

## Формирование и внедрение системы целевых показателей в управление деятельностью предприятия: принципы и методические подходы

© 2011 Д.А. Карлик

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов  
E-mail: karlik\_d@mail.ru

В статье рассматриваются вопросы формирования и внедрения системы целевых показателей в управление деятельностью предприятия - региональной естественной монополии. Приведены принципы, на которых основывается данная система, а также алгоритм формирования системы целевых показателей.

*Ключевые слова:* система целевых показателей, система перспективных и текущих планов предприятия, принципы формирования системы целевых показателей.

Формирование и внедрение системы целевых показателей в управление деятельностью предприятий, оказывающих услуги населению и относящихся к сфере естественных монополий, на наш взгляд, требуют определить содержание двух обязательных компонент решения этой проблемы.

Первая состоит в определении принципов формирования системы целевых показателей, вторая включает составление технологий решения конкретных задач в цепочке последовательных этапов решения поставленной проблемы.

По-нашему мнению, имеет смысл выделить следующие восемь принципов формирования системы целевых показателей, которые соответствовали бы задаче придания текущей и операционной деятельности предприятия стратегической ориентации.

**Принцип иерархичности.** Этот принцип можно отнести к общим принципам построения систем показателей. Однако в данном случае его реализация означает, что иерархичность системы плановых показателей должна строиться по двум признакам: во-первых, иметь организационное разделение по уровням управления и, во-вторых, иметь содержательное разделение в соответствии с характером задач, решаемых на каждом из этих уровней. На наш взгляд, целесообразно выделить три уровня формирования системы целевых показателей. Первый уровень - это уровень стратегических перспектив, где показатели определяются по предприятию в целом, формируются из миссии и раскрывают стратегические ориентиры предприятия. Второй уровень - это уровень направлений деятельности. На этом уровне формируются перспективные направления деятельности предприятия, а сами показатели носят перспективный характер, их основная цель - показать, какие из направлений

деятельности следует считать ключевыми в организации планирования, каким образом формируются показатели первого уровня и какие причинно-следственные связи объединяют эти две группы показателей. Третий уровень - включает в себя расчетные показатели, относящиеся к текущему уровню планирования, их основная задача состоит в том, чтобы установить численные соотношения между показателями второго уровня, показать цели для операционной деятельности при разработке текущих мероприятий, а также текущие численные значения показателей для разработанных и реализуемых многолетних стратегических инициатив, таких, например, как инвестиционная программа развития.

**Принцип стратегичности.** Реализация этого принципа означает, что иерархически организованная система целевых показателей должна качественно и в числовых измерениях отражать принятую предприятием стратегию. Поэтому достижение численных значений показателей данной системы должно вести предприятие к выполнению своей миссии и достижению стратегических ориентиров независимо от того, к какому уровню управления относятся данные показатели и насколько полно ответственные исполнители осознают связь каждого конкретного показателя с миссией или стратегическими ориентирами предприятия.

**Принцип декомпозиции.** Реализация данного принципа в ходе решения поставленной задачи требует, чтобы переход от верхних к нижним уровням иерархии целей и показателей, сопровождаемый увеличением их количества на более низких уровнях, давал бы все более четкую качественную и численную определенность характеристикам более высокого уровня. При этом связь характеристик между смежными высоким и нижним уровнями обычно является логичес-

кой или причинно-следственной, что вызывает необходимость организовывать и проводить специальные исследования.

**Принцип сбалансированности.** По нашему мнению, сбалансированность системы целевых показателей необходимо рассматривать совместно с принципом иерархичности. Особое место в его реализации имеет то обстоятельство, что сбалансированность должна означать: во-первых, разумное соподчинение (или ранжирование) принятых стратегических перспектив; во-вторых, обоснованное выявление перспективных направлений деятельности, по которым следует формировать отдельные направления планирования с выделением соответствующих разделов плана и управленческих подразделений; в-третьих, введение в плановый оборот расчетных показателей третьего уровня, соблюдение которых должно обеспечить гарантии выполнения показателей второго уровня.

