

# Сбалансированная система показателей:

## плацебо или панацея от организационных проблем?

В 1990-е гг. два американских консультанта по управлению Дэвид Нортон (David Norton) и Роберт Каплан (Robert Kaplan) разработали новую концепцию в сфере стратегического управления и назвали ее Balanced Scorecard (BSC) – в переводе на русский язык – «сбалансированная система показателей» (ССП). В последующие годы эта система получила огромную популярность во всем мире в качестве инструмента, помогающего сформулировать и реализовать стратегию. Однако в нашей стране сложилось неоднозначное мнение по поводу эффективности СПП, и немногие компании решились внедрить ее в свою практику работы.

по четырем разным измерениям, которые вместе формируют целостное представление о состоянии бизнеса. Показатели в проекции «Финансы» являются так называемыми *запаздывающими индикаторами*, то есть зависят от показателей в других проекциях, которые именуются *опережающими индикаторами*. В свою очередь, показатели в клиентской составляющей зависят от того, как будут выполнены цели в проекциях «Обучение и развитие» и «Операции/процессы», а индикаторы, характеризующие обучение и развитие в компании, влияют на показатели в проекции «Операции». Таким образом, проекция обучения и развития влияет на три другие составляющие модели СПП и требует самого пристального внимания.

Работая в 1980-е гг. с рядом американских компаний, Д. Нортон и Р. Каплан пришли к выводу, что все они для оценки своей эффективности используют исключительно финансовые показатели, в то время как на достижение таковых влияет множество показателей нефинансового характера, уровень выполнения которых в конечном итоге и предопределяет успешность организации. Исходя из этого, для формулировки и оценки выполнения стратегии фирмы необходимо использовать целый ряд взаимозависимых показателей, которые можно условно разделить на четыре группы (проекции): финансы, клиенты, внутренние процессы или операции, обучение и развитие (рис. 1).

Данная система снабжает менеджеров важной информацией



### Пример

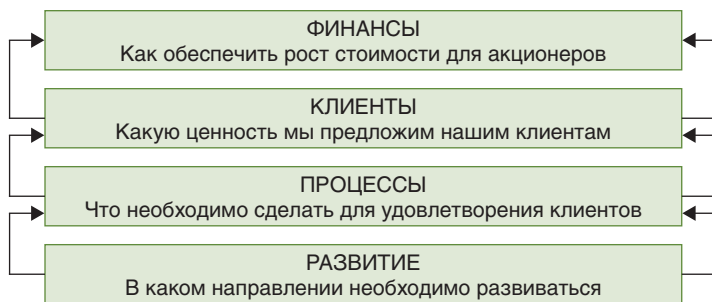
Компания – производитель оборудования решила добиться в следующем году значительного роста прибыли. Для этого ей необходимо увеличить объем продаж, что можно сделать за счет улучшения сервиса, усиления лояльности со стороны существующих клиентов, увеличения количества вновь привлеченных клиентов,



**Ариадна Денисова,**  
начальник департамента персонала, ООО «ЕвразХолдинг», тренер, консультант, канд. экон. наук, сертифицированный специалист по управлению глобальным вознаграждением, Москва



**Рис. 1.** Взаимосвязь проекций системы сбалансированных показателей



а также внедрения новых технологий. Соответственно, в части процессов организация должна модернизировать производство и реорганизовать службу сервиса, что подразумевает повышение квалификации сотрудников, обучение их работе на новом оборудовании, пересмотр системы мотивации для удержания обученных сотрудников и внедрение системы работы с выпускниками учебных заведений города с целью привлечения способных молодых специалистов.

В финансовую составляющую модели ССП включаются показатели, влияющие на долгосрочную стоимость для акционеров: прибыль, выручка, EBITDA и т. п.

В клиентскую составляющую входят показатели, отражающие то, как компания удовлетворяет клиента: характеристики продукта или услуги (цена, качество, функциональность, время), взаимоотношения с клиентами, восприятие бренда.

Проекция внутренних процессов состоит из показателей, характеризующих управление операциями, взаимоотношениями с клиентами, инновациями, социальными процессами (трудоустройство, отношения с муниципалитетом, обеспечение соблюдения трудового

законодательства и правил охраны труда), контроль воздействия на окружающую среду.

Проекция обучения и развития определяет нематериальные акти-

вы, требуемые для создания акционерной стоимости: человеческий, информационный, организационный и социальный капитал.

