

Процесс стратегического управления можно разделить на три крупных этапа: анализ, стратегический выбор, реализация. Если с первыми двумя этапами почти все современные компании научились справляться, имея многолетний международный опыт, то с этапом реализации стратегии возникает множество проблем.

Основной проблемой является непонимание стратегии на нижних уровнях менеджмента, и если даже имеется понятие об общих целях для компании, то что конкретно должен сделать определённый отдел или менеджер, непонятно. Другой проблемой компаний является доминирующее использование финансовых показателей деятельности. Финансовые показатели говорят о многом, но не обо всем из того, что было в прошлом, и они также не способны предоставить адекватную информацию о том, какие действия нужно предпринять сегодня и завтра для создания будущей стоимости компании [Kaplan, Norton, 1996]. Из этой проблемы выходит следующая: оторванность целей персонала и их мотивации от общей стратегии.

Можно процитировать Хьюберта Рамперсада который утверждает что происходящие глобальные перемены требуют создания живой, комфортной и высоконравственной рабочей атмосферы в организациях. Для организаций, в свою очередь, должны быть характерны наличие видения, самостоятельный выбор направления, обучения и баланса между личными устремлениями работников и устремлениями организации в целом. [Rampersad, 2003] Компания, которая не учится непрерывно и не в состоянии учитывать и развивать знания, организовывать обмен знаниями, мобилизовывать, культивировать, использовать на практике, оценивать и распространять знания, не сможет эффективно конкурировать. Способность фирмы совершенствовать присущие ей навыки и приобретать новые - это ее наиболее ценное конкурентное преимущество [Hamel, Prahalad, 1994].

В последнее время руководители особенно Российских компаний начинают понимать, что главным ресурсом компании является знания и опыт персонала и то, как компании справятся с проблемами оценки, мотивации персонала и балансе между финансовыми целями и показателями, а также критериями, позволяющими судить о работе компании с точки зрения клиентов, персонала, внутренними бизнес процессов и т.д. В зависимости от этого и будут формироваться конкурентные преимущества и ключевые компетенции этих компаний. Тем не менее, многие Российские менеджеры скептически относятся к полезности нефинансовых критериев оценки деятельности компаний, но может быть и так, как утверждает Майкл Хаммер: «Многие компании не имеют представления о том, что им необходимо измерять. Часто они меряют то, что просто мерить» [Hammer, 2003].

В решении этих проблем может помочь достаточно новая для Российской практики концепция управления - система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), далее «ССП». Создателями данной концепции являются Роберт Каплан и Дэвид Нортон. Результатом исследования, начавшегося в 1990 г. с участием 12 компаний добившихся успехов в разработке систем оценки бизнеса, стала статья «Сбалансированная система показателей, определяющих эффективность работы организации» [Kaplan, Norton, 1992], опубликованная в Harvard Business Review. На момент написания первой статьи об ССП Нортон и Каплан уже обладали серьезным авторитетом в области управленческого учета и менеджмента. По мнению Каплана и Нортон, выбор стратегии организации включает:

1. выбор рынка, который организация планирует обслуживать;
2. выбор клиента;
3. выделение ключевых бизнес процессов, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов;
4. определение индивидуальных и организационных способностей персонала, которые требуются для достижения целей в названных областях.

В классической модели оценка деятельности проводилась по четырем составляющим (перспективам): финансовой; клиентской; внутренних бизнес процессов; инноваций и обучения. Компания может выбрать свои перспективы в зависимости от специфики, корпоративной культуры и предпочтений. Компания также может выбрать более четырех перспектив. Например, это поставщики, акционеры, сервис, организация, инновации и т.д. Что же именно «балансируется» в ССП? Во-первых, ориентация на краткосрочные цели и отражающие их показатели должны быть сбалансированы с долгосрочными целями. Во-вторых, внешние оценки деятельности компании (в финансовой и клиентской составляющих) балансируются внутренними (в составляющих внутренних бизнес процессов и инноваций и обучения). Опережающие показатели, отражающие желаемые результаты и факторы, которые влияют на их достижение, должны рассматриваться наряду с запаздывающими показателями уже произошедших событий. И наконец, в системе присутствуют как объективные (например, финансовые), так и субъективные оценки (например, удовлетворенность клиентов, персонала и т.д.). В сумме по четырем составляющим для компании обычно выделяется в соответствии со стратегией 20–25 показателей. Однако, если бы ССП свелась только к переходу от одного или нескольких финансовых показателей результатов деятельности к расчету 25 различных индикаторов, она вряд ли бы получила столь широкое распространение. Стратегические цели, измеряющие их индикаторы, целевые значения индикаторов и стратегические мероприятия взаимосвязаны. В сбалансированной системе показателей стратегические цели увязываются между собой причинно-следственной цепочкой в форме так называемых «стратегических карт» (Strategy Maps). Термином «стратегическая карта» Каплан и Нортон предложили называть причинно-следственные связи между отдельными элементами стратегии организации [Kaplan/Norton, 2004]. Причинно-следственные цепочки графически отражают логику стратегии: как

реализация одной стратегической цели будет способствовать достижению других стратегических целей в сбалансированной системе целей. Идентификация и отображение стратегических взаимосвязей между отдельными целями - важнейшие элементы сбалансированной системы показателей.

