

10. БИЗНЕС-РЕИНЖИНИРИНГ

10.1. СЛОЖНОСТИ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА ОСНОВЕ ССП

Агеева Э.А., аспирант кафедры информационных систем в экономике и управлении

Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет

Понятие системы сбалансированных показателей. Практика внедрения. Формирование списка трудностей при внедрении и постановки задачи управления компанией на базе системы сбалансированных показателей.

В условиях современной нестабильной экономической ситуации на мировом рынке, все топ-менеджеры компаний сталкиваются с проблемой адаптивного управления бизнесом. При этом главным является вопрос: Как выстроить систему управления таким образом, чтобы она была одновременно гибкой, однозначной и эффективной? Можно согласиться с мнением российского бизнес-консультанта Е.Н. Ветлужских, что одной из основных причин снижения эффективности применения системы сбалансированных показателей (balanced scorecard, BSC, или ССП) в Российской Федерации является снижение интереса руководства компании к ее внедрению в процессе выявления сложностей, с которым связан процесс внедрения ССП. Хотя само по себе применение ССП может привести к повышению эффективности деятельности компании на 25-30% [2].

Действительно, почему постановка руководством задачи внедрения ССП в компании сначала воспринимается с энтузиазмом, а затем постепенно сменяется снижением интереса к ССП и, в дальнейшем, может перейти в сферу формального подхода к решению поставленной задачи? Можно переформулировать этот вопрос следующим образом с позиции управления потоками: как построить эффективную систему адаптивного управления финансовыми, информационными и материальными потоками внутри компании, не ограничиваясь лишь формальным подходом?

Рассмотрим общепринятое определение ССП. ССП или BSC, Balanced Scorecard возникли на основе результатов исследования, проведенного профессором развития лидерства в Гарвардской школе бизнеса Р. Капланом и основателем и президентом Balanced scorecard collaborative Inc. Д. Нортеном [9]. ССП представляет собой инструмент реализации стратегии, как стратегического, так и оперативного управления, позволяющий осуществлять контроль за реализацией стратегии посредством связи стратегических целей компании с бизнес-процессами и ежедневными действиями персонала. Эта система позволяет интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности.

ССП как система объединяет комплекс следующих механизмов управления и инструментов оценки [1]:

- управления эффективностью компании в режиме реального времени;
- стратегического и оперативного управления;

- создания уникального предложения потребительской ценности;
- определения для персонала его роли в реализации стратегии;
- оценки эффективности инвестиций в нематериальные активы;
- интерактивной системы.

Рассмотрим процесс целеполагания. Допустим, что руководство компании стремится решить задачу повышения эффективности бизнеса на ближайший период деятельности. По нашему мнению, основная сложность постановки целей возникает именно при планировании интеграции ССП с системой вознаграждения. Она заключается в неопределенности вариантов взаимосвязей результатов достижения целей и их влияние на вознаграждения конкретных отделов и подразделений в процессе разработки системы мотивации сотрудников компании. Согласно основному инструменту ССП SMART-концепции «повышение эффективности» поставленная цель представляет собой намерение [10].

Для определения главной цели необходимо сформулировать следующее:

- выбрать показатель, который будет отражать степень достижения цели,
- сформулировать плановые количественные значения показателя.

Для достижения и реализации поставленной цели, необходимо, чтобы при разработке стратегии реализации была учтена мотивация персонала компании на следующих этапах:

- Этап 1. Определение наиболее приоритетных клиентских и продуктовых сегментов.
- Этап 2. Фокусирование на приоритетных сегментах, дифференциации внутри них за счет лучшего ассортиментного предложения и высокого уровня услуг.
- Этап 3. Сокращение масштабов деятельности компании на наименее приоритетных сегментах для высвобождения дефицитных в условиях кризиса ресурсов.

Поэтапное планирование системы мотивации приводит с помощью методики ССП к формулировке перечня следующих инициатив:

- реализовать в кратчайшие сроки низкорентабельные активы;
- сократить непроизводительные расходы;
- повысить оборачиваемость рабочего капитала;
- повысить рентабельность продаж.