**Принцип конкретности.** Показателям всех уровней, включенных в систему целевых показателей, должна соответствовать установленная методика расчета, согласованная с действующей на предприятии системой документооборота.

**Принцип организационной адекватности.** Наш взгляд, данный принцип может быть реализован при соблюдении двух условий. Во-первых, системе целевых показателей должны соответствовать структура перспективных и текущих планов предприятия, а также состав обязательных и расчетных показателей, включенных в формы этих планов. Во-вторых, структура планов и система контроля за их выполнением должны соответствовать организационной структуре управления, которая должна содержать подразделения ответственных исполнителей по отдельным направлениям и показателям плана.

**Принцип наполняемости.** Данный принцип может быть реализован за счет инновационных решений, которые разрабатываются на предприятии в документах двух видов. Первая группа документов - это стратегические инициативы, которые могут представлять собой многолетние инвестиционные разработки, направленные на достижение установленных стратегических ориентиров. Такие документы разрабатываются с разбивкой по годам, и в годовой разбивке они обеспечивают наполняемость текущих показателей планирования. Вторая группа документов - это мероприятия текущего плана, которые не требуют значительных инвестиций, но требуют особой организации деятельности персонала, направленной на нововведения.

**Принцип адаптивности.** В общепринятом смысле, его реализация означает такую органи-

зацию достижения численных значений плановых показателей, когда проводится периодический мониторинг параметров планируемого процесса и при необходимости осуществляются корректирующие воздействия. В случае управления системой целевых показателей адаптивность означает настройку стратегических и текущих усилий на достижение стратегических ориентиров и выполнение миссии предприятия. Другая особенность реализации данного принципа состоит в сложности оценки влияния тех или иных усилий на конечные цели. В этой связи нам представляется целесообразным решать поставленную задачу с использованием методов экономико-математического моделирования и прикладных программ. Такой подход позволяет сформировать "табло" показателей, варьируя которые появляется возможность не только оценить их воздействие на конечные показатели, но в ряде случаев использовать сценарные подходы при выборе отдельных решений.

Вторая из двух обязательных компонент решения проблемы состоит в определении алгоритма и технологий формирования системы целевых показателей для предприятий рассматриваемого типа. В этой компоненте, как нам представляется, можно выделить пять последовательных этапов.

1. Определение системы целевых показателей на уровне стратегических перспектив.
2. Определение системы целевых показателей на уровне направлений деятельности.
3. Определение системы перспективных и текущих планов предприятия, их состава и планируемых показателей.
4. Построение экономико-математической модели системы целевых показателей.
5. Определение численных значений целевых показателей на стратегическом, перспективном и текущем уровнях планирования и управления.

6. Формирование методического и организационного обеспечения внедрения системы целевых показателей в деятельность предприятия.

Этап 1. Определение системы целевых показателей на уровне стратегических перспектив

На данном этапе выполняется анализ миссии предприятия и построение модифицированной модели системы сбалансированных показателей (ССП) с целью определения стратегических ориентиров предприятия. На втором шаге первого этапа специалистами предприятия выполняются действия по построению исходного массива показателей, которые по результатам экспертной оценки преобразуются в версиональный массив показателей стратегических перспек-

тив. На третьем шаге решения задачи используются инструментальные методы анализа. Так, путем применения метода главных компонент исходный (или версионный) массив показателей идентификации стратегических ориентиров преобразуется в систему целевых показателей на уровне стратегических перспектив (ЦПСП). Приведем последовательность действий первого этапа (рис. 1).

