

Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления

Игорь Пашанин

Характерный признак многих быстроразвивающихся компаний — отсутствие стратегии, сформулированной в явном виде. Между тем компаниям необходима формализованная и действительно «работающая» стратегия. В данной статье описывается подход к ее созданию.

Если в компании есть документ под названием «Стратегия», то, как правило, это всего лишь программное заявление ее владельцев, не доведенное до конкретных сотрудников и не являющееся руководством к действию в ежедневной работе. Иначе говоря, стратегия «не работает». Очевидно, что без понимания целей развития и путей их достижения невозможно занять лидирующую позицию на рынке. Таким образом, управление развитием компании надо начинать с формализации ее стратегии.

Формализованная стратегия обеспечивает следующие преимущества:

- создается основа для согласия и взаимопонимания между акционерами, а также между акционерами и топ-менеджерами по вопросам развития компании;
- определяются приоритеты для принятия инвестиционных решений;
- сокращаются сроки принятия решений;
- формируется база для совершенствования бизнес-процессов;
- создаются условия для делегирования полномочий и ответственности на средние и нижние уровни управления компанией;
- формируется основа для построения эффективной управленческой структуры;
- предоставляется возможность для мотивации сотрудников - компания становится более привлекательной для них, растет ее конкурентоспособность на рынке труда;
- повышается привлекательность компании для партнеров, усиливаются ее конкурентные позиции в отрасли;
- компания становится привлекательной для инвесторов, конкурентоспособной на рынке капитала.

Наличие «работающей» стратегии в компании дает большое конкурентное преимущество - возможность действовать целенаправленно.

Управление стратегией, основанное на предложенной Д. Нортоном и Р. Капланом концепции построения сбалансированной системы показателей (ССП), позволяет:

- донести стратегию до всех сотрудников компании;
- привязать мотивацию к ее целям;

- согласовать стратегический и оперативный уровни управления;
- сделать разработку стратегии не искусством, а понятной и регулярной работой менеджеров.

Однако Д. Нортон и Р. Каплан не предложили строгой методологии описания и управления стратегией. По сути, они только собрали и обобщили лучшие практики. Используя их идеи и опираясь на свой опыт постановки процессов стратегического управления в российских компаниях, специалисты консалтинговой компании ITeam выработали некоторые подходы.

Прежде всего нужно отметить, что разработка стратегии — итеративный процесс. Как правило, невозможно выработать оптимальную стратегию во всех деталях в определенный промежуток времени. Но к оптимальной стратегии можно приближаться, последовательно повторяя все этапы от начала до конца. Каждая такая итерация дает новое понимание, позволяет уточнить и скорректировать ранее сделанные предположения и постулаты. Из этого следует, что разработкой стратегии нужно заниматься на регулярной основе.

Говорить о существовании в компании формализованной стратегии можно при наличии следующих документов: миссии, видения, системы стратегических целей и стратегического плана.

Стратегия — это намеченный путь движения от текущего состояния к желаемому будущему. Желаемое состояние определяется миссией и видением компании, а путь движения — системой целей и планом действий. Опираясь на разработанный план, можно начинать целенаправленное движение — реализовывать стратегию.

Миссия — это краткий текст, определяющий «предназначение» компании. Она должна отвечать на вопросы: что ценного мы создаем для общества, страны, человечества или что мы хотим изменить в окружающем мире.

Видение — это текст, описывающий будущее компании на перспективу 5-10 лет. Он должен отражать все наиболее существенные характеристики деятельности компании: «портрет» клиента, характеристики продуктов, ключевые ценности и т.д.

Стратегические цели — это количественные или качественные ориентиры развития компании. Они разрабатываются на основе имеющихся миссии, видения, результатов стратегического анализа отрасли, оценки уровня конкуренции в ней, имеющихся ресурсов и конкурентных возможностей.

Цели должны удовлетворять принципу «SMART». Они должны быть ясными (Specific), измеримыми (Measurable), ориентированными на конкретные действия (Attainable), достижимыми (Realistic) и соотноситься с определенными временными интервалами (Time-based).

Рассмотрим каждую из этих характеристик более подробно.

Ясность. Для конкретизации целей необходимо, опираясь на результаты стратегического анализа, рассмотреть четыре базовые проекции компании («Цели организации», «Окружение», «Бизнес-процессы» и «Активы»), отражающие различные стратегические аспекты.