Таким образом, создание BSC заключается в определении стратегических целей компании и критических факторов успеха в указанных четырех проекциях, трансляции этих целей в задачи работников и подразделений компании, назначении показателей и критериев, которыми измеряется эффективность, и формировании ряда мероприятий для реализации стратегии.

В *таблице 1* представлены возможные варианты показателей в каждой из составляющих.

**Таблица 1.** Показатели проекций ССП

Проекция	Показатели
ФИНАНСЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ EBITDA – доход до уплаты налога на прибыль, процентов и амортизации (earnings before interest, depreciation and amortization).</li> <li>▶ Маржа операционной прибыли, операционная рентабельность, операционная рентабельность продаж (отношение операционной прибыли компании к объему продаж) (operating margin).</li> <li>▶ Валовая маржа.</li> <li>▶ Чистый доход.</li> <li>▶ Прибыль в процентном отношении к доходу от продаж.</li> <li>▶ Прибыль на работника.</li> <li>▶ Прибыльность собственного капитала (ROE).</li> <li>▶ Прибыльность используемого капитала (ROCE).</li> <li>▶ Прибыльность инвестиций (ROI).</li> <li>▶ Добавленная экономическая стоимость (EVA).</li> <li>▶ Добавленная рыночная стоимость (MVA).</li> <li>▶ Дивиденды.</li> <li>▶ Рыночная стоимость.</li> <li>▶ Цена акции</li> </ul>
КЛИЕНТЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Удовлетворенность клиентов.</li> <li>▶ Лояльность клиентов.</li> <li>▶ Доля рынка.</li> <li>▶ Количество жалоб клиентов.</li> <li>▶ Процентный показатель возврата товара.</li> <li>▶ Время ответа на запрос клиента.</li> <li>▶ Цена по сравнению с конкурентами.</li> <li>▶ Число новых клиентов.</li> <li>▶ Число повторных обращений клиентов.</li> <li>▶ Процент дохода от новых клиентов.</li> <li>▶ Общее количество клиентов.</li> <li>▶ Средний доход от продаж (на клиента).</li> <li>▶ Количество совершенных продаж / заключенных контрактов.</li> <li>▶ Количество часов, проведенных с клиентами.</li> <li>▶ Затраты на маркетинг в процентном отношении к доходу от продаж.</li> <li>▶ Количество размещенной рекламы.</li> <li>▶ Узнаваемость бренда.</li> <li>▶ Объем продаж.</li> <li>▶ Доход от продаж на канал сбыта.</li> <li>▶ Средний чек (для торговых организаций).</li> <li>▶ Средняя стоимость заказа</li> </ul>

Окончание табл. 1

Проекция	Показатели
ПРОЦЕССЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Время доставки.</li> <li>▶ Соблюдение графика поставок.</li> <li>▶ Своевременность обеспечения ресурсами.</li> <li>▶ Продолжительность цикла заказа.</li> <li>▶ Время реакции (например, на запрос клиента).</li> <li>▶ Продолжительность цикла производства/обслуживания.</li> <li>▶ Оборачиваемость запасов готовой продукции.</li> <li>▶ Затраты.</li> <li>▶ Количество ошибок.</li> <li>▶ Случаи несоответствия требованиям законодательства или стандартов.</li> <li>▶ Время разработки нового продукта.</li> <li>▶ Число и время простоев.</li> <li>▶ Процентный показатель брака и отходов.</li> <li>▶ Процентный показатель использования производственных мощностей.</li> <li>▶ Количество ошибок в отчетности.</li> <li>▶ Сумма штрафов от надзорных органов</li> </ul>
РАЗВИТИЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Инвестиции в обучение и их эффективность.</li> <li>▶ Количество работников, имеющих несколько специальностей.</li> <li>▶ Количество невыходов на работу.</li> <li>▶ Текучесть кадров.</li> <li>▶ Количество рационализаторских предложений работников.</li> <li>▶ Удовлетворенность работников.</li> <li>▶ Уровень вовлеченности работников.</li> <li>▶ Количество несчастных случаев на производстве.</li> <li>▶ Добавленная стоимость на работника.</li> <li>▶ Выполнение плана по обучению.</li> <li>▶ Выполнение плана по карьерному развитию сотрудников.</li> <li>▶ Сила бренда работодателя.</li> <li>▶ Выполнение плана по внедрению IT-программ</li> </ul>

Для того чтобы из подобного разнообразия выбрать показатели, необходимые для конкретной компании, нужно пройти специальную процедуру разработки системы сбалансированных показателей.

