

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОБЛЕМ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье обозначаются основные проблемы оценки эффективности бизнеса в отечественном бизнесе. Рассматривается концепция сбалансированной системы показателей как модели способной, при соответствующей адаптации под отечественные условия, покрыть потребности отечественного бизнеса в системе оценки эффективности деятельности.*

### 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Отечественный бизнес сегодня испытывает проблемы нового порядка. Практически прекратился бурный экстенсивный рост, и перед компаниями встали новые задачи. Во-первых, необходимо стало наводить порядок в компаниях, т.е. увеличивать операционную эффективность. Во-вторых, в ходе уплотнения конкуренции на рынке необходимо стало не только удовлетворять потребности потребителей продукции, но и создавать стратегии по нейтрализации конкурентов. Слово «стратегия» является для большинства руководителей, по сути, красной тряпкой, т.к. многие из них понимают насколько реально (или нереально) загадывать надолго и сколь быстро меняются условия внешней среды организации для долгосрочного планирования. На практике получается, что чем больше консультантов приложили руку к работе компании, тем больше стратегий лежат в столах руководителей. Самые последние из них висят на стенах руководителя в виде красочных лозунгов. Руководители оказываются последними людьми в компании, кто видит стратегию. Рядовой сотрудник видит работу компании и ее цели каждый по-своему. Вместе со стратегиями консультанты приносят свои идеи по управлению компании, дают читать книжки руководителям. Некоторые концепции работают, некоторые оказываются настолько сложными и громоздкими, что только усложняют работу компании. Моя практика консультанта показывает, что чем сложнее система управления или концепция, тем короче срок ее жизни в компании. Кроме того, даже очень простые инструменты применяются не постоянно, а только в тех случаях, когда на обсуждение очередного решения приглашается представитель консалтинговой компании. При проведении стратегических сессий руководители искренне удивляются насколько простые инструменты используются для стратегического

---

\* Аспирант кафедры теории рынка, НГТУ, Управляющий партнер Компании «Иници Групп Консалтинг», г.Новосибирск, Бизнес-тренер компании «Бизнес-Мастер СНГ», г.Москва.

---

планирования и поначалу испытывают недоверие к тому, можно ли сделать хорошо простыми инструментами. Однако, в ходе дальнейшей работы компании оказывается, что только ясные и простые концепции позволяют улучшить работу компании без усложнения ее бизнес-процессов, существенного увеличения затрат, увеличения бумажной работы, большого количества рабочих групп, отнимающих время у руководителей и т.д.

С учетом возрастающего количества слияний и поглощений, а также простой покупки-продажи бизнеса, возникает дополнительная задача не просто в оценке нематериальных активов и управлением ими, а в оценке эффективности управления, как промежуточное звено между управлением и оценкой стоимости. Серьезной задачей является оценка эффективности использования клиентской базы, лояльности клиентов, интеллектуальной собственности компании, инновационного капитала и т.д.

Исходя из консалтинговой практики, создании корпоративных университетов, практики проведения бизнес-тренингов, для множества компаний регионального и федерального масштаба можно сформулировать следующие проблемы отечественного управления:

1. Перекос в сторону финансовых показателей дает взгляд назад и компания живет в прошлом. По итогам оценки финансовых показателей делается анализ причин неудач, вместо того, чтобы предвидеть будущее ухудшение финансовых показателей через другие, более оперативно описывающие текущую ситуацию показатели взаимоотношений с клиентами, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста и обеспечивать меры улучшения их, не доводя до финансового сбоя. Компании при текущей структуре оценки эффективности деятельности не могут стать проактивными.
2. Показатели деятельности, используемые чаще всего (финансовые) иницируют в головах управленцев анализ следствий, вместо того, чтобы анализировать причины. Финансовые результаты – это следствие правильных управленческих решений, и если управленческие решения будут верны, то и показатели финансового состояния автоматически улучшатся.
3. Анализ нефинансовых показателей все больше используется в управлении персоналом. Для компаний, которые внедрили *kp1's*, анализ проводится зачастую в терминах финансовых показателей и затрагивает только показатели отдельного работника. В редких случаях работающей системы МВО, анализ проводится на уровне подразделения и на практике занимает целый квартал. Руководители департаментов отечественного бизнеса получают бонус за финансовые результаты по *kp1* в течение квартала, за нефинансовые по итогам года, несмотря на то, что оценка причин должна проводиться чаще анализа результатов в целях обеспечения скорости реакции на негативные изменения.

