

ССП и подсистемы управления

Система управления предприятием состоит из набора инструментов, которые могут быть представлены в виде пирамиды:

Стратегический уровень

Тактический уровень

Оперативный уровень

Система корпоративных стандартов

- Корпоративное управление
- Стратегическое управление
- Сбалансированная система показателей
- Организационный дизайн
- Управление персоналом
- Управленческий учет
- Финансовый учет
- Бюджетирование
- Бизнес-процессы
- Автоматизация и ERP-система
- Информационные технологии
- Система документооборота
- Система корпоративных стандартов

ССП может послужить сбалансированной структурирующей основой для всех подсистем управления, и переориентации их на стратегию.

В общем виде все системы управления взаимодействуют с ССП по следующим каналам:

- Каждая из подсистем вносит свой вклад в реализацию стратегии;
- Каждая из систем управления должна быть адаптирована (выровнена) под внедряемую стратегию;
- Каждая из систем управления может служить источником информации для ССП (в том числе и для других систем).

Ниже в таблице приведены способы взаимодействия сбалансированной системы показателей и других подсистем управления.

Подсистема Ориентация Подсистемы управления ССП на соответствующую подсистему Потенциально возможные ССП

Корпоративное управление

1. Совет Директоров (СД) утверждает стратегию, разработанную топ-менеджерами;
2. СД контролирует выполнение стратегии;
3. СД сам работает эффективно в интересах выполнения стратегии предприятия.

1. В основу стратегии предприятия заложены идеи акционеров компании, проводящиеся Советом Директоров;
2. Иногда акционеры могут влиять на перспективы на стратегической карте.

1. Утверждаемая стратегия может быть представлена в формате ССП;
2. Ежеквартально может производиться оценка деятельности предприятия на основе ССП;
3. СД может использовать ССП для оценки своей собственной работы.

Очень тяжело структурировать и контролировать работы самого СД (пример: Enron).

Внешняя финансовая отчетность: разработка показателей ССП для формализации и

Стратегическое управление

Компания имеет процедуры:

- стратегического планирования;
- реализации стратегии.

Стратегическая карта и показатели формируются на основе стратегии предприятия.

1. ССП - инструмент реализации стратегии.
2. Перспективы ССП могут использоваться для структуризации разработки стратегии (например, для

1. Предприятие может не иметь стратегию;
2. Стратегия может быть краткосрочной (а срок внедрения ССП - несколько месяцев);
3. Стратегия может быть шире, чем стратегическая карта;
4. ССП - это не набор показателей, а инструмент ориентации предприятия на стратегию;
5. ССП требует постоянного пересмотра вслед за изменением стратегии.

Управленческий учет и отчетность: система сбора и обработки информации для принятия

1. ССП может дать структуру для системы отчетности и учетных процедур;
2. ССП может существенно сократить количество отчетов, оставив только самые нужные для

1. Во многих предприятиях учет не дает информации более, чем для 30% показателей;

2. ССП может потребовать очень дорогих методов учета и отчетности.

Система бюджетирования

1. Ресурсы предприятия распределяются на основе стратегии;
2. Не финансируются проекты, не существенные с точки зрения стратегии.

1. ССП использует данные бюджетирования для установления целевых значений;
2. ССП использует финансово - экономические модели для проверки реализуемости и балансов;
3. ССП может использовать инфраструктуру бюджетирования для своих процедур (бюджетирование, бюджетный контроль).

1. Бюджетирование использует целевые показатели ССП как основу для формирования бюджета;
2. Инвестиционный бюджет (а иногда и оперативные бюджеты) могут быть сгруппированы по приоритетности;
3. ССП задает основу для приоритетности включения бюджетных заявок в бюджет.

Не на все инициативы хватает ресурсов предприятия, поэтому бюджет может оказать «отрезвляющее» действие.

Система мотивации Персонал мотивирован на достижение стратегических задач и целей организации.

1. Зарплата может быть привязана к значениям показателей;
2. ССП нужно использовать и для нематериальной мотивации (большая экономическая игра).

1. ССП без привязки к системе мотивации часто не работает;
2. Нельзя ориентировать только на достижение стратегических задач, а также не всех нужно ориентировать на стратегию;
3. Со временем часто наблюдается деградация показателей.