сыва показателей направлений деятельности. Результатом компонентного анализа каждого из целевых показателей стратегических перспектив выступает многофакторная модель, описывающая связь целевого показателя стратегических перспектив с целевыми показателями направлений деятельности. Четвертый шаг состоит в сопоставлении полученных многофакторных моделей и выявлении повторяемости присутствия

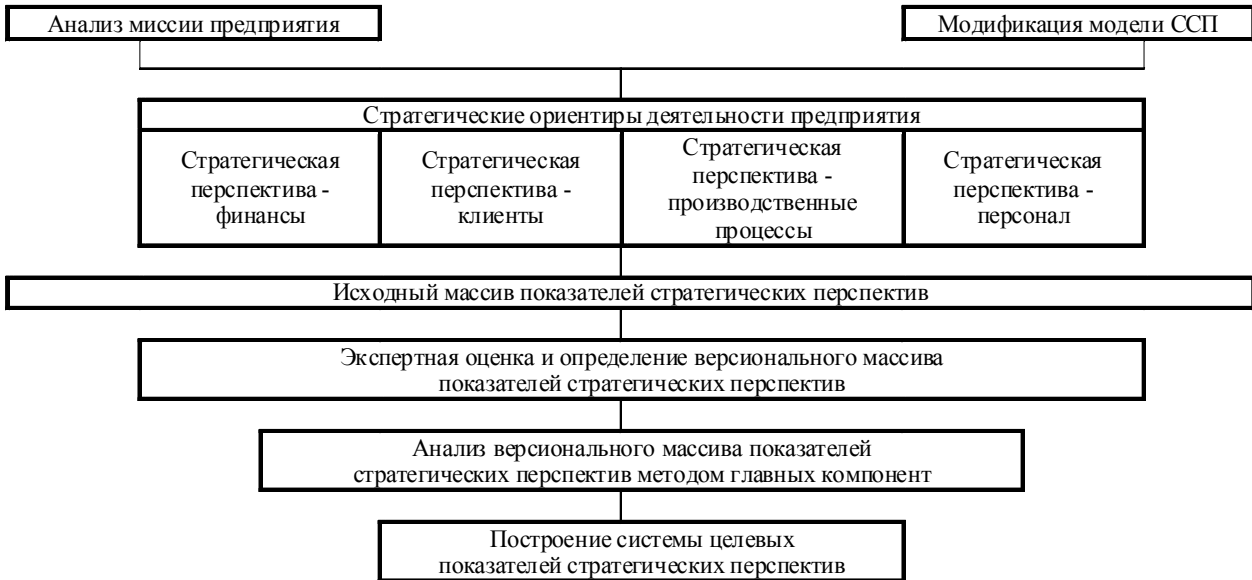


Рис. 1. Последовательность действий первого этапа

Этап 2. Определение системы целевых показателей на уровне направлений деятельности

Основная задача данного этапа - установить причинно-следственные связи по каждому из системы целевых показателей стратегических перспектив с целевыми показателями направлений деятельности предприятия и в результате построить соответствующую систему многофакторных моделей. Особенность работ на втором этапе состоит в том, что такие пошаговые действия производятся столько раз, сколько целевых показателей стратегических перспектив принято к дальнейшему рассмотрению.

На первом шаге второго этапа специалистами предприятия для каждого из целевых показателей стратегических перспектив составляется исходный массив показателей направлений деятельности. При этом учитывается предположительная сила воздействия показателя, включаемого в исходный массив, на целевой показатель стратегических перспектив. Вторым шагом производится экспертиза исходного массива и составляется версионный массив показателей направлений деятельности. Третий шаг составляют действия по использованию метода главных компонент в анализе версионного мас-

в них одинаковых целевых показателей направлений деятельности. На этом шаге производится ранжирование целевых показателей направлений деятельности и устанавливается их значимость. Приведем последовательность действий второго этапа (рис. 2).