- 
4. Оценка нефинансовых показателей в целом по компании проводится изредка, только в условиях ухудшения финансовых результатов и служит для поиска причин, нежели является полноценным инструментом управления.
  5. Финансовые показатели имеют большую инерцию, чем нефинансовые, поэтому в случае падения финансовых показателей, затраты на исправление ситуации обычно гораздо выше, чем затраты на исправление нефинансовых.
  6. Одновременное пришествие различных западных теорий управления, большинству из которых исполнилось более 60 лет и которые пришли все одновременно после открытия интеллектуальных границ и развития деловой литературы в российский бизнес, сбивает с толку руководителей компании и, в поисках конкурентного преимущества, они вынуждены хвататься за все подряд не доводя начинания до конца. В большинстве случаев это приводит к нулевым результатам, в остальных случаях, ситуация все больше ухудшается.
  7. Деловая среда России и культура ведения бизнеса не готовы к сложным системам управления, как из-за нехватки времени руководителей, так и интеллектуальной неготовности низшего звена компании.
  8. Большинство систем управления компаний и оценки ее деятельности разработаны на деньги промышленных гигантов и адаптированы под их нужды. Так как российский бизнес состоит из потенциально великих компаний небольшого, компактного размера, ему необходима современная, стройная, понятная, простая система, органично и быстро внедряемая в небольших производственных и непроизводственных компаниях России.
  9. Более 95% моделей менеджмента в России не применяются в регулярной деятельности компании, они сидят в головах управленцев и основной их функцией является расширение границ понимания рынка и бизнеса [1]. В лучшем случае, ограниченный набор маркетинговых и управленческих инструментов применяется во время проведения стратегических сессий с периодичностью раз в год.
  10. Заявления о внедрении MBO, KPI's, TQM, ERP, lean production, corporate university и т.д. на проверку чаще всего оказываются фикцией, в крайнем случае, работа только ведется, непонятно когда закончится и будет ли от этого результат [2].
  11. Популярность финансовых показателей оценки эффективности деятельности компании возникла из-за фискальной, принудительной политики государства, а остальные показатели исчезли вместе с плановой экономикой. Ведение двойной бухгалтерии в формате управленческого контроля, а также ускоренное внедрение отчетов по методике GAAP в отечественных предприятиях сигнализирует о том, что удобная система оценки деятельности компании очень востребована предприятиями.
  12. Большинство западных систем управления в силу исторически сложившейся культуры управления на западе, в России душат инициативу снизу и уменьшают скорость реакции на изменения внешней среды, т.е. нивелируют основное

---

преимущество небольших отечественных компаний и проектируют хорошо управляемую, но безынициативную компанию. Для западных компаний такие системы как управление по целям (МВО) являются раскрепощением (в частности, из-за исторически более развитой культурой письма и более низкой скорости развития деловой среды), для отечественных же компаний ее внедрение оборачивает ростом бюрократии и бумажной работы и последующим снижением эффективности деятельности.

13. Большая часть миссий отечественных компаний находятся в голове собственника, стратегия развития в голове управляющего и в редких случаях в головах топ-менеджеров. Сформулированная на бумаге миссия – исключение, принятие стратегии всеми сотрудниками – единичные случаи. В такой ситуации необходима система переноса миссии в конкретные цели и показатели их достижения. При разработке и внедрении новой или адаптированной системы управления нужно помнить насколько часто эта система будет работать в отсутствие согласованной миссии и стратегии.
14. В условиях участвовавших нападок на целесообразность формулирования миссии и стратегии, а также разработки долгосрочных планов и бизнес-планов ведущими теоретиками менеджмента все большее значение приобретает промышленный шпионаж и бенчмаркинг. Соответственно, новая система оценки эффективности бизнеса должна удовлетворять принципу сравнимости и, быть может, необходима разработка института оценки и сравнения при поддержке фондового рынка [8].
15. В условиях возрастающей стоимости времени и энергии руководителя, количество формальных отчетов должно быть сведено к минимуму, и контроль должен осуществляться по отклонениям от запланированных показателей, вместо постановки целей и планов. Этот подход увеличит инициативность сотрудников, не снижая при этом управляемости бизнеса.