В таком случае, для получения иерархии целей первого уровня, необходимо подобрать показатели, соответствующие инициативам и определить по ним плановые значения по общей цели. Далее, для формулировки подцелей, ответственность за достижение которых будет распределена между конкретными сотрудниками компании, необходимо сформировать перечень целей, сгруппировав все цели по четырем группам (табл. 1) [4]:

- финансы;
- клиенты и маркетинг;
- персонал и системы;
- бизнес-процессы.

Финансовые результаты базируются на успехе наших инициатив в отношении клиентов, лояльность которых обеспечивают эффективные бизнес-процессы компании, а уж роль персонала в реализации бизнес-процессов сомнения не вызывает [8].

Формулировка подцели должна соответствовать следующим требованиям:

- однозначность формулировки;
- измеримость в виде определенных показателей;
- достижение плановых значений показателей должно обеспечивать достижение целей более высокого уровня;
- четкость формирования действий сотрудников, необходимых, чтобы достичь цели, за которые они отвечают [3].

Таблица 1

ПЕРЕЧЕНЬ ЦЕЛЕЙ

№	Цели	Подцели	Показатели за период	Ответственные
Финансы				
1	Доходность основного капитала	Выполнение плана по прибыли	% выполнения плана	Директор

Клиенты и маркетинг				
2	Лояльность клиентов	Оптимизация ценообразования	% отказов по ценовым условиям	Директор по закупкам

Персонал и системы				
3	Навыки и умения персонала	Повышение производительности труда менеджеров по продажам	Увеличение объема продаж на 1 штата	Директор по продажам

Бизнес-процессы				
4	Качество процесса (временной цикл процесса)	Соблюдение сроков отгрузки	Среднее превышение срока отгрузки на руб. продукции	Отдел логистики

В чем же состоит сложность постановки задачи управления компанией на базе ССП? Ответ прост – Определить приоритетность и сформулировать основной необходимый и достаточный список показателей, на основе которого происходит управление предприятием.

На практике формирование планов по новым для компании показателям, тем более сбалансированным с показателями верхнего уровня, может оказаться очень сложной задачей. Действительно, не имея статистики прошлого периода и даже текущих значений показателей, определить реальные планы нелегко. В этом случае для начала ограничиваются наблюдением за такими показателями, откладывая этап планирования до момента набора достаточной статистики. Ниже представлен пример показателей финансового отдела (табл. 2).

Таблица 2

ПРИМЕР ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА

Перспективы	Показатели
Финансы	Эффективность привлеченного капитала. Эффективность размещенного капитала
Клиенты и маркетинг	Доля своевременно оказанных финансовых услуг другим подразделениям компании. Количество партнерств с финансовыми структурами
Бизнес-процессы	Доля нарушений внутренних регламентов Оборачиваемость дебиторской задолженности. Доля отклонений по графикам платежей, %
Персонал и системы	Коэффициент исполнения планов. Коэффициент взаимозаменяемости (универ-

Перспективы	Показатели
	сальности)

Стоит отметить, что в перечне целей Список ответственных лиц, определяет перечень сотрудников, ответственных по каждому показателю. Для достижения плановых значений необходим перечень мероприятий, который составит основу организационного плана компании [5]. Как следствие, каждому сотруднику необходимо продумать и предусмотреть все необходимые действия и связанные с ними расходы, а также сформулировать количественные цели мероприятий и критерии, по которым будет анализироваться их эффективность.

Таким образом, для достижения основной цели, необходимо разработать систему мотивации сотрудников. Система стимулирования предполагает учет прироста экономических показателей от личного вклада сотрудников, а также проводить анализ отклонений от плановых значений показателей, устраняя ошибки и противоречия.

