

# Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией

Опубликован: [журнал "Менеджмент в России и за рубежом"](#) №6, 2008

**Авраменко Н.Г.**,  
главный специалист Дирекции  
стратегического маркетинга  
ОАО «УРАЛСИБ»

Большая часть методик управления, пришедших в Россию, отражает эволюционное развитие бизнеса, в то время как формирование большинства российских компаний происходило в короткие сроки. Публикации об управленческих концепциях изобилуют неточностями, а самые спорные моменты авторы редко раскрывают.

В то же время руководству и акционерам российских компаний нужна простая и понятная система управления всеми сторонами деятельности организации. С практической точки зрения это означает, что управление компанией (по крайней мере, некоторыми бизнес-процессами) переходит в область точных наук, в ней появляются математические модели. Можно привести немало успешных проектов внедрения точных методов бюджетирования и отчётности. Зачастую они подкреплены мощными информационными системами [1]. С внедрением управленческих методик, в частности систем измерения эффективности, ситуация хуже. Тем не менее их внедрение в практику российского бизнеса — дело времени. Это объективный процесс нормализации механизмов управления, цель которого является общей для всех — найти способ организовать систему управления (в том числе стратегического) с помощью понятных целенаправленных воздействий.

Наиболее известной на сегодняшний день методикой управления эффективностью является концепция Balanced Scorecard (BSC), предложенная Дэвидом Нортон и Робертом Капланом. Её основным принципом являлся постулат, что поставленных целей можно достичь только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели. Кроме того, указанные показатели должны быть сбалансированы между собой, исключается противоречивость и параллельность. BSC стала инструментом выполнения стратегии. BSC связывает цели на всех уровнях управления с корпоративной стратегией. В системе BSC важны опережающие нефинансовые показатели, достижение которых направлено на исполнение стратегии.

Немаловажно, что сбалансированная система показателей является не просто учётной системой. Она интегрируется с системами бюджетирования и мотивации. Это особенно важно для крупных непроизводственных компаний, на работу которых сильно влияет человеческий фактор. К таким компаниям относятся крупнейшие банковские организации, входящие в «Топ-20» по капиталу. Данные организации характеризуются высокой диверсификацией, широкой региональной сетью и, что самое главное, нечёткой организационной структурой и слабой распределённостью ответственности за результат. Многие консультанты, занимающиеся непосредственным внедрением BSC [2], отмечают, что, несмотря на масштабы деятельности и объёмы бизнеса, у данных банков стратегия развития либо слабо формализована, либо отсутствует. Речь идет не о стратегии, формализованной в виде корпоративного документа! Иногда отсутствует даже общее представление о развитии компании на период свыше одного года. В таких условиях внедрять систему BSC неэффективно и опасно.

Модель ССП обладает достоинствами и недостатками [3,5], но исследователи редко затрагивают тему отсутствия чётких практических рекомендаций по внедрению, особенно в части каскадирования.



Рис. 1. Сбалансированная система показателей

Решением указанной проблемы занимаются в основном практики внедрения BSC, однако универсального подхода пока что не создано. Наиболее интересна модель «7М» Озерова Г.М., которая указывает на необходимость разработки комплексной системы управления разработкой и реализацией стратегии, состоящей из 7 модулей. Система BSC является в данной модели лишь частью [4]. В модели «7М» также существует ряд недостатков (перегруженность и большое число аспектов стратегии). В ней по-прежнему недостаточно подробно раскрыт механизм каскадирования. В нашем понимании модель должна состоять всего из 5 модулей (рис. 2).

I. АНАЛИЗ. Описывает действия, направленные на анализ среды окружения компании, и, по сути, является нулевым этапом разработки стратегии; включает макроанализ, анализ конкурентного окружения, бенчмаркинг и SWOT-анализ подразделения.



Рис. 2. Комплексная система управления разработкой и реализацией стратегии

II. БИЗНЕС. Раскрывает бизнес-модель подразделения — целевые клиентские сегменты, основные рынки и продукты, каналы продвижения и продаж, принципы построения портфеля бизнесов.