## **2. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ**

Описанные проблемы не являются исключительно проблемами отечественного бизнеса. Так или иначе, они присущи бизнесу вообще, и причиной тому глобальные изменения мировой экономики. Одной из последних новинок в управлении, причиной появления которой явилась попытка решить большинство из описанных проблем, является Сбалансированная система показателей. Сбалансированная система показателей включает в себя набор показателей, оценивающих деятельность компании. Кроме финансовых показателей в нее включены показатели эффективности бизнес-процессов, отношения с потребителями, а также обучения и роста. По каждому из этих аспектов деятельности разрабатываются показатели, по которым можно оценить эффективность деятельности компании прежде, чем она отразится на финансовых результатах. С помощью данных проекций менеджеры могут ответить на следующие основные вопросы:

- 
- Какой компания представляется своим акционерам и потенциальным инвесторам? (проекция финансов)
  - Какой компания представляется своим покупателям? (проекция маркетинга)
  - Какие бизнес - процессы компания должна улучшить, от каких отказаться, на каких сосредоточиться? (проекция внутренних бизнес - процессов)
  - Может ли компания продолжать свое развитие, повышать эффективность и увеличивать свою стоимость? (проекция обучения и роста)

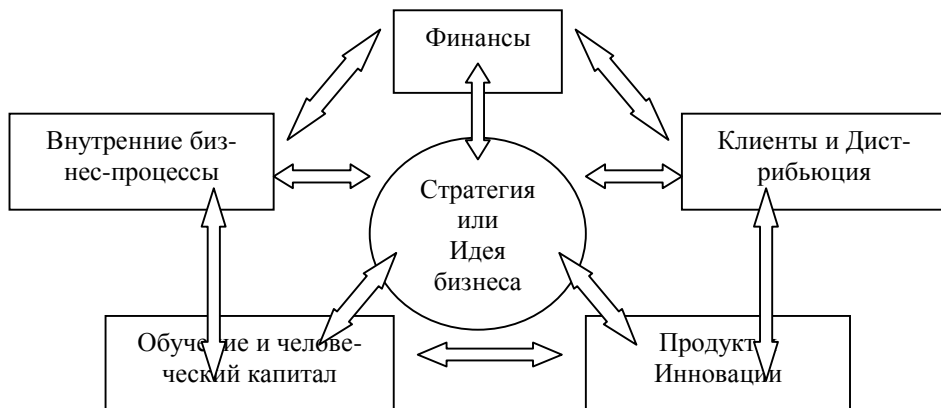
Проекция финансов является одной из ключевых составляющих Сбалансированной системы показателей эффективности. Финансовые результаты являются ключевыми критериями оценки текущей деятельности предприятия. Как правило, в качестве типичных целей в рамках финансовой проекции выступают увеличение рентабельности продукции, рентабельности собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и др. Эти показатели являются основными драйверами эффективности в рамках данной проекции.

Как правило, финансовые цели стоят во главе древа целей организации, однако существует очень тесная взаимосвязь с целями в клиентском аспекте, бизнес-процессов и обучения и роста.

Изначально предложенный подход Нортон и Каплана [3], а также некоторых их последователей, заключающийся в предложенных четырех перспективах оценки компании: финансы, бизнес-процессы, отношение с потребителями и обучение и рост, на практике не может полностью решить вопрос целостной оценки нефинансовых показателей. В своих исследованиях, основатели BSC говорят о том, что некоторые компании добавляют необходимые им перспективы в начальную модель и это помогает отдельным компаниям более полно отразить их специфику и сосредоточиться на принципиальных для них моментах.

Такого рода адаптацию необходимо сделать для отечественных компаний. Подход, объединяющий, обучение и рост захватывает две перспективы, одна из которых: «персонал или человеческие ресурсы». В современных условиях, основываясь на многочисленных концепциях управления нематериальными активами, следует говорить о человеческом капитале. Также в перспективе обучения и роста находятся другие показатели, относящиеся к инновациям по продукту. Однако работа по продукту одновременно отражена в перспективе «бизнес-процессы». Мы считаем, что разделение перспектив позволит учесть два ключевых направления для отечественных компаний для достижения стратегического превосходства. Это разделение со всей очевидностью покажет отечественным компаниям необходимость учитывать как перспективу человеческого капитала, так и направлять больше внимание на развитие новых продуктов и инновационный процесс. Во время проведения опроса в ходе диссертационного исследования, в котором участвовали 8 руководителей, представляющих 7 различных компаний, всеми руководителями

было отмечено, что содержание перспективы «обучение и рост» расплывчато и содержание ее не столь очевидно как других перспектив. Введение разделения перспективы «обучение и рост» на «продукт и инновации» и «человеческий капитал» существенно упрощает понимание модели и ускоряет ее внедрение на практике.