Формирование бюджетов основано на учете необходимых ресурсов и контролем их расходования [6]. Бюджетирование включает расчет затрат связанных, как с кадровыми, так и информационными, логистическими и материальными потоками. Совокупность бюджетов дает возможность оценить планируемый финансовый результат. В случае отрицательного результата, необходимо корректировать и вносить поправки в стратегии и ключевые показатели.

В процессе тестирования системы вознаграждения персонала проводится оценка соответствия полученных результатов целям руководства компании. На этом этапе проводится контроль и коррекция планов следующим образом [7]:

- контроль выполнения плана, оценка результатов и эффективности мероприятий, принятия соответствующих управленческих решений;
- своевременная коррекция планов в связи с новыми факторами во внешней и внутренней среде компании.

На основании проведенного анализа можно показать объективные сложности на практике при внедрении ССП в процессе формулирования следующих целей.

1. Человеческий фактор. Персонал достаточно долго и сложно принимает новый формат работы. Для этого необходимо проводить ряд мероприятий по повышению квалификации сотрудников, формированию благоприятного социально-психологического климата в компании, необходимо формировать и развивать корпоративную культуру компании.
2. Информационный фактор. Дороговизна внедрения новых ИС. Сложность внедрения. А при отсутствии соответствующей ИС – в компании наблюдаются примеры постоянных сбоях информационных потоков, отсутствие получения обратных связей, что влечет за собой дисбаланс при реализации цели.
3. Логистический фактор. Как правило, формируется на базе первых двух факторов.

Агеева Эмилия Анатольевна

Литература

1. Библиотека ключевых показателей KPI [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kpilib.ru/>
2. Ветлужских Е.Н. Подводные камни применения сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс] / Е.Н. Ветлужских. Режим доступа: <http://www.seminar.sky.ru>.
3. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения [Текст] / Олег Данилин // Управление компаний. – 2003. – №2.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2004. – 416 с.
5. Колесников С.Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием [Текст] / С.Н. Колесников. – М. : Статус-Кво 97, 2001.
6. API: enterprise performance management. <http://www.ap-institute.com/>.
7. Balanced scorecards explanation, examples, aims, etc. http://www.businessballs.com/balanced_scorecard.htm.
8. Guide to a balanced scorecard performance management methodology. <http://energy.gov/sites/prod/files/maprod/documents/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf>
9. Kaplan R, Norton D. Using the balanced scorecard as a strategic management system // Harvard business review. 1996. January / february.
10. What is the balanced scorecard? <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Ключевые слова

Система сбалансированных показателей; инициатива; намерение; дерево целей; финансовый результат.

РЕЦЕНЗИЯ

Статья аспиранта кафедры информационных систем в экономике СПбГИЭУ Агеевой Эмили Анатольевны «Сложности постановки целей в процессе управления компанией на основе ССП» посвящена многовариантности постановки целей при принятии решений о перспективах развития компании по результатам анализа системы сбалансированных показателей (ССП). Автором справедливо подчеркнуто, что изначально руководством планируется полностью увязать показатели ССП с текущей деятельностью предприятия и оперативными задачами. Задачи можно разделить на сложные и трудные. Сложные задачи отличаются наличием многих вариантов решения, а решение трудной задачи, как правило, имеет один результат, которое достигается за счет приложения больших усилий и выделения значительных ресурсов.

В статье рассмотрен интересный подход к целеполаганию при разработке стратегии, по которому следует учитывать мотивацию персонала компании в три этапа: а) определение приоритетных сегментов; б) фокусирование на приоритетных сегментах; в) сокращение масштабов деятельности компании на менее приоритетных сегментах для высвобождения дефицитных в условиях кризиса ресурсов.

Автором сделан принципиальный вывод о том, что сложность постановки целей в процессе управления компаний на основе ССП объясняется наличием трех факторов: человеческий фактор, информационный фактор и логистический фактор, который взаимосвязан с человеческим и информационным.

Таким образом, статья Агеевой Эмили Анатольевны может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Барыкин С.Е., д.э.н., доцент, профессор кафедры логистики и организации перевозок Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета