

Повышение эффективности управления компанией путем совершенствования сбалансированной системы показателей

В статье предлагается авторский подход к совершенствованию стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей путем введения в систему интегрального показателя соответствия стратегическим ориентирам. Приводится методика расчета данного показателя и практический пример.

Сбалансированная система показателей (ССП) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые (рис. 1). Ее концепция была предложена американскими консультантами Р. Капланом и Д. Нортоном в начале 90-х годов XX века.



Рис. 1. Сбалансированная система показателей

В российскую практику данный управленческий инструмент вошел сравнительно недавно, однако многие менеджеры уже успели оценить его достоинства. Существуют и отечественные разработки как альтернативных моделей ССП, так и практических путей ее внедрения, включая специальные автоматизированные системы. Однако практически ни один подход не затра-

гивает весьма значительный аспект "результативности" системы. Существующие методики применения ССП и ее производных позволяют, с одной стороны, декомпозировать стратегию компании до целей, а с другой – отследить и оценить исполнение отдельных целей. Но они не предусматривают обратного – соотнесения достижения *каждой* отдельно взятой цели с *общей* стратегией и миссией. Можно проследить степень выполнения каждого целевого показателя, но нельзя оценить его **вклад** в выполнение или невыполнение **стратегических установок в целом**. Если часть целей достигнута, а часть нет, у менеджера возникает вопрос, насколько велико отклонение от стратегических ориентиров, что при отсутствии соответствующей методики оценить довольно затруднительно.

В этой связи можно предложить дополнить систему общим, синтетическим показателем, который бы отображал степень выполнения стратегических установок (в процентах). Он будет способствовать видению картины бизнеса как единого целого и позволит повысить наглядность результатов, прозрачность внутрисистемных связей. Обозначим его как **интегральный показатель**, или **ИП**, и приведем предлагаемую методику его определения (рис. 2).