**Рисунок 1. Сбалансированная система показателей**

Процесс разработки сбалансированной системы показателей является последовательностью шагов, которые создают систему как привычным для систем стратегического управления нисходящим проектированием (сверху-вниз), так и восходящим проектированием (снизу-вверх). Вначале необходимо определиться с тем, какие показатели производит компания с точки зрения модели «затраты-выпуск» и по каким показателям можно оценить эффективность деятельности компании в каждом из ее направлений. Для этого проводится исследование, в котором каждому департаменту или направлению бизнеса необходимо ответить на общем собрании на два вопроса: «какие показатели производит департамент?» и «по каким показателям можно оценить работу департамента?».

Вторым шагом будет этап бенчмаркинга. Он необходим для того, чтобы сравнить деятельность компании с лучшими в отрасли (best practice) и с ближайшими конкурентами и перевести найденные зоны для роста на язык показателей. Кроме элементов сравнения в каждой организации есть на разных уровнях организационной структуры понимание зон улучшений часто незаметных для руководителей компании. И с этой точки зрения, этап бенчмаркинга дополняется сбором информации по улучшениям используя интеллектуальный ресурс внутри компании, поднимая информацию снизу организационной структуры восходящим проектированием (снизу-вверх).

Третьим шагом будет постановка целей по каждому аспекту деятельности в соответствии со стратегией компании. При условии наличия согласованной страте-

---

гии в организации этот этап, как правило, проходит безболезненно, однако в отечественных условиях надо начинать со стратегического анализа (о причинах см. выше).

Внедряя ССП в компании «Сливочный берег» (производитель подсолнечного, сливочного масла), мы построили ССП не на стратегии, а на основной идеи бизнеса. Основное различие между идеей бизнеса и стратегией или миссией заключается в том, что она гораздо более распространена в организации. Практически все, от собственников до грузчиков ответили, что основной идеей бизнеса компании «Сливочный берег» заключается в том, чтобы производя масло приносить доход себе и акционерам. Очень простое понимание и кажется, что все компании работают в рамках такой идеи, но я видел огромное количество похожих миссий такого рода: «Создавая высококачественный продукт, становиться лучшим поставщиком для наших клиентов и создавая лучшие условия для сотрудников, приносить прибыль акционерам». Отличие публичной компании от частной будет в том, что вместо прибыли может стоять «...увеличивать капитализацию компании». Как мы видим в миссиях так или иначе указываются интересы клиентов, человеческого капитала, но, сколько компаний по-настоящему оценивают свои результаты в достижении миссии по всем аспектам? Как известно, мы управляем только тем, что можем оценить. Второй вопрос: какой процент сотрудников разделяет миссию?

Итак, как оказалось в ходе консалтинговых проектов, идея бизнеса достаточно значительно отличается от компании к компании и, например, в федеральном холдинге АПМ (товары бытового назначения, а также товары для строительства и ремонта), основной идеей стало: стать первыми на рынке России. И никакой идеи о товаре, сотрудников, и т.п. Таким образом, идея является кроме отражения миссии еще и отражением корпоративной культуры компании, которую очень сложно насаживать сверху. Идея существует до того как создается компания и всегда существует в организационной структуре, так что в отсутствии миссии и стратегии можно, в некоторой степени, особенно при старте работы над ССП остановиться на идее бизнеса. Конечно, при существовании согласованной миссии и стратегии большинством сотрудников компании (хотя бы управленческого состава) не стоит добавлять еще путаницы, вводя идею в давно признанную пару: миссия-стратегия.

