

12. Chernov S. S. Indieces of evaluation of the corporate management quality in terms of minority shareholders // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. # 3 (16). P. 50–55.

13. Chernov S. S. Evolution of the corporate management systems in the Russian power engineering // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. # 2 (15). P. 63–68.

УДК 338.268
ББК 65.291.9-28

Перминов Александр Юрьевич,

канд. экон. наук, доцент каф. систем управления и экономики энергетики,
докторант каф. систем управления и экономики энергетики
Новосибирского государственного технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: perminov@ngs.ru;

Фоменко Наталья Сергеевна,

канд. экон. наук, доцент каф. систем управления и экономики энергетики
Новосибирского государственного технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: fomenkons@ngs.ru

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МНОГОМЕРНОЙ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

METHODICAL ASPECTS OF FORMATION OF MULTIDIMENSIONAL SYSTEM OF BALANCED INDICES

Статья отражает результаты научных исследований авторов в области формирования систем управления предприятиями в различных отраслях в части разработки систем показателей деятельности, создающих адекватную информационную базу для принятия управленческих решений. В работе дано краткое описание системы сбалансированных показателей, описана эволюция ее развития, представлены ее недостатки с позиции стратегической ориентации и практической реализуемости. В статье представлены базовые принципы и методический подход к формированию многомерной системы сбалансированных показателей, отражающей интересы стратегических стейкхолдеров компании. Адекватность предлагаемой методики подтверждена успешным опытом внедрения системы в ряде компаний в сфере промышленного производства и оказания услуг.

This article reflects the results of the author's scientific researches in the field of formation of the company management systems in various branches including development of the systems of activity indicators making the adequate information basis for making management decisions. The brief description of the system of the balanced scorecard is given in the article, its weaknesses from strategic orientation point of view and practical implementation are presented. The basic principles and methodical approach to formation of multidimensional system of the balanced indicators reflecting interests of strategic stakeholders of the company are presented. Adequacy of the proposed methodical approach is confirmed with successful experience of introduction of the system in the number of companies in the area of industrial production and rendering of services.

Ключевые слова: многомерная система показателей, показатели эффективности и результативности, система сбалансированных показателей, методический подход, стратегический стейкхолдер, критические факторы успеха, направления бизнеса, деловой процесс, стратегия, стратегическая карта процессов, стоимость бизнеса.

Keywords: multidimensional system of indicators, key performance indicators, balanced scorecard, methodical approach, strategic stakeholder, critical factors of success, business directions, business process, strategy, strategic map of business processes, business value.

Одним из критических факторов успеха при построении эффективной системы управления организацией является использование управленческого инструментария, обеспечивающего эффективное планирование и контроль достижения целей и задач организации в различных областях деятельности.

При этом в процессе принятия управленческих решений и оценки их реализации руководители и собственники испытывают все большую потребность в разнообразной информации, важнейшими требованиями к которой являются своевременность, достоверность, достаточность и др.

В настоящее время в современной практике менеджмента существует множество подходов к построению системы ключевых показателей деятельности, обеспечивающих вышеуказанные потребности.

Необходимо отметить, что системы ключевых показателей деятельности организации могут иметь различное назначение, в частности:

- организация мониторинга реализации стратегии компании;
- обеспечение вовлечения персонала в реализацию стратегии компании;
- мониторинг операционной деятельности компании и мн. др.

В соответствии с целевым назначением систем они имеют различные принципы построения и структуру.

К наиболее известным подходам формирования систем показателей можно отнести предложенную в 1954 году концепцию управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера; разработанную в 1932 году

французским ученым Ж. Л. Мало tableau de bord; систему селективных показателей Юргена Вебера; универсальную систему показателей деятельности Рамперсада Хьюберта; систему управления на основе показателя EVA, автором которой является Стюарт Штерн, и мн. др.

В качестве одной из наиболее проработанных и структурированных систем широким кругом авторов признается концепция Системы Сбалансированных Показателей (ССП) – Balanced ScoreCard (BSC), предложенная в конце 1980-х – начале 1990-х гг. Р. Капланом и Д. Нортеном [1].

Система сбалансированных показателей (ССП) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее деятельности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые.

Основным назначением SSP является формирование системы ключевых показателей деятельности, позволяющей комплексно оценить деятельность компании в целом, структурных подразделений и конкретных сотрудников по реализации стратегии компании.