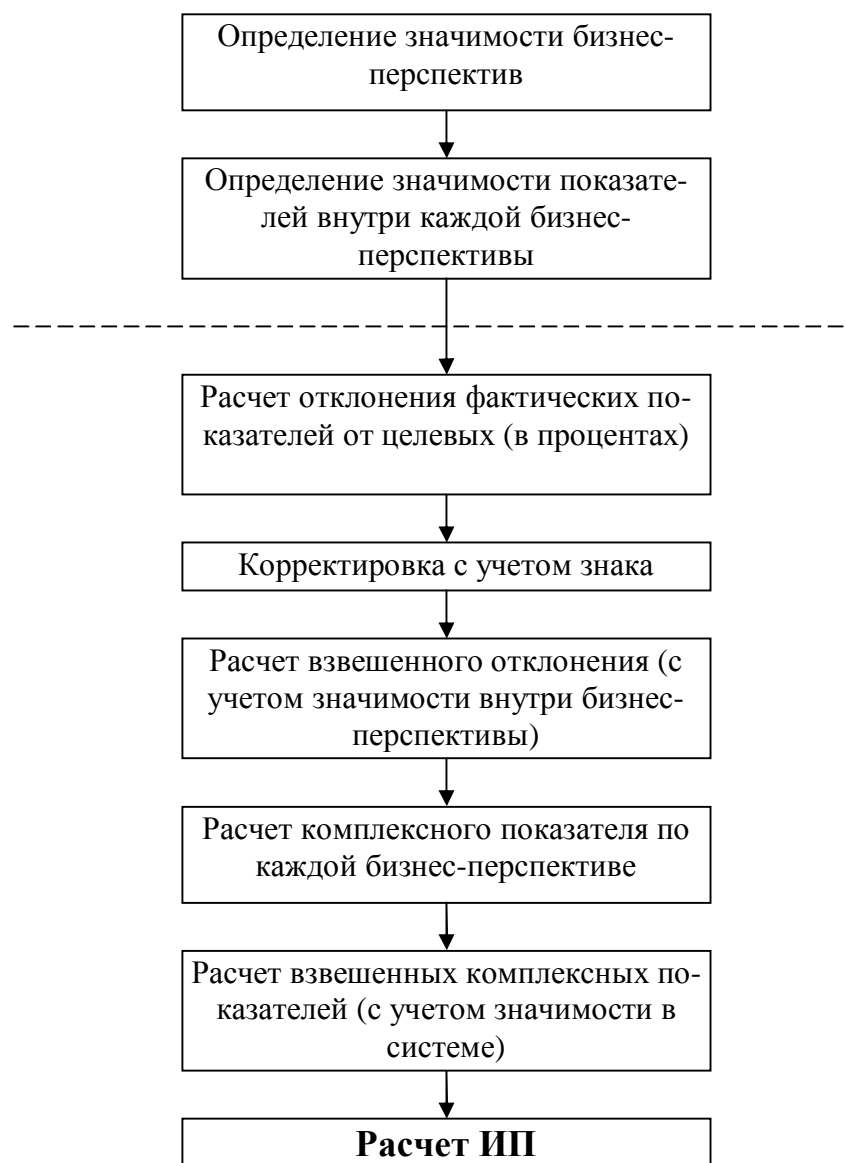


Рис. 2. Методика расчета ИП

Для наглядности сопроводим методику расчетом на примере компании ООО "Квант-С", сбалансированная система показателей которой представлена в таблице 1.

Таблица 1.

Сбалансированная система показателей компании ООО "Квант-С"

Цель	Показатель	Целевое значение
Финансы (Ф)		
Рост выручки от продаж	Темп прироста годовой выручки (Ф1)	40%
Снижение производственных затрат	Доля себестоимости в выручке (Ф2)	Не более 75%
Клиенты (К)		
Увеличение доли рынка	Доля рынка в городе (К1)	Не менее 50% к

		2007 г.
Привлечение новых клиентов	Число новых заказчиков (К2)	Не менее 3
Внутренние процессы (П)		
Открытие расширенной производственной площади	Степень ввода новых площадей (П1)	100% к 2007 г.
Налаживание долговременных отношений с поставщиками	Число заключенных долгосрочных контрактов за год (П2)	10
Обеспечение высокого качества поставок	Процент возврата поставщикам (П3)	Менее 4%
Обучение и развитие (Р)		
Повышение удовлетворенности сотрудников	Индекс удовлетворенности (Р1)	Более 8
Увеличение оплаты труда	Ежегодный прирост заработной платы (Р2)	15%

1. Каждому показателю, входящему в ССП, необходимо задать **удельный вес по значимости**. Но поскольку полезно оценить значимость как каждого из них в отдельности, так и всей бизнес-перспективы в целом, то оценка осуществляется в два этапа.

1.1. На первом этапе удельный вес присваивается каждой из четырех составляющих, входящих в систему. Теоретически, можно предложить два возможных подхода к их оценке.

Первый предполагает акцент на "равноправии" всех бизнес-перспектив, входящих в систему. В этом случае каждой составляющей присваивается одинаковое весовое значение, равное 0,25. Этот путь отвечает принципу сохранения сбалансированности, но является недостаточно гибким, ибо не отображает реальные стратегические приоритеты компании.

Второй подход предполагает, что удельный вес каждой бизнес-перспективы по значимости вытекает непосредственно из миссии и стратегических целей, установленных владельцами предприятия. Тогда приоритет будет отдан наиболее критическому аспекту (аспектам), в то время как между остальными весами можно распределить равномерно.

С точки зрения руководителей ООО "Квант-С", наиболее критическим признан аспект "Внутренние процессы". Ему присвоена важность 40%, остальным – по 20%.

1.2. На втором этапе оценки удельный вес по значимости присваивается показателям в рамках каждой подсистемы.

Таким образом, подготовлена база для расчета ИП (табл. 2).

Таблица 2.