Этап 3. Определение системы перспективных и текущих планов предприятия, их состава и планируемых показателей

Основная задача данного этапа состоит в определении разделов плана по направлениям деятельности и функциям управления, а также в распределении целевых показателей направлений деятельности по принятым разделам и в формировании системы расчетных показателей, которые обеспечивали бы получение расчетных значений и связь показателей. По нашему мнению, в решении задачи следует предусмотреть возможность управления деятельностью предприятия с учетом выделения в качестве самостоятельных основных бизнес-процессов. Нам представляется, данная задача может быть решена следующим образом. На первом шаге целесообразно проанализировать каждое из направлений деятельности и при необходимости разделить их на несколько частей, соответствующих специальным

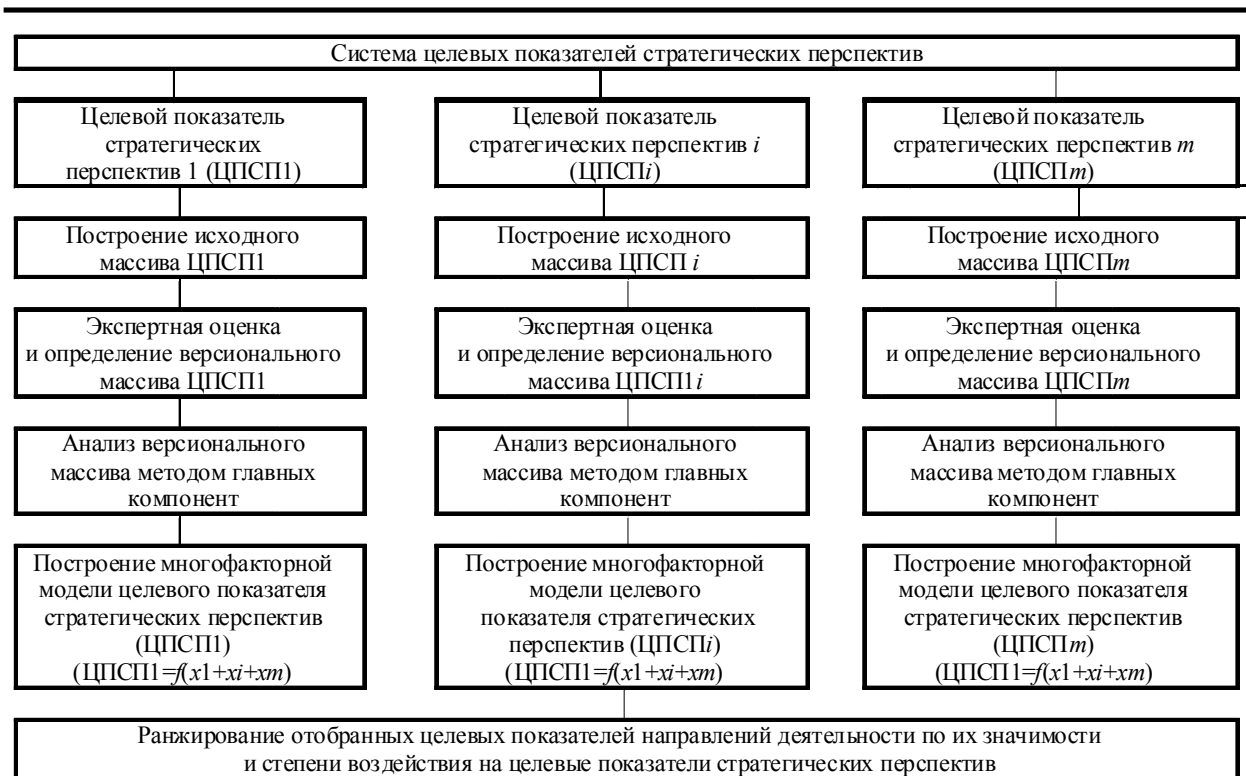


Рис. 2. Последовательность действий второго этапа

План предприятия								
Основные бизнес-процессы	Направление 1 деятельности и его целевые показатели		Направление 2 деятельности и его целевые показатели		Направление 3 деятельности и его целевые показатели		Направление 4 деятельности и его целевые показатели	
	Раздел 1.1	Раздел 1.2	Раздел 2.1	Раздел 2.2	Раздел 3.1	Раздел 3.2	Раздел 4.1	Раздел 4.2
Бизнес-процесс 1	ЦПР1.1+ РПР1.1	ЦПР1.2+ РПР1.2	ЦПР2.1+ РПР2.1	ЦПР2.2+ РПР2.2	ЦПР3.1+ РПР3.1	ЦПР3.2+ РПР3.2	ЦПР4.1+ РПР4.1	ЦПР4.2+ РПР4.2
Бизнес-процесс 2	ЦПР1.1+ РПР1.1	ЦПР1.2+ РПР1.2	ЦПР2.1+ РПР2.1	ЦПР2.2+ РПР2.2	ЦПР3.1+ РПР3.1	ЦПР3.2+ РПР3.2	ЦПР4.1+ РПР4.1	ЦПР4.2+ РПР4.2
Бизнес-процесс 3	ЦПР1.1+ РПР1.1	ЦПР1.2+ РПР1.2	ЦПР2.1+ РПР2.1	ЦПР2.2+ РПР2.2	ЦПР3.1+ РПР3.1	ЦПР3.2+ РПР3.2	ЦПР4.1+ РПР4.1	ЦПР4.2+ РПР4.2
Бизнес-процесс 4	ЦПР1.1+ РПР1.1	ЦПР1.2+ РПР1.2	ЦПР2.1+ РПР2.1	ЦПР2.2+ РПР2.2	ЦПР3.1+ РПР3.1	ЦПР3.2+ РПР3.2	ЦПР4.1+ РПР4.1	ЦПР4.2+ РПР4.2

Рис. 3. Последовательность действий третьего этапа

функциям управления. Для каждого из таких выделенных поднаправлений сформировать специальный раздел перспективного (текущего) плана. На втором шаге логично перераспределить полученные на втором этапе целевые показатели направлений по разделам плана предприятия, а также уточнить методики их расчета и состав расчетных показателей, необходимых для определения численных значений целевых показателей и их взаимосвязи. Третий шаг состоит в выделении основных бизнес-процессов и уточнении групп целевых и расчетных показателей по каждому из них. Приведем последовательность действий третьего этапа (рис. 3).

