

## Разработка, внедрение и функционирование системы сбалансированных показателей на предприятии

© 2010 С.Б. Богуславская  
Государственный университет - Высшая школа экономики  
Санкт-Петербургский филиал  
E-mail: fomin@sseu.ru

В статье предложен алгоритм становления системы сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана. Рассмотрены особенности основных стадий разработки и внедрения системы. Приведены примеры работы с предприятиями на различных этапах.

*Ключевые слова:* сбалансированная система показателей, стратегия, ключевые показатели эффективности, мотивация.

В деятельности современных предприятий все больше внимания уделяется нематериальным активам - таким, как человеческие способности, удовлетворенность потребителей и работников. На конкурентоспособность оказывают влияние и сроки: чем короче производственный цикл или время от заказа до поставки товара или услуги, тем она выше. Четкое понимание стратегических целей и условий их достижения также имеет немаловажное значение. Потребность в учете всех этих и других факторов привела к пересмотру традиционных систем анализа и планирования. В 1990-х гг. были предложены различные варианты новых систем<sup>1</sup>. Наибольшую популярность получила Balanced Scorecard (BSC) или система сбалансированных показателей (ССП), предложенная в рамках исследования по поиску новых альтернативных методов измерения эффективности, базирующихся на нефинансовых показателях, проводимого компанией Norlan Norton Institute. Исследование возглавляли директор Norlan Norton Institute Дэвид Нортон (ныне - руководитель Balanced Scorecard Collaborative) и Роберт Каплан - профессор Harvard Business School - научный консультант проекта. Участниками проекта являлись менеджеры крупнейших компаний, представляющие различные области деятельности<sup>2</sup>.

ССП - система показателей, всесторонне оценивающих деятельность предприятия; в отличие от других систем, она предполагает не только и не столько оценку деятельности, сколько постановку целей, выбор факторов, влияющих на их достижение и оценку. Система включает в себя четыре составляющие: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, инфраструктура. Важной особенностью является взаимосвязь целей предприятия и измеряющих их показателей, учет влияния друг на друга как в рамках одной проекции, так и между ними.

Построение сбалансированной системы показателей включает в себя несколько этапов<sup>3</sup>, среди которых:

1. Анализ деятельности предприятия, изучение основных показателей, места на рынке, взаимоотношений с контрагентами и пр.

2. Анкетирование и интервьюирование владельцев и руководителей предприятия на предмет понимания стратегии компании. Разработка единой стратегии предприятия и стратегических карт.

3. Выбор показателей для каждой составляющей ССП компании. Составление ССП подразделений и определение ключевых показателей эффективности (КПЭ) каждого работника (должности).

4. Внедрение, корректировка и пересмотр ССП.

Этапы различны по своей продолжительности, что зависит от рода деятельности предприятия, его состояния на данный момент, а также готовности сотрудников к возможным изменениям. Последний этап проводится с определенной периодичностью в течение всего срока деятельности компании на базе ССП. Представим разработанные автором основные стадии построения системы сбалансированных показателей (рис. 1).

Рассмотрим названные стадии более подробно.

### **1. Анализ деятельности и разработка стратегии**

Прежде чем создавать карты целей, необходимо проанализировать настоящую ситуацию, объективно оценить состояние компании на данный момент. Ставя задачу перед тем, кто будет проводить анализ, следует объяснить, с какой целью он проводится и для чего будут использоваться его результаты. Чтобы работа не получила формальный характер, требуется также за-