Расчет ИП для ООО "Квант-С" (этап 1)

Показатель	Удельный вес в системе	Удельный вес в бизнес-перспективе
1	2	3
Ф1	х	0,50
Ф2	х	0,50
Итого Ф	0,20	1,00
К1	х	0,65
К2	х	0,35
Итого К	0,20	1,00
П1	х	0,70
П2	х	0,10
П3	х	0,20
Итого П	0,40	1,00
Р1	х	0,60
Р2	х	0,40
Итого Р	0,20	1,00
Итого	1,00	х

2. Непосредственно расчет осуществляется по результатам периода. Для этого вначале фактически достигнутые величины показателей сопоставляются с целевыми значениями (табл. 3). Для каждого из них рассчитывается отклонение от цели в процентах:

$$\Delta_{отн.} = \frac{Z_{ф} - Z_{ц}}{Z_{ц}} \times 100\%$$

где $\Delta_{отн.}$ - относительное отклонение (%);
 $Z_{ф}$ - фактическое значение показателя;
 $Z_{ц}$ - целевое значение показателя.

3. Затем полученную величину $\Delta_{отн.}$ следует скорректировать с учетом знака, который определяется ее предпочтительной динамикой:

- если положительным является рост показателя, знак остается неизменным;
- если компания заинтересована в снижении показателя, знак меняется на противоположный (табл. 3).

Таблица 3.

Расчет ИП для ООО "Квант-С" (этапы 2-3)

Показатель	Целевое значение	Фактическое значение	Отклонение от цели $\Delta_{отн.}$, % ((4-3)/3*100)	Знак	Отклонение от цели с учетом знака $\Delta_{отн.корр.}$, %
1	2	3	4	5	6
Финансы					

Ф1	40%	35%	-12,50	+	-12,50
Ф2	75%	80%	+6,67	-	-6,67
Клиенты					
К1	50%	45%	-10,00	+	-10,00
К2	4	3	-25,00	+	-25,00
Внутренние процессы					
П1	100%	60%	-40,00	+	-40,00
П2	10	10	0,00	+	0,00
П3	4%	2,5%	-37,50	-	+37,50
Обучение и развитие					
Р1	8	8,5	+6,25	+	+6,25
Р2	15%	15%	0,00	+	0,00

4. Следующий шаг – умножение скорректированного отклонения на удельный вес показателя в бизнес-перспективе:

$$\Delta_{взв.} = \Delta_{отн.скорр.} \times \text{Уд. вес показателя в бизнес-перспективе}$$

где $\Delta_{взв.}$ - отклонение, взвешенное по бизнес-перспективе;

$\Delta_{отн.скорр.}$ - относительное отклонение, скорректированное с учетом знака.

Результаты складываются внутри каждой перспективы. Таким образом, получаются четыре комплексных показателя, характеризующих степень выполнения целей по отдельным аспектам деятельности (табл. 4).

$$КП_{БП} = \Delta_{взв.1} + \Delta_{взв.2} + \dots + \Delta_{взв.n}$$

где $КП_{БП}$ - комплексный показатель по каждой бизнес-перспективе;

n - количество показателей в данной бизнес-перспективе.

Из них можно сделать вывод о том, какие составляющие в целом развиваются успешно, а какие являются проблемными. Нулевое значение показателя означает, что результат в точности соответствует целям, предусмотренным для данной бизнес-перспективы, положительное – что компания добилась более высоких результатов, чем предполагалось. Отрицательное же значение является индикатором "проблемности", так как свидетельствует о невыполнении целевых установок. Кроме того, величина *взвешенного* отклонения отдельных показателей позволяет судить о вкладе каждого из них в выполнение или невыполнение целей для данной бизнес-перспективы.