Первая проекция отражает интересы создателей компании. Так, учредители и инвесторы, коммерческой компании, безусловно, ожидают получить отдачу от своих вложений, поэтому

они заинтересованы в повышении прибыли, увеличении эффективности инвестиций в проекты. Целью создателей некоммерческих организаций является удовлетворение тех или иных социальных потребностей определенных групп граждан. Например, цель национального проекта «Доступное жилье» - выполнение государственных обязательств по предоставлению жилья установленным группам граждан на льготных условиях. Государственная корпорация «РЖД» стремится к увеличению масштабов транспортных перевозок для обеспечения растущих потребностей юридических и физических лиц. Таким образом, цели этой проекции необязательно могут быть финансовыми. Для некоммерческих организаций финансы являются не целью, а ресурсом для решения основных задач, поэтому так называемая финансовая проекция может оказаться на втором или третьем уровне в системе целей таких организаций.

Формулировка целей зависит также от этапа жизненного цикла компании. Цель новой компании - выживание, на начальном этапе она стремится к завоеванию рынка, стабильные компании борются за увеличение прибыли, «умирающие» - отыскивают средства для последующего закрытия бизнеса или продажи.

Достичь целей первой проекции невозможно без учета взаимодействия с внешней средой. Ответ на вопрос: что надо изменить во взаимоотношениях с окружением, чтобы достичь ожидаемых результатов - дает вторая проекция «Окружение». Наиболее значимыми силами в окружении компании, безусловно, считаются клиенты, поэтому данная проекция часто так и называется «Клиенты». Вместе с тем на бизнес могут оказывать заметное воздействие и другие влиятельные силы: поставщики, органы государственного надзора, экологические организации и т.п. Необходимо выделить все стратегически значимые «группы влияния» и определить цели, которые ставит компания во взаимоотношениях с ними.

Пример. Для удовлетворения интересов акционеров в росте долгосрочной прибыльности строительная компания поставила перед собой цель увеличить приток целевых клиентов, осознающих ценность ее услуг и готовых платить более высокую цену за качество. Текущая ситуация на рынке такова, что главным критерием выбора подрядчиков является низкая цена. Обеспечивая стратегические перспективы роста бизнеса, компания поставила цель увеличить целевую группу клиентов путем создания цивилизованного рынка, формирования культуры потребления качественных услуг.

Определив цели, связанные с внешним окружением, можно переходить к рассмотрению самой компании: ее бизнес-процессов и активов, которые будут использоваться для достижения целей.

Цели проекции «Бизнес-процессы» определяют, какие процессы следует перестроить, чтобы они приносили результаты, установленные в проекциях «Цели организации» и «Окружение».

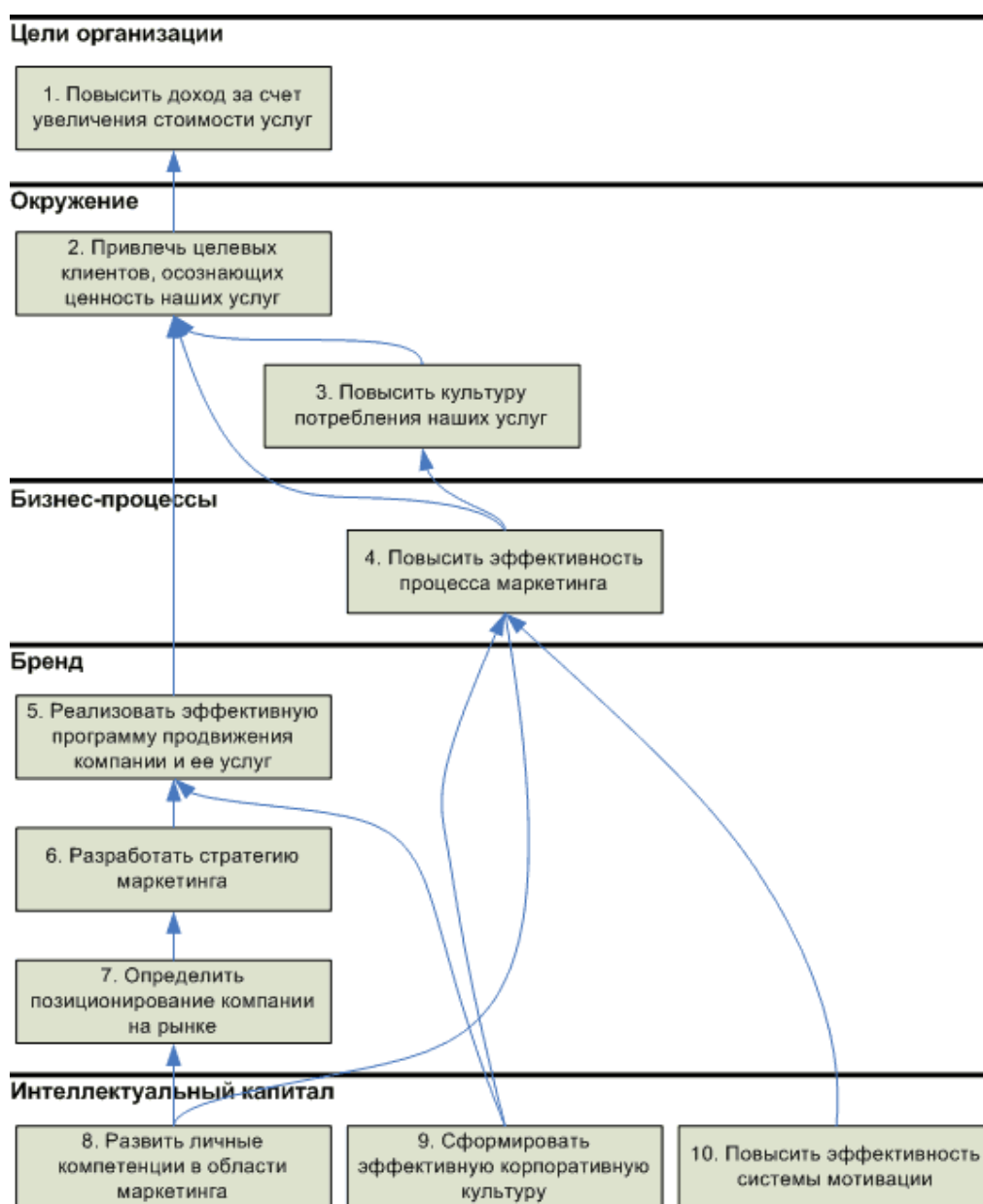
Пример. Геофизическая компания для повышения рентабельности (проекция «Цели организации») решила перейти от производства геофизических операций к геофизическому консалтингу (проекция «Окружение»). Увеличение доли интеллектуальной составляющей своих услуг позволит ей повысить их ценность для клиентов. Для осуществления такого перехода необходимо совершенствовать инновационные процессы компании (проекция «Бизнес-процессы»).