Этап 4. Построение экономико-математической модели системы целевых показателей

Использование экономико-математической модели системы целевых показателей необходимо для балансировки текущих усилий по реализации стратегических инициатив в планируемом году и текущих усилий по реализации планов технического развития в планируемом году, т.е. всех мероприятий научно-технического и организационного характера, которые оказывают влияние на численные значения целевых показателей стратегических перспектив. Такой расчет несет в себе определенную вероятность, однако, на наш взгляд, при его дополнении экспертными

процедурами позволит получить достаточно сбалансированное решение, соответствующее намеченным стратегическим ориентирам.

Этап 5. Определение численных значений целевых показателей на стратегическом, перспективном и текущем уровнях планирования и управления

Действия данного этапа основаны на анализе сложившейся ситуации и дополняются организацией активной творческой деятельности персонала по разработке длительных стратегических инициатив и текущих нововведений. Годовые проекции таких действий вносятся в план и проверяются расчетами с использованием построенной экономико-математической модели системы целевых показателей.

Этап 6. Формирование методического и организационного обеспечения внедрения системы целевых показателей в деятельность предприятия

Шестой этап предполагает действия, направленные на подготовку методической документации и организационной структуры предприятия для внедрения системы целевых показателей в управление деятельностью предприятиями, оказывающими услуги населению и относящимися к сфере естественных монополий.

1. *Нортон Д., Каплан Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2010.

2. *Ивлев В., Попова Т.* Balanced Scorecard - альтернативные модели // Банки и технологии. 2002. □ 4.

3. *McNair C.J., Lurch R.L., Cross K.F.* Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? // *Management Accounting*. 1990. November.

4. *Adams C., Roberts P.* You Are What You Measure. Manufacturing Europe, 1993; Sterling Publications Ltd, 1993.

*Поступила в редакцию 01.03.2011 г.*