

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ*

Рассказывается об основных этапах разработки системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Раскрываются наиболее распространенные проблемы, возникающие в процессе ее внедрения в организации.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, основные этапы внедрения системы сбалансированных показателей, стратегическое управление, оценка персонала, ключевые показатели эффективности деятельности.

N.V. Balashova
P.V. Repina

INTRODUCTION OF BALANCED SCORECARD (BSC)

The article describes key stages of developing BSC and the most common problems that arise in the process of its introduction in a company.

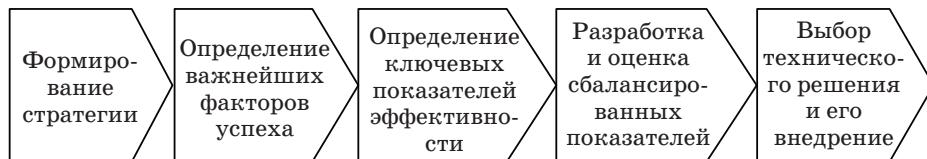
Keywords: Balanced Scorecard, key stages of introducing BSC, strategic management, personnel assessment, key indicators of company performance.

На любом этапе развития компании руководству важно знать, насколько эффективна их деятельность. Самые очевидные величины — рост выручки, прибыли, величина отдачи на вкладываемый капитал, несомненно, показательны, но при условии их непрерывного расчета, а также анализа и выявления взаимосвязи происходящих изменений как во внутренней, так и во внешней среде. Для изучения результативности бизнес-процессов, протекающих в организации, для их оценки в мировой практике разработаны концепции, которые внедряются в систему стратегического управления предприятием. Нужно отметить, что они отличаются друг от друга по принципу построения и ориентированы на различных пользователей. Среди таких концепций следует выделить Tableau de bord («Бортовое табло», «Панель управления»), призму эффективности (The Performance Prism), модель Европейского фонда управления качеством (European Foundation for Quality Management, EFQM), оценку эффективности деятельности и роста (Effective Progress and Performance Measurement, EP²M), performance Pyramid («Пирамида достижений»), концепцию целого управления (Enterprise Performance Management, EPM), систему сбалансированных показателей (Balance Scorecard, BCS) [5]. Достоинством этих концепций является наличие финансовых и нефинансовых показателей и привязка показателей эффективности к стратегии. Недостатком

* Работа выполнена при поддержке проекта Министерства образования и науки РФ «Развитие системы управления человеческими ресурсами региона при переходе к инновационной экономике» (РНП 2.1.3/1461), реализуемого в рамках аналитической ведомственной целевой программы «Развитие научного потенциала высшей школы (2009–2011 гг.)». Тема зарегистрирована во ВНИЦентре, номер госрегистрации 01200902100.

является отсутствие связи с действующей системой учета. Наибольшее распространение в России получила система сбалансированных показателей. Анализируя опыт многих компаний, внедривших систему сбалансированных показателей, можно отметить, что необходимость в разработке возникла вследствие принятия решений по повышению эффективности, прозрачности и управляемости всех бизнес-процессов.

Возникновение Balanced Scorecard относится к началу 90-х гг., когда Р. Капланом и Д. Нортонем был разработан новый подход к оценке результативности деятельности компании, позволяющий преодолеть ограниченность ранее разработанных методов [2, с. 67]. Важным новшеством стало то, что набор измеряемых показателей, по которым оценивалось предприятие, был расширен и в него, помимо привычных финансовых показателей, в нефинансовые параметры были включены сведения о клиентах, внутренних процессах, обучении и развитии. Кроме того, вместо ретроспективных показателей в процессе анализа стали учитываться и «опережающие индикаторы», позволяющие оценивать состояние компании с учетом перспектив в будущем. Таким образом, система сбалансированных показателей (ССП) представляет собой не столько методологию управления, сколько методику анализа, позволяющую осуществить комплексную оценку результативности деятельности компании. Внедрение системы КПЭ на предприятии проходит несколько этапов (рис.). Такая система управления, ориентированная на цели компании, включает в себя все — от видения общих перспектив до индивидуальных конкурентных стратегий, а также описание и контроль мероприятий с использованием сбалансированных КРП [3].



Последовательность этапов разработки КРП

В качестве объекта внедрения сбалансированной системы показателей рассматриваются компании Иркутской области. Все компании являются клиент-ориентированными. Разработка связана с потребностью в систематизации деятельности. Условия для разработки в целом можно рассматривать как идеальные, так как демонстрировалась командная работа, кроме того, система сбалансированных показателей разрабатывалась «сверху вниз», т.е. руководство компаний не просто участвовало в разработке, а было инициатором.

Проблемы с внедрением можно разделить по этапам разработки. На первом этапе — при определении наиболее важных направлений работы и разработке стратегической ориентации компании. Balanced Scorecard предполагает не просто оценку показателей деятельности, а управление стратегическим развитием компании. Сложность связана с разработкой стратегии и миссии компании. На этом этапе важно понять, что является стратегическим ориентиром для компании. Формулировки стратегии не должны носить лозунговый характер, отвечать требованиям рынка. И очень важно, чтобы при разработке участвовало руководство компании. В нашем случае к разработке стратегии были привлечены ведущие специалисты. В среднем в такую группу возможно включение до десяти человек. Желательно, чтобы они были ответственными за ключевые направления деятельности.