Ответ на вопрос: какие активы нужно создать или развить для проведения необходимых изменений - дает последняя базовая проекция «Активы». В концепции ССП это, пожалуй, самая неопределенная проекция. Р. Каплан и Д. Нортон называют эту проекцию «Обучение и рост». Встречаются также термины «Развитие персонала», «Корпоративные знания»,

«Трудовые ресурсы» или «Будущее». В то время как другие авторы выборочно фокусируются на отдельных ресурсах, консультанты ITeam используют понятие «Активы», охватывающее все ресурсы компании. Выделяют пять категорий активов: материальные; финансовые; бренд; интеллектуальный капитал; информационные системы.

Цели по каждой, существенной для компании группе активов целесообразно отражать в отдельных проекциях. Набор стратегических целей и причинно-следственных связей между ними удобно представить в виде диаграммы, которая получила название «Стратегическая карта» (см. рисунок).

Пример. Декомпозируя цель строительной компании по привлечению клиентов, осознающих ценность их услуг, видно, что для ее достижения необходимо повышать культуру потребления услуг. Это в свою очередь возможно только при реализации эффективной программы продвижения компании и ее продуктов. Эта программа может быть создана лишь на основе тщательно разработанной стратегии маркетинга, создание которой обусловлено позиционированием компании на рынке.



Важно отметить, что, во-первых, на данную диаграмму попадают только стратегически значимые цели. Цели, необходимые для поддержания текущей деятельности, не включаются в систему стратегических показателей. Во-вторых, цели, представленные на стратегической карте, должны иметь причинно-следственные связи. Не существует целей, достижение которых не влияет на другие цели.

Измерение. При разработке ССП для каждой цели определяются измеримые критерии ее достижения. Эти показатели являются основой для регулярного мониторинга выполнения стратегии, служат критериями успеха, задают направления планирования всей деятельности компании.

Пример. Критериями успеха совершенствования инновационных процессов геофизической компании могут быть следующие показатели: число инновационных предложений, число предложений, перешедших в НИОКР, число реализованных предложений.

Действия. Стратегические инициативы — это действия, которые должны быть выполнены для достижения целей компании. Цели и стратегические инициативы удобно представить в виде таблицы с четырьмя колонками: «Цели», «Показатели», «Нормативы» и «Действия». Можно ввести еще одну колонку, определяющую ответственного за достижение поставленных нормативов.

Пример. В таблице показана часть стратегической карты инжиниринговой компании, определяющая цели «Развить личные компетенции в области управления проектами».

| Цель | Показатели | Норматив | Действия |
|--|--|------------|---|
| Развить личные компетенции в области управления проектами. | Обучение методам управления проектами | 20 человек | Организовать обучение сотрудников методам управления проектами и направить их на сертификацию Внутренне обучение участников проектов Внешнее обучение руководителей проектов Сертификация руководителей проектов |
| | Сертификация специалистов по программе IPMA уровня D | 6 человек | |
| | Сертификация специалистов по программе IPMA уровня C | 3 человек | |

Совокупность стратегических инициатив, входящих в ССП, фактически определяет состав портфеля инвестиционных проектов. Таким образом, ССП служит основой для планирования инвестиционной деятельности с учетом четко определенных приоритетов развития компании.