На этапе постановки целей по аспектам нам необходимо ответить на вопросы: что нам следует улучшить в отношениях с потребителями, для того чтобы достичь цели организации (в АПМ – стать первыми на рынке, Сливочный берег – приносить больше дохода себе и акционерам), что сделать в отношении повышения эффективности бизнес-процессов, человеческого капитала? Следующим шагом будет разработка показателей, которые смогли бы оценить степень достижения целей по аспектам. Количество показателей по каждому аспекту необходимо ограничить 4-5 показателями. Большее количество, конечно лучше отразит существующую ситуацию в компании, но излишне усложнят систему, что отразится на вероятности внедрения ее в компании и ее работоспособности в условиях отечественного бизнеса.

Ниже приведены различные показатели каждого из аспектов, которые можно подобрать к конкретным целям. Своего рода «конструктор».

Таблица 1. Показатели перспективы «Финансы»

Денежный поток	Рентабельность максимальная	TSR	EBITDA	ROA	NPV
Прибыль	Рентабельность минимальная	TBR	ROCE	ROE	NOPAT
Рост валового дохода	Себестоимость продукции	ROI	RONA	EPS	EVA
Соотношение дебиторской задолженности к чистой прибыли	Ликвидность / Платежеспособность	CFROI	IRR	P/E	MVA

Так или иначе, в каждой компании сложилась своя система финансовой отчетности в силу ее ключевой роли в системе показателей и в силу длительности использования показателей для оценки эффективности деятельности компании. Зачастую, на практике, внедряя ССП, показатели финансового аспекта остаются неизменными или дополняются западными показателями для компаний, готовящихся к IPO.

Показатели клиентского аспекта: Этот аспект на практике применения удобнее называть: Клиенты и Дистрибуция

Таблица 2. Показатели перспективы «Клиенты и дистрибуция»

Доля рынка	Лояльность клиентов (компания, ТМ)	Коэффициент повторных покупок	Расширение клиентской базы
Доля в корзине потребления	Уровень обслуживания	Уровень количественной дистрибуции	Сохранение клиентской базы
Узнаваемость торговой марки на рынке	Потребительская ценность	Уровень качественной дистрибуции	
Узнаваемость торговой марки в целевом сегменте	Стоимость приобретения	Своевременность поставки (just-in-time)	
Удовлетворенность	Отношение	Скорость реше-	



клиентов	требительской ценности к стоимостью приобретения	ния проблемы клиента	
----------	--	----------------------	--

Таблица 3. Показатели для перспективы Бизнес-процессы:

Длительность производственного цикла	% невыполненных заявок к общему объему продаж	Затраты энергетических ресурсов на ед. продукции
Время от поступления заказа до доставки продукции клиенту	Своевременность доставки продукции клиенту	% времени на бумажную работу
Стоимость приобретения продукции поставщиков	Своевременность прибытия комплектующих от поставщиков на склад	% не отгруженного товара к общей сумме заказа
Уровень удовлетворенности внутреннего клиента	Своевременность выполнения работ поставщиками услуг	Производительность человеческих ресурсов
Эффективность производственного цикла (МСЕ)	Затраты сырья и материалов на ед. продукцию	

Таблица 4. Показатели перспективы «Продукт и инновации»

Рейтинг качества продукции (независимые исследования)	Время от идеи до поступления в продажу	Рентабельность новых продуктов	% брака
Сравнительный уровень субъективного качества продукции (клиенты)	Число инновационных предложений на сотрудника	Число полученных патентов	% новых продуктов (до года) в общем объеме продаж
Время разработки новой продукции	% реализации проектов	Число различных премий	ВЕТ
Время на перенастройки обо-	Рентабельность инвестиций в	Затраты на разработку про-	

рудования на производство новой продукции	инновационную деятельность	дукции (COQ)	
---	----------------------------	--------------	--

Таблица 5. Показатели перспективы «Обучение и человеческий капитал»

Квалификация сотрудников	Рентабельность руководителей (ROM)	Разница между текущей з/п и з/п при которой будут искать новое место работы	Уровень потребления продукции своей компании	Продажи на сотрудника
Удовлетворение работой	Соотношение времени опозданий к рабочему времени	Соотношение з/п к лучшим по рынку	Приверженность ценностям и корпоративной культуре	Производительность сотрудников
Текущая кадров	Лояльность персонала	Уровень мотивации	Прибыль на сотрудника	Стоимость продукции в расчете на трудозатраты
% Количество увольнений по собственному желанию к общему штату	Издержки смены места работы	Качество командной работы	Рентабельность фонда оплаты труда	Внедрение новых методов работы