III. ОРГАНИЗАЦИЯ. Раскрывается организационная модель компании, включая построение организационной структуры и систему функционального управления.

IV. ЦЕЛИ и ИЗМЕРИТЕЛИ (BSC). Модуль посвящён сбалансированной системе показателей и полностью раскрывает целевую модель управления в подразделении.

V. ИНИЦИАТИВЫ. Модуль описывает портфель стратегических инициатив, направленных на сокращение гэпов при реализации стратегии, а также закрепляет ответственность за исполнение конкретных программ и проектов.

В данном представлении стратегия действительно представляется сбалансированной, однако лишь на корпоративном уровне. Для полноценного функционирования модель должна быть каскадирована на нижестоящие подразделения, потому что стратегия не будет эффективно воплощена, если не разработаны действия по достижению целей и заданных показателей, а процессы её реализации на всех уровнях управления компании неясны. Перевод стратегии на операционный уровень должен отражаться в подсистеме планирования за счёт настройки планов подразделений и сотрудников на реализацию стратегии, а также в документах, регламентирующих работу подразделений и сотрудников.

Разработка эффективной системы каскадирования — самый сложный и трудоёмкий этап во внедрении как системы стратегического управления, так и сбалансированной системы показателей и стратегических карт компании. Важно понимать, что аспекты стратегического планирования и управления на различных уровнях управления будут отличаться. В табл. 1 рассмотрена крупная сетевая финансовая компания, условно с четырьмя уровнями управления — «компания», «корпоративный штаб», «вид бизнеса», «бизнес-направление». Показано, какие аспекты стратегического планирования и управления подлежат каскадированию, а какие — уточнению на низших уровнях.

Таблица 1

Каскадирование и декомпозиция аспектов стратегии

Аспекты стратегического планирования и управления	К	КШ	ВБ	БН
<b>Анализ</b>				
Анализ макросреды и внешней среды	■	+	+	+
SWOT-анализ	■	■	■	■
Анализ конкурентов	■	■	■	■
Анализ внутренних взаимодействий		■	+	+
Бенчмаркинг. Анализ лучших практик		■	■	+
<b>Бизнес</b>				
Корпоративный портфель	■			
Стейкхолдеры и их интересы	■	+	+	+
Целевые клиентские сегменты			■	+
Портфель продуктов и услуг			■	+
Нематериальные активы	■	+	■	+
<b>Организация</b>				
Миссия	■	+	+	+
Корпоративные ценности	■	+	+	+
Деловые принципы			■	■
Организационная структура	■	+	■	+
Ключевые области деятельности	■	+	■	+
<b>BSC</b>				
Стратегическое видение	■	+	■	+
Главные цели	■	+	■	+
Стратегические приоритеты	■	■	■	■
Стратегические карты	■	■	■	■
Карты сбалансированных показателей	■	■	■	■
<b>Инициативы</b>				
Стратегические инициативы корпоративного уровня	■	+		
Стратегические программы			■	+
Стратегические проекты				■

Условные обозначения: К — уровень компании; КШ — уровень корпоративного штаба; ВБ — уровень вида бизнеса; БН — уровень бизнес направления; ■ — каскадирование аспекта более высокого уровня (для уровня компании — владелец аспекта); + — декомпозиция аспекта более высокого уровня.

Модуль целей и измерителей практически полностью каскадируется с уровня «компания». В связи с этим необходимы наименее субъективные методы каскадирования, особенно в части стратегических карт. В рассматриваемой компании на стратегической карте дополнительно были выделены стратегические приоритеты, а стратегические факторы сформированы в рамках выделенных приоритетов (рис. 3).