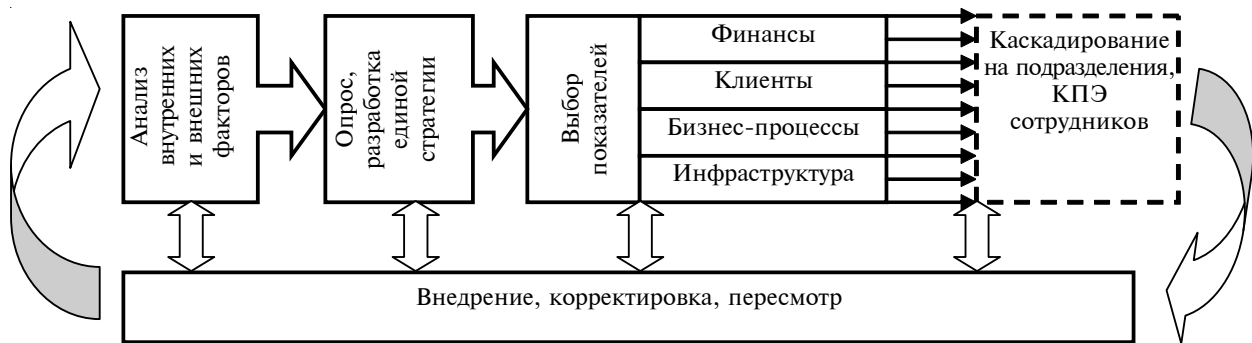


Рис. 1. Основные стадии построения ССП

интересовать аналитика, вовлечь его и в дальнейший процесс.

Изначально в разработке стратегических карт целесообразно участие тех, кто определяет направления развития компании, и тех, кто отвечает за основные направления работы - директора и руководители подразделений. Первые вправе принимать столь серьезные решения, но вторые владеют более подробной информацией, необходимой при выборе той или иной альтернативы. Важно помнить, что от того, как поймет и воспримет систему руководитель, во многом зависит и то, как потом примут ее подчиненные - как он донесет до них эту информацию.

Одним из важнейших моментов разработки является согласование понимания целей и задач предприятия, а также его состояния на данный момент между руководителями подразделений. Как показывает опыт исследователей, участвовавших в создании подобных систем, независимо от размера компании и рода ее деятельности, менеджеры даже одного уровня зачастую понимают стратегию и определяют основные цели, а значит, и направления своей деятельности по-разному. Поэтому, приступая к созданию ССП, необходимо, предварительно изучив всевозможные аспекты деятельности компании и ознакомив менеджеров и руководителей с понятием и основами предстоящей работы по созданию системы, опросить их на предмет понимания общей стратегии компании, целей их подразделений и собственных функций.

Анализ результатов опросов предполагает формулировку различных выводов:

- общее в понимании стратегии компании менеджерами всех уровней и подразделений - таким образом, выделяются направления деятельности, признаваемые за основные по всему предприятию;
- расхождения в понимании стратегии и целей - какие противоречия необходимо разрешить, формулируя общую стратегию и определяя цели всей компании в целом и каждого подразделения в частности;

- совпадение целей и функций, определяемых каждым менеджером для своего подразделения, с общими целями предприятия;

- понимание стратегии компании работниками, не задействованными в управлении;
- предложения, которые важно рассмотреть при разработке общей стратегии; неучтенные факторы и пути развития.

Мнения относительно основных путей развития компании могут расходиться кардинально. В частности, по результатам опроса, проведенного автором на одном из промышленных предприятий, большая часть руководителей (около 70%), формулируя стратегию, акцентирует внимание на росте производства и расширении рынков сбыта, причем 44% важнейшей составляющей считают увеличение государственного заказа, а 56% уверены, что более актуальны поиск новых заказов и изготовление новой продукции (рис. 2).

Также 46% опрошенных уверены, что существующая стратегия нуждается в серьезных доработках, а 47% уверены, что необходимы лишь незначительные изменения (рис. 3).

Подобные опросы позволяют узнать мнения относительно важности отдельных целей, стоящих перед предприятием в настоящий момент, или тех, которые могут быть поставлены в будущем. При этом выявляются противоречия как между целями, так и между целями и существующими возможностями предприятия.