**Рисунок 2. Связь показателей с целями компании «АПМ»**

Следующим шагом является установление диапазона значений по каждому показателю:

Таблица 6. Диапазон значений показателей по аспектам

<i>Показатель</i>	<i>Метод расчета</i>	<i>Минимальное значение</i>	<i>Максимальное значение</i>
Удовлетворенность сотрудников	Опрос из 10 вопросов, оценка по 5 бальной шкале, оценка % сотрудников, выдавших среднее значение выше 4	75%	90%
Мотивация сотрудников	Ежемесячный ассесмент-центр. Экспертная оценка мотивации. (максимум 10 баллов)	7,5 баллов	9 баллов
Квалификация	Ежемесячный ассесмент-центр. Многофакторная оценка развития сотрудников. (Максимум 100 баллов)	65 баллов	85 баллов
Рентабельность фонда оплаты труда	Прибыль/ФОТ	300%	850%

В условиях отечественного бизнеса необходимо учесть то, что стратегические цели, устанавливаемые по каждому аспекту оценки, установить гораздо сложнее, а оценить целевое значение показателя в условиях турбулентного бизнеса зачастую невозможно. Гораздо удобнее устанавливать граничные условия и осуществлять «управление по отклонениям».

Максимальное значение устанавливается для того, чтобы понимать пределы улучшений, после которых начинает работать правило «слишком много не значит хорошо». Например, идея в аспекте человеческого капитала компании заключается в том, чтобы повышать компетентность персонала. Показатель, который для этого используется – уровень профессиональных знаний, оцениваемый с помощью короткий интерактивных аттестаций в корпоративном университете. Переизбыток профессиональных знаний, во-первых, требует больших инвестиций и показатель из финансового аспекта «прибыль» растет, но не с такими темпами, как того хотелось бы, но находится пока в установленных ограничениях. Также, компания, стремящаяся до бесконечности увеличивать компетентность сотрудников, начинает выступать в роли университета для всей отрасли и люди, сказав слова благодарности, покидают alma mater в поисках большей денежной зарплаты, вместо зарплаты в виде бонусов обучением. Прекрасно иллюстрирует эту особенность история компании «Аллегро», которую сотрудники на протяжении многих лет после ухода из нее называют «кузница кадров». Заменяя максимальным показателем целевой, мы ставим, с одной стороны, амбициозные цели, а с другой, отмечаем сверх какой меры рост показателя теряет целесообразность.

---

С учетом отечественных проблем управления, ключевыми положительными моментами, являющимися базовыми предпосылками выбора в целях объединяющей концепцией управления BSC можно считать:

- расширение горизонта оценки деятельности предприятия для принятия управленческих решений, с финансовой перспективы к общему видению ситуации, за счет включения в систему контроля нефинансовых показателей;
- перспективный, проактивный анализ будущих финансовых результатов;
- удобство внедрения и использования на малых и средних предприятиях за счет компактности системы и ограниченности небольшим количеством показателей;
- ясность и очевидность оцениваемых показателей;
- сохранения инициативы работников за счет указания граничных значений вместо планов-отчетов;
- комплексность концепции, позволяющая объединить разрозненные начинания, концепции и не доведенные до логического конца нововведения на предприятии;
- гибкость подхода позволяет настраивать его под конкретное направление бизнеса или компанию, сохраняя изначальную идею о сбалансированной оценке деятельности компании для принятия проактивных, взвешенных по многим аспектам деятельности решений.

[1] **Олег Виханский:** *«Менеджмент мертв. Следующий – маркетинг»* // Секрет фирмы, №04 20.02.2002

[2] **Яков Иоффе:** *«Роль-советник»*, Секрет фирмы, №43 15.11.2004

[3] **Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.** *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.–350с.

[6] **Константин Прокшин:** *«Корпоративные университеты»* // Секрет фирмы, №21 17.11.2003

[7] **Джозеф А. Несс, Томас Дж. Кукузза:** *«Как полностью реализовать потенциал учета затрат по видам деятельности»* // Harvard Business Review июль-август 1995.

[8] **Питер Ф. Друкер:** *«Информация, которая действительно нужна руководителю»*, Harvard Business Review январь-февраль 1995.