ССП трансформирует стратегию в задачи и показатели, сгруппированные по четырем различным направлениям, таким как финансы, клиенты, деловые процессы, обучение и технологии:

- аспект «Финансы» отражает основные финансовые ориентиры компании, которые соответствуют интересам собственников и инвесторов;

- аспект «Клиент/рынок», в рамках которого определяется, какое положение компания занимает на рынке, как ее воспринимают потребители, уровень удовлетворенности клиентов компании, что в конечном итоге влияет на изменение финансовых показателей;

- аспект «Деловые процессы», в рамках которого определяются те ключевые процессы, которые необходимо совершенствовать и развивать с целью укрепления конкурентных позиций компании на рынке;

- аспект «Обучение и технологии», в рамках которого определяются ориентиры компании по развитию основных механизмов реализации деловых процессов: требуемых компетенций и технологической инфраструктуры.

Именно по этим проекциям в рамках SSP формулируются стратегические задачи, формируется набор показателей, а также разрабатываются инициативы по достижению их целевых значений.

Структурно система сбалансированных показателей представляет собой совокупность стратегических карт, разработанных для различных уровней организационной иерархии (рис. 1).

Каждая стратегическая карта – комплекс показателей с системой причинно-следственных связей между ними.

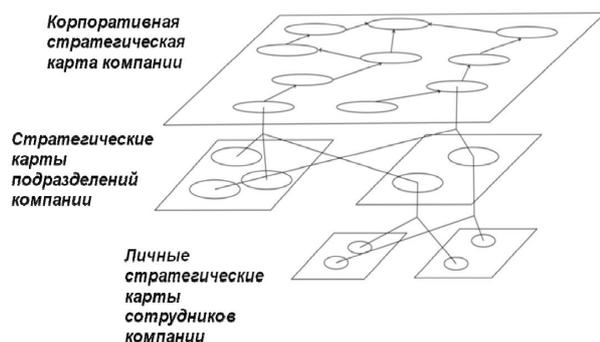


Рис. 1. Стратегические карты системы сбалансированных показателей

В настоящее время насчитывается уже три поколения моделей системы сбалансированных показателей.

Первое поколение моделей SSP сформировалось в ранних 90-х годах XX века, и представляло собой простую таблицу, разбитую на четыре секции: «Финансы», «Клиенты», «Процессы» и «Персонал», на каждой из перспектив наносилось пять или шесть показателей. SSP первого поколения имело цветовую («красный – желтый – зеленый») систему информирования о достижении целей, что позволяло работать не со всем массивом информации, а только с отклонениями от целевых значений.

Второе поколение моделей SSP в средние 90-е годы XX века стало состоять из показателей, ориентированных на «стратегические цели», превратилось в ориентированный граф «стратегических целей» – «стратегическую карту». Взаимосвязь между целями стала определяться причинно-следственными связями, что сделало ее более понятной и удобной в использовании.

В третьем поколении моделей SSP (конец 90-х годов XX века – начало XXI века) появилось описание целевого (результатирующего) состояния, на которое стали ориентироваться все показатели. Это позволило соединить стратегию и тактику и в конечном счете сформировать стратегические инициативы – проекты.

В качестве основных достоинств SSP чаще всего называют комплексность системы, т. е. охват различных областей деятельности предприятия, а также возможность учета как финансовых, так и нефинансовых показателей.

Несмотря на то, что SSP является на сегодняшний день наиболее упоминаемой и применяемой системой показателей, она обладает рядом недостатков.

В качестве «слабых мест» SSP с позиции практической применимости и стратегической ориентации необходимо отметить:

- слабую методическую проработанность системы: большинство источников задают только общие направления разработки систем показателей и не предлагают конкретных методик выбора показателей и определения причинно-следственных связей;

- базовую ориентацию системы на интересы собственников и клиентов, отсутствует балансировка интересов других стейкхолдеров.

Действительно, в условиях динамично меняющейся внешней среды для обеспечения устойчивого развития компании и минимизации рисков необходимо учитывать интересы стейкхолдеров (групп влияния).

В данной работе будет представлен методический подход к формированию комплексной многомерной системы показателей, позволяющей учесть требования стратегических стейкхолдеров компании.

Базовыми требованиями к формированию комплексной многомерной системы показателей являются следующие:

- необходимо производить оценку всех направлений деятельности компании в стратегическом и текущем разрезе;

- система должна включать стратегические и текущие ключевые показатели деятельности;

- система должна отражать участие всех деловых процессов в достижении конечных финансовых результатов деятельности компании;

- система должна представлять участие каждого структурного подразделения в реализации деловых процессов компании;

- система должна позволять учесть интересы каждого стратегического стейкхолдера компании.