Организационный дизайн В организации должны быть определены роли, обязанности, ответственность, полномочия.

1. ССП может породить конфликт между оперативными и стратегическими задачами;
2. Не всех нужно ориентировать на стратегию.

Управление персоналом: Организационная культура

1. Современная концепция управления уделяет много внимания командной работе и делегированию полномочий;
2. Выполнение стратегии может потребовать наличия определенных характеристик и шаблонов поведения.

Цели стратегической карты в перспективе «Обучение и рост» формируются на основе видения будущего.

1. Процесс разработки ССП и выполнения - командная работа;
2. Для некоторых подчиненных задачи можно ставить в формате ССП (делегировать полномочия);
3. ССП может помочь в формальном подходе к внедрению характеристик в поведение персонала.

1. Не всегда удастся организовать командную работу;
2. Не всем можно делегировать полномочия;
3. Внедрение ССП вызывает новые шаблоны поведения персонала (в первую очередь ориентирование на стратегию).

- Система управления персоналом: Развитие компетенций, взаимодействие с клиентами
Система управления персоналом: Внутренний РРР, стратегии и взаимодействие с клиентами
Оперативное управление (распределение) для ИТ-подразделов, взаимодействие с клиентами
Подсистема управления: Ориентация подсистем, управление на поддел, подсистема использует
Информационные технологии

Вариант	Плюсы	Минусы	Что нужно сделать
Каждое подразделение имеет своего руководителя	Каждое подразделение имеет своего руководителя	Большая нагрузка на руководителей подразделений	Обучение руководителей подразделений
Все подразделения подчиняются одному руководителю	Большая ответственность за работу подразделения	Большая нагрузка на руководителя подразделения	Обучение руководителя подразделения

Функция одного из существующих подразделений:

- Управления персоналом
- **Информационных** технологий
- Финансово-экономические службы (ПЭО, финансовый отдел)
- Корпоративного развития

Нет необходимости создавать новое подразделение, если одна из существующих функций может быть перепрофилирована. Например, в некоторых компаниях стратегический офис является функцией стратегического управления.

Недостаточный политический вес такого подразделения напрямую зависит от следующих факторов:

- Небольшого внимания, уделяемого ему руководителем предприятия.
- Очень часто такое подразделение включает мало сотрудников по сравнению с другими подразделениями.

Есть риск, что стратегический офис будет выполнять только административные функции, а не стратегические.

По мнению Нортон и Каплана Реализацию проекта ССП можно возложить на выделенное подразделение, которое называется стратегический офис, функциями которого являются:

Показать всю таблицу

Процессы управления функциями стратегического офиса

Стратегическое планирование	Создание процесса формулирования и обновления стратегии
ССП	Дизайн и подготовка отчетности по показателям ССП
Адаптация организации	Работа по адаптации организации на всех уровнях
Планирование/бюджетирование	Создание процесса, в центре которого будет стратегия
Знание	Создать процессы коммуникации и обучения, сфокусированные на стратегии
Персонал	Выравнивание каждого сотрудника к стратегии
Пересмотр	Работа с топ-менеджментом над пересмотром стратегии и ССП
Инициативы	Управление идентификацией и пересмотром стратегических инициатив
Лучшие практики	Поддержка процесса идентификации и выделения лучших практик

Возможно, что в Вашем предприятии и не будет создан стратегический офис, но нужно понимать, что все приведенные в таблице функции должны выполняться на предприятии.

Насколько глубоко ССП интегрирована с подсистемами управления?

Так как ССП имеет во многом дело с показателями, то можно попробовать оценить степень интеграции ССП с другими подсистемами управления с помощью следующего индекса интеграции. Выберите в списке подсистем управления, те подсистемы, которые используется на предприятии или пока не существует, но планируется к разработке в ближайшие два года. Расставьте для каждой подсистемы управления в этом списке следующие оценки:

- +1 - ССП использует данную подсистему управления
- +1 - Подсистема управления использует данные ССП
- +1 - Работа подсистемы управления структурирована на основе ССП

Просуммируйте количество баллов и поделите на количество подсистем управления.

Показать всю таблицу

Подсистема управления, планируемая к разработке Подсистема, использующая данные ССП