Например, такие цели, как повышение эффективности деятельности и увеличение объема продаж, признают существующими 61,2% респондентов, при этом более важной (как среди существующих, так и среди возможных) считают повышение эффективности - 40,8% дали ей наивысшие оценки. Повышение конкурентоспособности отметили среди существующих целей уже 44,9% человек. Мнения относительно важности данной цели распределились примерно поровну. Незначительное число руководителей (6,1/4,1%) относит ее к наиболее важным, и такое же незначительное - к

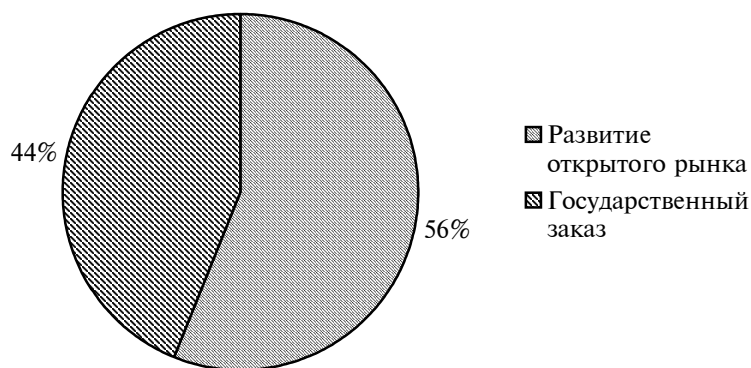


Рис. 2. Основные пути развития предприятия по результатам опроса

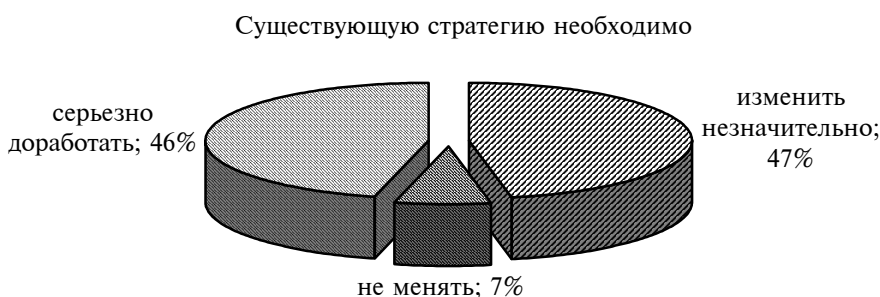


Рис. 3. Необходимость изменения стратегии

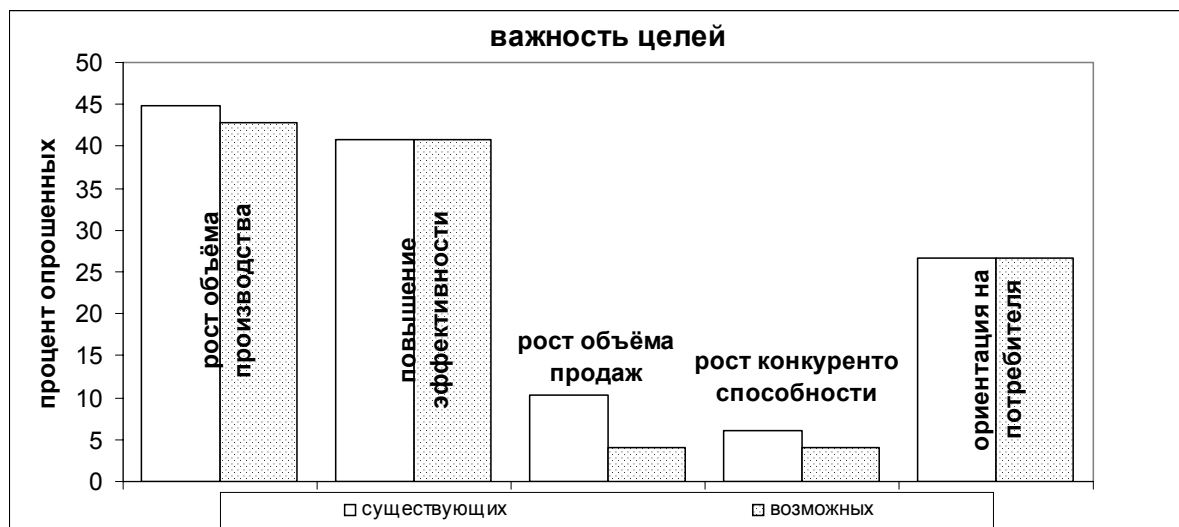


Рис. 4. Ранжирование текущих и перспективных целей по степени важности

наименее значимым (2/6,1%). Первое отчасти противоречит той степени важности, которую придают менеджеры целям роста продаж и эффективности деятельности. А то, что при этом предприятие ориентируется на потребителя, отметили только 34,7% опрошенных, да и большинство из них (73,3%/73,4%) не придают этой цели большого значения, что противоречит отношению к целям роста продаж и повышения эффективности деятельности, а рост объема производства, следовательно, предполагается

осуществить, в основном, без учета требований к продукции ее потребителей (рис. 4).

## 2. Распределение ответственности

Одним из самых трудных моментов является распределение ответственности между подразделениями и их руководителями. Важно не только определить оптимальную степень децентрализации принятия решений, но и распределить ответственность горизонтально. Никто не захочет брать на себя дополнительную ответственность,

не понимая, какие выгоды (материальные или нематериальные) он от этого получит. Как показывает практика, на данном этапе все может закончиться, если грамотный специалист или руководитель не сможет распределить зоны ответственности так, чтобы всех удовлетворить, объяснить не только зону, но и степень ответственности.