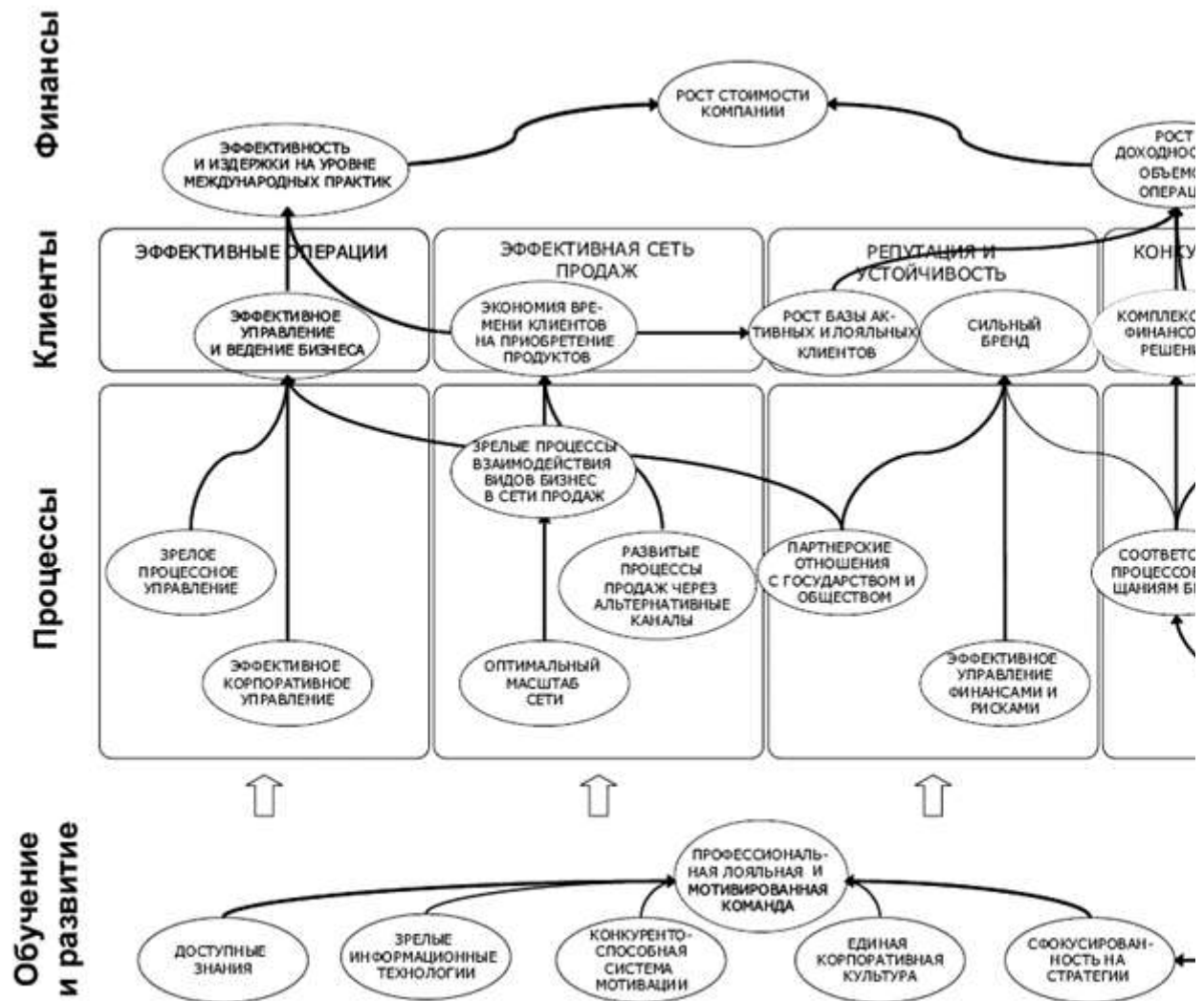


Рис. 3. Стратегическая карта

Стратегические приоритеты были сформированы объединением стратегических тем перспектив «Клиенты» и «Процессы» для более чёткой фокусировки на реализации стратегического видения, а также исполнении определённых акционерами главных целей «Компании». Формализация стратегических приоритетов на уровне «Компании» заметно упростила разработку и балансировку стратегических карт подразделений более низкого уровня. Оцифровав стратегические факторы на разработанных картах и определив ответственных за их исполнение, руководство и менеджмент получили сбалансированную по всем уровням управления систему показателей с чёткой системой ответственности за результат исполнения стратегии.