Существует много различных классификаций и групп оценочных показателей. Классификации показателей, имеющих на взгляд авторов наибольшую практическую ценность, представлены в таблице.

Таблица

Классификации показателей

№	Классификационный признак	Группа показателей
1	По элементам и уровням бизнес-системы	Показатели направлений бизнеса
		Показатели деловых процессов, операций
		Показатели подразделений, сотрудников
2	По отношению к оценке деятельности компании	Эффективности
		Результативности
3	По характеру изменений	Целевые (динамические)
		Нормативные (статические)
4	По способу измерения	Абсолютные числа
		Отношения
		Индексы
		Проценты (доли) и др.

Наиболее важной с понятийной точки зрения является классификация по отношению к оценке деятельности на показатели эффективности и результативности (рис. 2).

Показатели результативности отражают степень соответствия результата оцениваемого процесса компании и поставленных в рамках процесса задач. Примерами таких показателей являются объем продаж, чистая прибыль, доля повторных обращений клиентов, текучесть персонала и т. д.

Показатели эффективности основываются на сопоставлении результата оцениваемого процесса с ресурсами, затрачиваемыми на его осуществление. Этот вид показателей достаточно часто применяется в управленческой практике для оценки различных видов деятельности компаний. В частности, показатели рентабельности (производства, активов и т. д.), показатели фондоотдачи, показатели производительности труда и т. д.

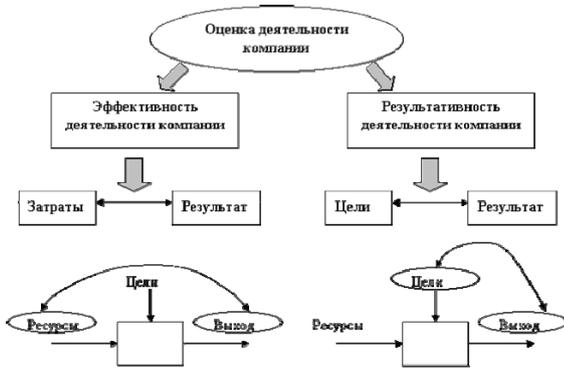


Рис. 2. Классификация показателей по отношению к оценке деятельности

Очевидно, что при разработке комплексной системы оценочных показателей востребованными являются все перечисленные группы показателей для полноценного анализа за различных сфер деятельности предприятия.

Важнейшей характеристикой представляемой комплексной системы показателей является многомерность, которая обусловлена необходимостью учесть интересы и требования стратегических стейкхолдеров компании.

Многомерная система показателей представляет собой набор стратегических карт процессов, сходящихся на уровне финансовых показателей, каждая из которых сформирована с учетом требований конкретного стратегического стейкхолдера.

Фактически, такая многомерная модель может быть представлена в виде многоугольной пирамиды (рис. 3), вершиной которой является интегральный стратегический показатель эффективности деятельности компании (напримр, стоимость бизнеса).

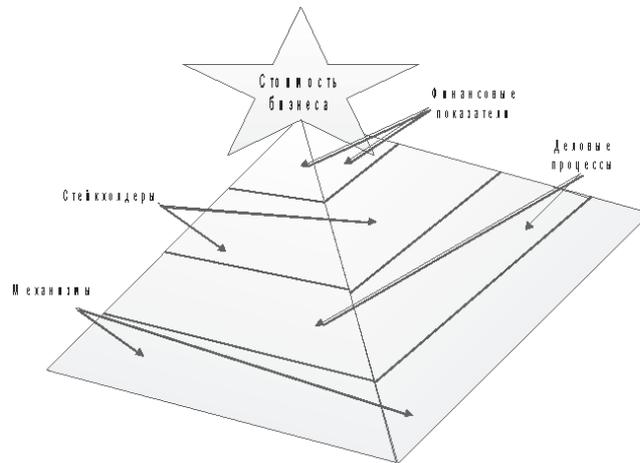


Рис. 3. Многомерная модель системы сбалансированных показателей

Каждая стратегическая карта процессов (грань пирамиды) составляется в привязке к конкретному стейкхолдеру компании и представляет собой систему взаимосвязанных показателей, сформированную по следующей логике:

- показатели эффективности и результативности деятельности компании по взаимодействию с данным стейкхолдером, и их влияние на финансовые показатели деятельности и на интегральный стратегический показатель (стоимость бизнеса);
- показатели деловых процессов компании, отвечающих за обеспечение требований конкретного стейкхолдера;
- показатели подразделений компании, участвующих в реализации деловых процессов, отвечающих за обеспечение требований конкретного стейкхолдера.