Например, при обсуждении зон ответственности подразделений одного промышленно-торгового предприятия возникла следующая ситуация: есть начальник цеха, ответственный за производство, и начальник инженерного отдела, ответственный за техническое состояние коммуникаций как в цеху, так и у арендаторов. При этом выполнение работ для цеха в существующей системе является приоритетным, но заказы арендаторов оплачиваются отдельно. Вопрос состоял в том, что если перед каждым из руководителей будет стоять цель повышения дохода (прибыли), приносимого подразделением, то при одновременном запросе начальника цеха и арендатора инженерному отделу (из экономических и целевых соображений) логично первым выполнить заказ арендатора, при этом цех может простаивать из-за невыполненных инженерных работ и нести убытки. Соответственно, для повышения приоритетности выполнения заказов цеха автором было предложено данной группе заказов присвоить коэффициент, повышающий их значимость в оценке деятельности инженерного цеха.

Важно помнить и о том, что даже если все придут к единому пониманию направления развития, необходимо, чтобы цели, поставленные для достижения результатов в заданном направлении, были реальными, четкими, измеримыми и ограниченными во времени. Только в таком случае они смогут восприниматься адекватно.

### **3. Перевод на ССП подразделений и разработка КПЭ сотрудников**

На данном этапе очень важно привлечь к работе рядовых сотрудников. Теперь уже руководитель подразделения выступает инициатором. Он отвечает за определение целей и направления развития отдела в соответствии с путями развития компании, определяет возможности делегирования полномочий и распределения ответственности среди работников<sup>4</sup>.

Важной является разработка систем мотивации и стимулирования работников. При правильной декомпозиции целей достижение целей, поставленных перед сотрудником, ведет к достижению целей организации. Только понимание того, что от результатов всей компании будет

зависеть его заработная плата, вкуче с пониманием того, что именно он оказывает влияние на этот результат, достигая свои цели, будет стимулировать работника к их достижению.