Система должна опираться в первую очередь на систему стратегического планирования, в которой чётко определена ответственность за результат (рис. 4). Рисунок иллюстрирует схему годового цикла целевого стратегического планирования. Основной предпосылкой формирования стратегии является прежде всего изменение внешней среды организации. Стратегическое планирование невозможно без эффективного прогнозирования макроокружения и целевых рынков.



Рис. 4. Схема стратегического планирования

Сформированная по рассмотренной выше методике ССП на уровне «Компании» представлена в табл. 2.

Численные значения задаются в соответствии с горизонтом планирования. В рассматриваемой организации он составлял 7 лет (2007–2014 гг.) с ежегодным пересмотром и уточнением как стратегических карт, так и соответствующих показателей.

Гуру менеджмента П. Друкер пишет: «Менеджмент существует ради результатов, которые учреждение достигает во внешней среде. Менеджмент должен определять, каких результатов необходимо достичь; менеджмент должен мобилизовать ресурсы для достижения этих результатов. Менеджмент предназначен для того, чтобы любая организация — коммерческое предприятие, церковь или университет, — имела возможность достичь запланированного результата во внешней среде, за пределами организации» [6]. Сокращение разрыва между планированием и исполнением должно достигаться за счёт уменьшения последствий размывания стратегической цели при переходе на каждый следующий уровень управления.

Таблица 2

## Сбалансированная система показателей на уровне «Компании»

Перспектива	Показатель
Финансы	Стоимость бизнеса, млрд долл.
	Чистая прибыль, млн долл.
	RoE, %
	RoA, %
	ЕВА, млн долл.
	Премия к стоимости бизнеса, %
	Совокупная создаваемая стоимость для акционеров, млн долл.
Клиенты	Доля рынка по основным продуктам, %
	Удовлетворённость клиентов сервисом, %
	Коэффициент проникновения региональной сети, %
	Спонтанная узнаваемость бренда, %
	Выручка на 1 клиента, тыс. долл.
Процессы	Cost/Income, %
	Выручка на 1 сотрудника, тыс. долл.
	Доля инвестиционных проектов с заданной доходностью, %
	Объем инвестиций в проекты государственно-частного партнерства, млн долл.
	Доля прибыльных офисов продаж, %
	Доля доходов от кросс-продаж в общих доходах, %
	Операционные расходы на 1 транзакцию, долл.
	Рейтинг корпоративного управления, балл
	Операционные расходы/Активы «Компании», %
Потенциал	Текучесть персонала, %
	Доля сотрудников, соответствующих ключевым компетенциям, %

Организация должна добиваться результатов во внешней среде, то есть не осуществлять деятельность ради самой деятельности.

Организация должна достичь тех результатов, которые были запланированы. Тем самым утверждается, что главной задачей руководства организации является выбор стратегии развития бизнеса.

Рассмотренная нами комплексная система стратегического планирования и управления может быть применена в первую очередь в крупных организациях с большим количеством уровней управления. Подход к каскадированию аспектов стратегии поможет структурировать деятельность организации в области разработки и реализации стратегии, а предложенная схема стратегического планирования — чётко определить ответственность за результат. Кроме того, каскадирование стратегических карт через приоритеты даёт возможность объективно балансировать карты и систему показателей на всех уровнях управления.

Система BSC, адаптированная под потребности современного российского бизнеса, может поспособствовать решению указанных задач. Руководству, а также тем, кто будет заниматься внедрением, прежде всего необходимо определить роль и место сбалансированной системы показателей в системе управления корпоративной стратегией. Важно понимать, что BSC — всего лишь инструмент реализации стратегии, и сколько бы средств ни тратилось на его внедрение, сам по себе не делает стратегию лучше.

#### Литература

1. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Духонин [и др.] — М.: Альпина; Бизнес-Букс, 2005.
2. Вишняков О., Ламонов Д. ССП для новичков // Консультант. — 2005. — № 7.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-бизнес, 2005.
4. Озеров Г.М. 7М // Вестник BSC:CIS. — 2007. — Выпуск 2.
5. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. — 2-е изд., перераб. — М.: Олимп-бизнес, 2006.