Важно отметить, что в парадигме представленной модели вся объективная жизнедеятельность компании, все многообразие деловых процессов осуществляются внутри пирамиды, а грани пирамиды являются лишь различными проявлениями деловых процессов, которые видят и понимают отдельные заинтересованные лица (клиенты, поставщики и подрядчики, государство и регулирующие органы и др.). Например, внимание регулирующих органов привлекают процессы компании, отвечающие за обеспечение требований технологических стандартов и нормативной документации; потребителям интересны процессы жизненного цикла компании, создающие ценность продукции или услуги; поставщикам и подрядчикам – процессы закупочной деятельности, финансирования поставок и т. д.

Именно разнообразие интересов и требований разных стейкхолдеров к различным деловым процессам компании обуславливает представленную форму модели.

В соответствии с вышесказанным методика формирования многомерной комплексной системы оценочных показателей выглядит следующим образом:

1. Определение направлений бизнеса компании.

Необходимо определить направления бизнеса компании, т. е. деятельность, которая приносит прибыль в краткосрочном и/или долгосрочном периоде, и четко разделить их границы. Под каждое направление бизнеса компании формируется отдельная комплексная система показателей.

2. Формулирование миссии и разработка стратегии.

Разработка стратегии развития компании также осуществляется по каждому направлению бизнеса в отдельности, с определением стратегических стейкхолдеров и идентификацией их интересов. Зачастую целесообразно миссию компании формулировать под каждое направление бизнеса.

3. Формулирование факторов успеха компании.

Под каждое направление бизнеса также формулируются факторы успеха – важнейшие элементы деятельности компании, обеспечивающие достижение миссии и успеха компании на рынке. Для определения факторов успеха часто используют групповые методы поиска решений (метод «мозгового штурма» и др.)

4. Определение критических факторов успеха.

Критические факторы успеха определяются на основе общего перечня факторов успеха с применением методов Парето-анализа или анализа иерархий с разделением по стратегическим стейкхолдерам.

5. Определение показателей – измерителей критических факторов успеха.

Для каждого критического фактора успеха определяют показатели-измерители, отражающие интересы конкретного стейкхолдера компании.

6. Выделение деловых процессов компании, их классификация и построение сети процессов.

Выделяются деловые процессы компании, обеспечивающие достижение показателей критических факторов успеха, т. е. фактически те процессы, требования к которым задает конкретный стейкхолдер. Формируется сеть ключевых деловых процессов.

7. Описание ключевых деловых процессов компании.

Проводится функциональное и операционное моделирование ключевых деловых процессов.

8. Определение показателей эффективности и результативности ключевых деловых процессов с проекцией на интересы стратегических стейкхолдеров.

Определяются показатели эффективности и результативности ключевых деловых процессов, оказывающих влияние на показатели критических факторов успеха, отражающих интересы стейкхолдеров.

9. Формирование стратегических карт процессов для каждого стратегического стейкхолдера.

Стратегические карты процессов формируются для каждого стратегического стейкхолдера: определяются взаимосвязи между показателями финансового уровня, уровня интересов стейкхолдера (критических факторов успеха), уровня деловых процессов компании.

10. Формирование многомерной модели показателей (пирамиды) и балансировка показателей на различных гранях пирамиды.

Полученные стратегические карты процессов объединяются в многомерную систему показателей (пирамиду): формируются взаимосвязи между показателями разных граней пирамиды для обеспечения баланса интересов всех стратегических стейкхолдеров.

11. Формирование стратегических карт подразделений и мотивационных показателей сотрудников.

Стратегические карты подразделений отражают декомпозицию показателей эффективности и результативности деловых процессов. Мотивационные показатели сотрудников отражают личный вклад каждого сотрудника в результаты работы подразделения, результаты реализации деловых процессов и результаты работы компании в целом.

Представленная методика формирования многомерной комплексной системы оценочных показателей прошла апробацию в компаниях различных отраслей и масштабов деятельности и показала практическую применимость, информационную достоверность и адекватность задачам стратегического управления организацией.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 320 с.

REFERENCES

1. Norton D., Kaplan R. Balanced scorecard. Translating Strategy into Action. M.: Olimp-Business, 2010. 320 p.