Кроме материальных стимулов, которые, несомненно, являются важными, а зачастую и основными, не стоит забывать и о нематериальной мотивации - карьерный рост, общественное признание, бонусы и пр. Вспоминая пирамиду человеческих потребностей Маслоу<sup>5</sup>, можно отметить, что деньги позволяют удовлетворить нижние уровни потребностей, основные. А нематериальные стимулы - более высокие. Хотя не стоит забывать, что, не удовлетворив потребностей первого уровня, мало кто стремится к удовлетворению более высоких уровней.

При разработке систем мотивации, показателей, а также делегирования полномочий важно учитывать и организационную культуру компании<sup>6</sup>. Нецелесообразно требовать рыночного соперничества в компании с "семейными" отношениями. Или же сразу делегировать принятие решений на нижние уровни при бюрократической системе.

Кроме показателей, необходимо разработать план мероприятий по достижению целей. Все показатели и мероприятия должны иметь сроки. Внедряя карту целей для всего предприятия, важно определить цели и показатели каждого подразделения. В идеале проводится детализация карт до уровня каждого работника. В большинстве случаев дело ограничивается определением ключевых показателей эффективности (КПЭ), в соответствии с которыми будет определяться и оплата их труда<sup>7</sup>. Одним из вариантов является разделение оплаты труда на фиксированную и гибкую. Первая часть выплачивается за сам факт работы, вторая - за достижение показателей. Причем среди КПЭ должны присутствовать не только индивидуальные достижения, но также результаты работы подразделения, а в большинстве случаев и предприятия в целом. Доля последних двух групп показателей должна быть значима настолько, чтобы работник был заинтересован не только в своем успехе, но и в успехе работы подразделения и компании в рамках своей деятельности.

В таблице приведены КПЭ, предложенные для коммерческого директора одной из IT-компаний.

Первые три показателя, касающиеся результатов деятельности подразделения и оказывающие прямое влияние на итоги работы компании в целом, имеют значительные веса. Первым, на что обратил автор внимание работника, которому предложено было изучить данную таблицу и

## КПЭ коммерческого директора до корректировки

Показатель (Р)	Обозначение	D
Выполнение плана по валовой выручке	Кпвв	0,32
Выполнение плана по валовой прибыли	Кпвп	0,37
Выполнение плана по приходу денежных средств	Кппдс	0,2
Коэффициент исполнения бюджета ЦФО	Киб	0,1
Выполнение целевых управленческих обязательств	Кцуо	0,01

дать свои комментарии, - это низкая значимость индивидуальных показателей: учитывая, что 99% премии зависит исключительно от общих достижений, можно брать на себя любые целевые обязательства и не задумываться над их выполнением. В итоге, после правки, доля Кцуо выросла до 10%. При этом были приведены конкретные обязательства. Сохраняя вес валовой выручки, на размер которой коммерческий директор имеет прямое влияние, работник предложил сократить вес валовой прибыли (до 0,33), так как, во-первых, при выполнении плана по выручке и соблюдении расходного бюджета ЦФО план по прибыли и так выполняется; во-вторых, потому что некоторые проекты, дающие выручку, могут приносить незначительную прибыль (или не приносить ее вообще), но их выполнение предоставляет фирме определенные связи, дальнейшие проекты или повышает ее репутацию с целью привлечения новых клиентов. Также автором было предложено снизить долю зависимости премии от выполнения плана по приходу денежных средств, так как в данном подразделении это в большей степени зависит от менеджеров по продажам, а работа коммерческого директора больше оценивается показателями работы с клиентами, что и было взято в качестве целевых управленческих показателей.

Таким образом, в оценке деятельности работника были отражены результаты, на которые он оказывает влияние, по всем проекциям ССП, но более всего - по клиентской базе, работа с которой является основной для коммерческого директора и по финансовым результатам предприятия в целом.

#### 4. Обратная связь, корректировка и подведение итогов

Необходимым элементом действия системы является обратная связь, которая заключается как в получении данных о достижении значений показателей, так и в сборе информации о том, насколько удобна работа с системой, четко ли подобраны цели и показатели, все ли они используются и работают. Причем информацию важно получать со всех сотрудников. Внесение предложенных корректировок не только оптимизирует систему, но и дает понять работнику, что он - важный участник данного процесса<sup>8</sup>.