По сути, причинно-следственная цепочка целей — это метод описания стратегии. Если логику причинно-следственной цепочки описывать в виде текста, то описание стратегии будет занимать минимум 2-3 страницы. Правильно построенная причинно-следственная цепочка целей - это стратегия! На этот аспект Каплан и Нортон указывают четко: «Стратегия — это набор гипотез о причинах и эффектах. Правильно сконструированная система должна информировать о стратегии той или иной бизнес единицы в виде цепочки причинно-следственных отношений» [Kaplan/Norton, 1996]

Большое значение причинно-следственным цепочкам целей придается в торговой компании Sears (США). Благодаря правильному стратегическому позиционированию в последние годы компании удалось совершить существенный рывок. В этом есть и заслуга сбалансированной системы показателей. Компания Sears исследовала информацию в сбалансированных системах показателей почти 800 своих филиалов на предмет корреляции отдельных целей. Отслеживание корреляции между отдельными целями в системах по филиалам помогло руководству определить важнейшие взаимосвязи. Увеличение мотивации персонала на 5 единиц привело к увеличению удовлетворенности клиентов на 1,3 пункта, что послужило причиной роста выручки на 0,5% [Rucci, 1998].

В феврале 2001 г. в интервью журналу CFO Magazine на вопрос, думал ли Каплан на этапе разработки концепции в начале 90-х о том, насколько популярной станет его разработка, он ответил: «Я думаю, нет. Мы просто хотели решить одну из проблем измерения эффективности работы, почему использование только финансовых индикаторов не позволяет оценить вклад тех или иных процессов в максимизацию стоимости современной компании. Чего мы не ожидали, так это того, что система станет решением гораздо большей проблемы: неспособности организаций внедрять новые стратегии и двигаться в новых направлениях».

Зачем же компании внедряют ССП и какие результаты получают? По результатам исследования немецкой консалтинговой компании Horvath and Partners, проведенного в 2003 г. (в этом исследовании приняли участие свыше 100 предприятий из Германии, Австрии и Швейцарии), 68% компаний были абсолютно согласны, что причиной внедрения стало «достижение единого понимания стратегии», 59% - «содействие

успешной реализации стратегии». По тому же исследованию видно, что после внедрения ССП прибыль стала «существенно лучше» (23%), и «скорее лучше» (57%). На какие же показатели влияет ССП по мнению компаний? «Качество» - с этим согласно 67%, «удовлетворенность персонала» - 61%, «удовлетворенность клиентов» - 61%. Из этого исследования следует, что ССП положительно влияет на деятельность компании. Но возникает вопрос: сколько инвестиций требует построение такой системы? Важнейшим фактором является количество подразделений в компании, в которых внедряется ССП, а также использование консалтинговых услуг в этом направлении, IT поддержка. 80% компаний, построивших систему для 1-5 подразделений, потратили на это около 250 тыс. Евро. Соответственно, в России стоимость инвестиций составит меньшую сумму.

Окупаются ли инвестиции, потраченные на внедрение системы? Участники опроса считают, что внедрение системы окупается! Даже если учитывать определенные искажения (ответы давали только пользователи системы, но не компании, которые отказались от этой концепции), общая тенденция очевидна: 82% опрошенных считают, что эта система себя окупает, и нет ни одной компании, отрицающей это. По мнению редакторов Harvard Business Review, сбалансированная система показателей является одной из наиболее влиятельных идей в управлении бизнесом за последние 75 лет.

Но концепция Нортон и Каплана не является единственной в своем роде, далее рассмотрим другие модели.

Модель стратегических карт Л. Мейселя не только имеет то же название, что и модель Р. Каплана и Д. Нортон. Как и они, Л. Мейсель выделяет четыре ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса компании. Однако вместо аспекта обучения и экономического роста Мейсель использует аспект трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры. В целом его модель не слишком отличается от модели Р. Каплана и Д. Нортон. Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов Л. Мейсель аргументирует тем, что менеджеры обязаны уделять первостепенное внимание и уметь оценивать эффективность деятельности как организации в целом, так и ее сотрудников [Lawrence S. Maisel, 1992].

