности; 4. Установление целевых значений ключевых показателей
Этап 6	Разработка мероприятий, необходимых для достижения целей компании	Определение «узких» мест в системе показателей и предложение ряда стратегических инициатив для внесения изменений на наиболее проблемных участках деятельности компании, где показатели невозможно существенно улучшить в рамках текущей деятельности

Четвертым этапом построения сбалансированной системы показателей является определение ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI), служащих для измерения поставленных стратегических задач и целей. В качестве примера можно привести систему ключевых показателей эффективности подразделения финансового консалтинга ЗАО «ЭНПИ Консалт» [1].

Ключевые показатели эффективности могут быть результативными и формирую-

щими. В таблице 2 приведены результирующие ключевые показатели эффективности, каждый из них может складываться из нескольких формирующих. Например, для результативного показателя эффективности «количество заключенных договоров» формирующими показателями являются «количество договоров с новыми клиентами», «количество договоров со старыми клиентами», «количество «пилотных» проектов».

Таблица 2

Ключевые показатели эффективности			
Проекции	Стратегические цели	Стратегические задачи	Ключевые показатели эффективности (результативные)
Финансы	Увеличение прибыли	Увеличение числа договоров	Количество заключенных договоров
	Увеличение валовой выручки	Повышение средней стоимости договора	Увеличение средней стоимости договора
	Повышение рентабельности	Снижение издержек по договору	Снижение средней себестоимости договора
Клиенты	Расширение и поддержание клиентской базы	Привлечение новых клиентов	Количество договоров с новыми клиентами
		Заключение договоров со старыми клиентами	Количество договоров со старыми клиентами
		Освоение новых направлений деятельности	Количество личных контактов
	Повышение авторитета и известности компании	Публикации в СМИ	Количество публикаций
		Выступления на конференциях, выставках, семинарах	Количество охваченных конференций, выставок, семинаров
	Удовлетворение потребностей заказчика	Достижение лояльности клиентов	Доля договоров, по которым были получены положительные отзывы
Бизнес-процессы	Совершенствование маркетинговой деятельности	Подготовка комплектов маркетинговых материалов по направлениям услуг, по клиентам, по отрасли	Количество направлений деятельности, «закрытых» комплектами материалов
			Количество новых клиентов, «закрытых» комплектами материалов
			Количество отраслей, «закрытых» комплектами материалов
	Оптимизация процессов выполнения договоров	Повышение производительности персонала	Снижение среднего времени выполнения договора
		Совершенствование методики выполнения договоров	Количество разработанных моделей / шаблонов
Обучение и развитие	Создание эффективной команды	Повышение универсальности рабочих групп	Увеличение числа универсальных рабочих групп
	Повышение ценности персонала	Внутреннее бизнес-обучение	Количество внутренних семинаров
			Средний балл ценности
		Увеличение числа степеней, сертификатов, дипломов	Количество степеней, сертификатов, дипломов
	Совершенствование корпоративного климата	Повышение степени удовлетворенности персонала	Средний балл по результатам анонимного анкетирования

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА

После выявления ключевых показателей эффективности необходимо задать их целевые значения. Планирование целевых значений необходимо начинать сверху, с показателей проекции «финансы», далее – для проекции «клиенты», затем задаются целевые показатели для проекции «бизнес-процессы», и, исходя из них – для проекции «обучение и развитие». Значения ключевых показателей эффективности необходимо сбалансировать, т.е. обеспечить возможность достижения показателей верхнего уровня через показатели нижних уровней. На основе сбалансированной системы ключевых показателей эффективности планируется бюджет компании.

Balanced Scorecard является целостной, стратегически ориентированной системой управления компанией и позволяет включить в стратегический процесс самые низкие уровни в иерархии и получить соответствующие оперативные параметры, отражающие реализацию стратегии. Все ресурсы и сотрудники компании ориентированы на последовательное осуществление и контроль ее стратегии с помощью сбалансированной системы показателей. Balanced Scorecard позволяет связать процесс реализации стратегии на различных уровнях с процессом бюджетиро-

вания и способствует процессу обучения в компании, облегчает обратную связь в ходе достижения стратегических целей.

Конечно, не все в бизнесе можно формализовать, однако BSC на практике доказывает свою эффективность, помогая создать единую картину управления компанией и управлять слабо формализуемыми качественными показателями деятельности организации, которых становится все больше.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кутракова М., Грицай Б. Через тернии – к взаимосвязанным показателям // ЖУК, 2005, №1 (44).
2. Кутракова М., Грицай Б. Чтобы эффективно управлять, нужно управлять эффективностью // ЖУК, 2004, №8 (39).
3. Мицкевич А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы // Экономические стратегии, 2004, №5-6.
4. Мицкевич А. Флаг, или сбалансированная система показателей фирмы // Экономические стратегии, 2004, №4.
5. Овчаренко К. Оптимизация BSC: то, о чем все хотели узнать, но боялись спросить // ЖУК, 2004, №10 (41).