5. Наконец, на заключительном этапе все показатели сводятся к одному – непосредственно самому ИП (табл. 5). Для этого взвешенные отклонения отдельных показателей, а также комплексный показатель выполнения целей по каждой бизнес-перспективе умножаются на вес данной бизнес-перспективы в системе:

$$\Delta_{взв.общ.} = \Delta_{взв.} \times \text{Уд. вес бизнес-перспективы в системе}$$

$$КП_{БПвзв.} = КП_{БП} \times \text{Уд. вес бизнес-перспективы в системе}$$

Затем необходимо сложить все четыре полученных комплексных показателя:

$$ИП = КП_{Фвзв.} + КП_{Квзв.} + КП_{Пвзв.} + КП_{Рвзв.}$$

где ИП - интегральный показатель;
 КП_{взв.} - комплексный показатель по бизнес-перспективам "Финансы", "Клиенты", "Внутренние процессы", "Обучение и развитие" соответственно.

Таблица 4.

Расчет ИП для ООО "Квант-С" (этапы 4-5)

Показатель	Отклонение от цели с учетом знака $\Delta_{\text{отн.скорр.}}, \%$	Удельный вес в бизнес-перспективе	Отклонение взвешенное по бизнес-перспективе $\Delta_{\text{взв.}}, \%$ (2x3)	Удельный вес в системе	Отклонение взвешенное общее $\Delta_{\text{взв.общ.}}, \%$ (4x5)
1	2	3	4	5	6
Ф1	-12,50	0,50	-6,25	0,20	-1,25
Ф2	-6,67	0,50	-3,34	0,20	-0,67
Итого Ф	х	1,00	-9,59	0,20	-1,92
К1	-10,00	0,65	-6,50	0,20	-1,00
К2	-25,00	0,35	-8,75	0,20	-1,75
Итого К	х	1,00	-15,25	0,20	-2,75
П1	-40,00	0,70	-28,00	0,40	-11,20
П2	0,00	0,10	0,00	0,40	0,00
П3	+37,50	0,20	+7,50	0,40	+3,00
Итого П	х	1,00	-20,50	0,40	-8,20
Р1	+6,25	0,60	+3,75	0,20	+0,75
Р2	0,00	0,40	0,00	0,20	0,00
Итого Р	х	1,00	+3,75	0,20	+0,75
Итого ИП	х	х	х	1,00	-12,12

Результат показывает, в какой степени компания отклонилась от стратегических установок в целом. Дополнительно внутри компании предлагается разработать ограничения, какое отрицательное значение ИП считать допустимым, а какое – критическим. Следует обратить внимание и на тот факт, что очень высокое положительное значение ИП может свидетельствовать не только о выдающихся успехах, но и об изначально заниженных стратегических целях.

В рассмотренном в данной статье примере результаты произведенного расчета демонстрируют, что предприятие не достигло своих стратегических установок, причем разрыв между желаемым и действительным положением составил 12,12%. Это обусловлено, в первую очередь, невыполнением целей по перспективе внутренних процессов на 20,50%. Критическим оказался фактор новых площадей, так как их ввод в эксплуатацию существенно задержался (данный показатель оказался ниже планового на 40%, в то время как его существенность внутри бизнес-перспективы оценена в 70%). Соответственно, не удалось в требуемой мере снизить себестоимость продукции и

создать более привлекательные условия для роста продаж, поэтому вклад финансовых и клиентских показателей в формирование ИП также отрицателен.

В то же время, расчет ИП позволил выявить и сильные стороны. Во-первых, они касаются налаживания отношений с поставщиками и обеспечения надлежащего качества поставок. Во-вторых, это перспектива обучения и развития, то есть в компании присутствует необходимый человеческий потенциал.

Такая модель является достаточно гибкой в использовании. Цели и приоритеты компании могут меняться во времени, при этом в модели изменится только базовая часть, в то время как остальные компоненты останутся прежними. Кроме того, предложенная схема расчета является несложной математически и не требует больших трудозатрат, что должно придать ей дополнительную привлекательность с точки зрения менеджеров. Этот же фактор делает ее пригодной для применения в компаниях любого масштаба, в том числе на малых предприятиях.

Литература

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horváth & Partners; Пер. с нем. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
2. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. - 2-е изд., перераб. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006.
3. Кандалинцев В. Г. Сбалансированное управление предприятием: учебное пособие / М.: КНОРУС, 2006.
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005.