В статье К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса приведена модель под названием «Пирамида деятельности компании». Как и в рассмотренных моделях, ее основная идея состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией

компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера. В традиционной модели управленческого контроля такая информация предоставляется только менеджерам высших уровней управления. Пирамида деятельности, в отличие от этого, основывается на концепциях всеобщего управления качеством и промышленными разработками, а также учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей компании. Пирамида деятельности включает четыре уровня организационной структуры компании и характеризует систему двусторонней связи, необходимую для того, чтобы распространить идеи корпоративной миссии и стратегии на разных уровнях организационной иерархии. Цели и показатели согласованы со стратегией компании и ее видами деятельности. Иными словами, цели компании распространяются от высших уровней иерархии к нижним, адаптируясь при этом к особенностям каждого уровня, а показатели оценки деятельности передаются снизу вверх, создавая целостную картину.

На высшем уровне топ менеджеры формулируют корпоративную миссию. На втором уровне цели хозяйственных подразделений выражены через финансовые и маркетинговые показатели. Это обусловлено тем, что именно такие показатели используются потребителями и акционерами, т.е. внешними по отношению к компании лицами, в процессе анализа ее деятельности.

Третий уровень, собственно говоря, не соответствует какому-либо уровню организационной иерархии. Скорее, представленная здесь группа показателей отражает некоторые качественные характеристики, общие для всех или для части уровней организационной иерархии. К этим качественным характеристикам относятся удовлетворение потребителей, гибкость и производительность. Они выступают в качестве связующего звена между верхними и нижними уровнями пирамиды. Эти качественные характеристики играют основную роль в достижении маркетинговых и финансовых целей компании, т.е. целей второго уровня. Кроме того, такие показатели четвертого уровня как качество, время доставки, операционный цикл и уровень брака прямо вытекают из них. В частности, качество и время доставки прямо связаны с эффективностью внешних операций компании, а операционный цикл и уровень брака отражают эффективность ее внутренних операций.

На нижнем уровне пирамиды, посвященном операционной деятельности, эффективность функционирования оценивается за день, за неделю или за месяц. На верхних уровнях оценка проводится не так часто и с использованием преимущественно финансовых показателей. С точки зрения К. Мак-Найра и его соавторов, оценка должна проводиться на основе комплексной системы показателей, в которой показатели операционной деятельности на нижних уровнях увязывались бы с финансовыми

показателями на верхних уровнях. Это позволило бы топ-менеджерам компании определить, за счет чего достигаются те или иные значения финансовых показателей и какие факторы при этом играют решающую роль [C.J. McNair, CMA, R.L. Lynch, K.F. Cross, 1990].

К. Адамс и П. Робертс в 1993 году предложили еще одну модель, которую они назвали EP2M (Effective Progress and Performance Measurement — оценка эффективности деятельности и роста). Согласно этой модели, наибольшее значение имеет оценка эффективности деятельности компании в четырех направлениях:

1. во внешней среде — обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;
2. во внутренней среде — повышение эффективности и производительности;
3. сверху вниз в организационной иерархии — распространение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен;
4. снизу вверх в организационной иерархии — усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников.

В соответствии с концепцией К. Робертса и П. Адамса, система оценки деятельности компании должна быть направлена не только на реализацию стратегии, но и на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным стилем жизни. Эффективная система оценки обеспечивает действенный контроль и быструю обратную связь [Cristopher Adams, Peter Roberts, 1993].

Но, как всегда, нашлись и критики ССП. Некоторые считают, что подобного рода модели подвигают менеджеров на оппортунистическое поведение, манипулируя нефинансовыми показателями, добиваясь различных премий [Ittner, Larcker, 2003]. Следует заметить, что организационные этические нормы требуют этического поведения от каждого члена организации. Чтобы достичь успеха, руководители и сотрудники должны действовать в соответствии с разработанными принципами и ценностями. Вспомним печальный пример преуспевающей компании, которая обладала эффективными этическими нормами, но, тем не менее, обанкротилась, потому что ее деятельность была подорвана аморальным поведением менеджмента [Thompson & Strickland, 2002]. Приведенный пример из практики компании Enron подчеркивает важность поддержания баланса между личными целями менеджмента и сотрудников и их действиями, а также между их личными целями и целями организации. Такое согласие создает прочную основу для этического руководства организацией. Другие объясняют успех авторитетом авторов [Norreklit, 2003]. Тем не менее, что плохого в авторитете?

По мнению автора, ССП доказала свою эффективность в Европе и США и докажет эту эффективность в России. В заключение отмечу, что рост использования сбалансированных моделей Российским менеджментом несомненно оказывает положительный эффект на Российскую экономику в целом, а также на персонал компаний и конечных потребителей, что несомненно радует.