На втором этапе при установлении связи с бизнес-планом и определении важных факторов успеха трудность заключается в определении бизнес-процессов. Выбранные бизнес-процессы не должны пересекаться. Кроме того, не всегда можно было определить бизнес-процессы в измеримых показателях. Особенно это касалось так называемых затратных отделов. Так как этот этап проводился менеджерами среднего звена, то получилось, что каждый описал свою работу без учета стратегических ориентиров. Вообще, такое несогласование приводит к разобщенности целей, которые устанавливаются для каждого подразделения. А так как именно эта работа служит основанием для разработки стратегических карт и определения причинно-следственных связей, то провести ее следует с особой тщательностью. Авторы предлагают использовать «карту стратегии» (strategy map), которая позволяет связать стратегические цели и оперативные задачи компании, а также выделить главные причинно-следственные связи, использование которых даст возможность достигать поставленных целей. Карта стратегии — это визуализированное представление стратегии в виде стратегических целей, показателей и причинно-следственных связей. Сложность определения причинно-следственных связей отмечается у многих авторов. В частности, Н.-Г. Ольве отмечает, что необходимо провести дискуссию о том, можно ли сформировать систему показателей так, чтобы выраженные с их помощью краткосрочные цели не вступали в противоречие с долгосрочными. А показатели, отобранные для оценки положения в различных аспектах деятельности, должны не только отражать прогресс компании в своей конкурентной борьбе, но и обеспечивать реализацию общей миссии и комплексной стратегии компании [4, с. 82]. В целом этот этап оказался самым трудоемким и долгим по времени.

На практике третий и четвертый этапы фактически рассматриваются как один. При формулировке задач для сотрудников — неверно и нечетко формулируются задачи. Задачи могут быть количественные, проектные, описывающие стандарты деятельности. К примерам неправильной постановки задач и оценок из реальной практики компаний относятся такие, как «минимизировать возможные ошибки в работе», «сдавать бухгалтерские отчеты в срок», «работа с государственными органами» [1, с. 89].

Анализируя практику, можно сказать, что зачастую не только задачи, но и показатели сформулированы неверно. Так, показатели зачастую взяты из должностных обязанностей работников. Это, с одной стороны, верно, так как работникам вменяется исполнение их трудовых обязанностей, а также устанавливается контроль за их исполнением. С другой стороны, непосредственно проведение оценки и измерение степени достижения указанных показателей не соответствует ожиданиям. Показатели должны отражать результат. Еще одна проблема, связанная с показателями, — то, что они практически не меняются из периода в период. Для измерения этих показателей чаще всего выбирается качественная характеристика — «срок», причем в самих оценочных листах не проставляется, в какой именно срок должен быть выполнен тот или иной показатель. То есть нет никакого нормативного значения, с которым сравнивается данный показатель. Необходимо учитывать также, что следует оговаривать условия выполнения таких показателей. Кроме того, с нашей точки зрения, является более понятным и точным определение весов того или иного показателя. Если нет «веса», то работник может уделять внимание не тому показателю, который важен для данной должности, а тому, который ему лучше всего удастся выполнять, или тому, который ему нравится. И несомненно, показатели должны отвечать определенным требованиям. Самое большое отклонение — это

количество выбранных показателей. В среднем на одного сотрудника приходится по девять показателей, выполнение которых должно контролироваться. Это противоречит одному из главных правил построения подобных систем оценки: число задач не должно превышать 5 (± 2). Это связано с особенностями человеческого восприятия, т.е. человек одновременно может держать под контролем в среднем пять важных задач.

В заключение стоит отметить, что самостоятельная разработка КРП с учетом уровня развития и особенностей системы управления организацией дает возможность получить систему КРП, полностью соответствующую ее текущим стратегическим целям, кроме того, ключевые руководители чувствуют себя соавторами данной системы и процесс ее внедрения проходит быстрее и продуктивнее. К недостаткам самостоятельной разработки следует отнести необходимость проводить большую подготовительную работу по вычленению и разработке КРП в организации.

Список использованной литературы

1. Вучкович-Стадник А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. — М.: Эксмо, 2008. — 192 с.
2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортона; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
3. Ключевые показатели эффективности (КПИ). Построение системы сбалансированных показателей. URL: // <http://www.npo-comp.ru/erp/332864.aspx>.
4. Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании: практическое руководство по использованию / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. — М.: ИД «Вильямс», 2004. — 304 с.
5. Шицков М. Модели управления эффективностью компании / М. Шицков. — URL: <http://gaap.ru/biblio/management/curp>.

References

1. Vuchkovich-Stadnik A. Otsenka personala: chetkii algoritm deistvii i kachestvennye prakticheskie resheniya / A.A. Vuchkovich-Stadnik. — M.: Eksmo, 2008. — 192 s.
2. Kaplan R.S. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: Ot strategii k deistviyu / R.S. Kaplan, D.P. Norton; per. s angl. — 2-e izd., ispr. i dop. — M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2004. — 320 s.
3. Klyuchevye pokazateli effektivnosti (KPI). Postroenie sistemy sbalansirovannykh pokazatelei. URL: // <http://www.npo-comp.ru/erp/332864.aspx>.
4. Ol've N.-G. Otsenka effektivnosti deyatel'nosti kompanii: prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniyu / N.-G. Ol've, Zh. Roi, M. Veter. — M.: ID «Vil'yams», 2004. — 304 s.
5. Shitskov M. Modeli upravleniya effektivnost'yu kompanii / M. Shitskov. — URL: <http://gaap.ru/biblio/management/curp>.

Информация об авторах

Балашова Надежда Валерьевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: trud@isea.ru.

Репина Полина Викторовна — аспирант, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: trud@isea.ru.

Authors

Balashova Nadezhda Valerievna — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: trud@isea.ru.

Repina Polina Victorovna — post-graduate student, Chair of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: trud@isea.ru.