Налаженная система сбора информации позволит своевременно получать данные по различным показателям и вовремя корректировать возникающие расхождения. Итоги должны быть объективными и проверяемыми, но подведение их на каждом уровне желательно доверить самим исполнителям, вовлекая их таким образом в оценку проведенной работы. Подведение итогов можно автоматизировать, используя средства Microsoft Office или специальные программы, где можно отражать плановые результаты, сроки проверок и фактические данные по датам, а также проводить различные виды анализа полученных результатов<sup>9</sup>.

#### Обобщая изложенное, можно сделать следующие выводы:

- анализируя предприятие и его перспективы, необходимо учесть как внутренние, так и внешние факторы, оказывающие влияние на его деятельность;
- цели всех проекций ССП предприятий и взаимосвязи между ними определяются при участии всех менеджеров компании, а не только высшим руководством, так как руководители подразделений обладают более подробной информацией;
- необходимо тщательно проанализировать, как понимают и воспринимают существующие стратегии, цели и направления развития предприятия, какими видят их в будущем все участники, вовлеченные в процесс, что позволит выявить существующие разногласия, а также разнообразие взглядов на поставленные вопросы;
- распределяя функционал и ответственность за общие и промежуточные итоги работы, важно учесть влияние работы подразделений на результаты друг на друга;
- определяя индивидуальные КПЭ, целесообразно привлекать сотрудников, объяснив им цели нововведения и взаимосвязь их работы с результатами деятельности предприятия;
- для внедрения и функционирования ССП необходимо разработать систему мотивации и стимулирования; составить план мероприятий по реализации нововведения и обеспечить информационный обмен для своевременного контроля выполнения целей;



• налаженная обратная связь позволит также анализировать работу системы и отношение к ней работников, чтобы своевременно вносить коррективы, оптимизируя управление, и одновременно подчеркнуть важность мнения персонала для руководства, мотивируя их к дальнейшему сотрудничеству.

<sup>1</sup> *Богуславская С.Б.* Система сбалансированных показателей эффективности и альтернативные модели стратегического управления // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов: материалы Международ. метод. и науч.-практ. конф., посвященной 90-летию со дня рождения заслуженного деятеля науки РФ профессора Соминского В.С. СПб., 2005.

<sup>2</sup> *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М., 2005.

<sup>3</sup> *Богуславская С.Б.* Сбалансированная система показателей эффективности деятельности предприятия - основные этапы создания и внедрения // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специали-

стов: материалы регион. науч.-практ. конф. студентов и аспирантов, посвященной 90-летию со дня рождения заслуженного деятеля науки РФ профессора Соминского В.С. СПб., 2006.

<sup>4</sup> *Баланс между стратегией и контролем / Н.-Г. Олве; пер. с англ. Е. Колотвиной, под ред. Е. Добровольского.* СПб., 2005.

<sup>5</sup> См.: *Хлебников Д.В.* Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/maslow.shtml>.

<sup>6</sup> *Рамперсад Х.К.* Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. М., 2005.

<sup>7</sup> См.: *Хлебников Д.В.* Указ. соч.; *Гершун А., Горский М.* Технологии сбалансированного управления. М., 2005; *Внедрение сбалансированной системы показателей: пер. с нем. / Horvarth & Partners.* 2-е изд. М., 2006.

<sup>8</sup> *Баланс между стратегией и контролем...*

<sup>9</sup> *Богуславская С.Б.* Автоматизация разработки и использования системы сбалансированных показателей // Потенциал организационных и финансовых инноваций в росте конкурентоспособности российских компаний: сб. докл. межвуз. науч.-практ. конф. СПб., 2007.

*Поступила в редакцию 07.06.2010 г.*