Обеспечение стратегии ресурсами. Чтобы стратегические планы выполнялись, они должны быть обеспечены ресурсами. Распределение ресурсов на среднесрочный период осуществляется в процессе бюджетного управления, поэтому заложенные в ССП стратегические инициативы на очередной календарный год организационно оформляются как проекты с четко определенной структурой работ, бюджетом, сроками реализации и ответственностью за достижение намеченных результатов. В ходе разработки и согласования бюджетов уточняются возможности финансирования проектов, вносятся коррективы в ранее намеченные планы.

Таким образом, взаимодействие между стратегическим и тактическим уровнями осуществляется в двух направлениях. С одной стороны, ССП (стратегический уровень) дает целевые показатели для планирования на очередной календарный год, что обеспечивает связь тактических (годовых) планов с долгосрочными целями компании, с другой - стратегические проекты подвергаются тщательной проработке в рамках годового планирования и соотносятся с фактически доступными ресурсами. При этом стратегические планы получают материальное воплощение и начинают выполняться.

Временные интервалы. В концепции Д. Нортон и Р. Каплана учитывается только один временной интервал для определения стратегической карты, показателей, их целевых значений и инициатив. По нашему мнению, ССП следует привязывать к трем временным горизонтам, например 2 года, 4 года и 7 лет. Выбор временных интервалов зависит от стабильности отрасли и экономики в целом, от этапа жизненного цикла компании. Конечно, на 2-4 года цели можно определить более точно, чем на 6-8 лет. Однако, если нужно через 7 лет достичь какой-либо цели, то начинать двигаться в этом направлении следует уже сегодня, намечая промежуточные цели на временных интервалах 2 и 4 года. Другими словами, в двухлетних планах действий должны быть предусмотрены инициативы, направленные на достижение целей следующих периодов, поскольку длительности следующего периода может не хватить для их реализации.

Необходимо отметить, что добавление к стратегической карте оси времени превращает ее в трехмерную структуру.

Каскадирование системы целей

На основе корпоративной системы показателей следует разработать ССП бизнес-единиц, управлений, департаментов и отделов и в итоге декомпозировать стратегические цели до уровня личных планов сотрудников. Далеко не все компании каскадируют ССП до уровня сотрудников. В компании ITeam ежегодно для каждого сотрудника составляются личные планы. По каждому направлению его деятельности планируются способы повышения компетентности, устанавливаются сроки и критерии результативности. Важно сделать достижение целей, представленных в ССП, постоянным ориентиром для всех сотрудников компании.

Основная ценность концепции ССП состоит в том, что она позволяет разработать регулярно функционирующую систему контроля, опирающуюся не только на «жесткие» показатели учета (например, доход подразделения), но и на «мягкие» показатели мониторинга, такие, как имидж компании, удовлетворенность сотрудников.

От системы показателей - к стратегическому управлению

Формализовав стратегию, можно создать основу для создания системы управления реализацией стратегии:

- разработаны планы действий на всех уровнях управления;
- определены показатели оценки эффективности этих действий;
- внедрена система мотивации, поддерживающая реализацию планов;
- согласованы стратегические цели с бюджетами, что позволило обеспечить ресурсами инициативы компании.

Однако система показателей «не работает» сама по себе. Для приведения стратегии в действие необходимо разработать действующую на постоянной основе систему планирования, мониторинга, распределить ответственность, обеспечить мотивацию. Данный подход к созданию системы стратегического управления предусматривает следующие этапы:

этап 1. Создание условий для внедрения;

этап 2. Стратегический анализ окружения компании, ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;

этап 3. Разработка ССП на корпоративном уровне - определение горизонтов планирования, выбор проекций, определение базовых целей компании, разработка, согласование и документирование целей всех проекций, выбор критериев достижения и определение нормативов, подготовка плана стратегических действий, согласование его по срокам и ресурсам, разработка регламента и структур для отслеживания и контроля показателей, разработка регламента пересмотра стратегии;

этап 4. Каскадирование ССП на нижние уровни управления вплоть до личных планов - определение структуры, по которой будет происходить каскадирование, и методов, которые будут при этом использоваться; проведение каскадирования, согласование и документирование стратегических карт;

этап 5. Реализация стратегии и мониторинг исполнения.

Впервые опубликовано в "Финансовой газете", № 11 (795), 15.03.2007