Разработка ССП начинается с определения миссии и стратегии компании. Если они уже есть в организации – это значительно упрощает процесс создания ССП, если нет – для начала нужно их сформулировать. В любом случае для разработки ССП проводится специальная стратегическая сессия. Иногда предварительно устраивают интервью с топ-менеджерами и сотрудниками либо их анкетирование.

В ходе такой сессии руководители с помощью методов фаси-

литации<sup>1</sup> определяют миссию, стратегические цели компании и их взаимосвязь, показатели, оценивающие выполнение поставленных целей, а также инициативы по достижению целевых ориентиров, создают стратегическую карту. Такая же сессия проводится для сотрудников функциональных подразделений, определяющих стратегию и ССП своего направления. Таким образом, происходит декомпозиция стратегических целей компании в цели ее отдельных подразделений и сотрудников. В *таблице 2* представлена примерная программа проведения такой стратегической сессии.

К полученным в итоге работы над ССП показателям в дальнейшем привязывается премия

сотрудников. Так складывается система премирования по КРІ в разрезе отдельных проекций ССП. Это ориентирует сотрудников на выполнение стратегических инициатив организации.

Возникает вопрос: сколько показателей должно быть в сбалансированной системе? По мнению авторов модели (см. книгу «Стратегические карты»), от 20 до 30. Если говорить о карте компании, то такое количество показателей кажется более чем достаточным. Однако в ССП, составленных для отдельных подразделений, должно быть не более 10–15 показателей, а в картах сотрудников – и того меньше: не более семи для руководителей, и не более пяти для исполнителей. Иначе возникнет проблема с выполнением поставленных целей, так как трудно одновременно сконцентрироваться на большом количестве направлений работы. В таких случаях сотрудник, как правило, выбирает несколько наиболее весомых для получения премии и/или наиболее легких для выполнения задания показателей.

Итогом работы первого дня стратегической сессии является получение сбалансированной системы показателей на уровне всей компании. Вернемся к приведенному ранее примеру. Предположим, что компания – крупное предприятие с численностью персонала 25 тыс. человек, производящее промышленное оборудование, ее миссия заключается в предоставлении инновационных комплексных решений для удовлетворения потребностей мировой промышленности.

<sup>1</sup> Фасилитация – облегчение взаимодействия внутри группы, процесс оказания группе помощи в выполнении задачи, решении проблемы или достижении соглашения для взаимного удовлетворения участников.

**Таблица 2.** Примерный формат стратегической сессии по разработке ССП

Вопрос	Формат	Время
<b>Первый день</b>		
Краткая презентация фактической ситуации и результатов работы компании, подтверждение значимости ССП для ее работы	Презентация руководства	30–40 мин.
Краткая презентация анализа рынка и конкурентов	Презентация отдела маркетинга	30–40 мин.
Формулировка миссии компании. Проведение SWOT-анализа, генерация идей и определение стратегических направлений развития	Мозговой штурм. Групповое обсуждение. Составление списка идей для дальнейшего обсуждения	3 ч.
Распределение стратегических целей по проекциям ССП. Установление показателей выполнения каждой цели. Определение инициатив по достижению целей, разработка плана действий и назначение ответственных руководителей функциональных подразделений	Разделение на мини-группы, обсуждение. Презентация результатов мини-групп. Общее обсуждение	4 ч.
<b>Второй день</b>		
Презентация результатов работы первого дня. Постановка рабочей задачи	Презентация руководства, руководителя проекта и фасилитатора	1 ч.
Декомпозиция стратегических целей компании. Создание ССП для каждого функционального направления. Определение инициатив по достижению целей, разработка плана действий и назначение ответственных	Разделение на мини-группы, обсуждение. Презентация результатов мини-групп. Общее обсуждение	5–6 ч.
Подведение итогов	Общее групповое обсуждение	30 мин. – 1 ч.

В стратегической карте компании на 2014 г. (рис. 2) каждая цель влияет на одну или несколько других целей, что показывает причинно-следственные связи между отдельными проекциями ССП. Степень детализации стратегической карты выбирается компанией. Слишком детальная карта затрудняет ее восприятие, а недостаточно детальная затрудняет понимание стратегии организации. В связи с этим крупным компаниям имеет смысл представить на единой карте только самые приоритетные цели, так называемые критические факторы успеха, детализировав затем каждую проекцию на отдельном изображении.

Используя стратегическую карту, менеджеры получают ответы на основные вопросы: что необходимо предпринять для решения стратегических задач, за счет чего компания создает свою стои-

мость, какие процессы являются ключевыми и др. В результате использования карты при создании Balanced Scorecard деятельность компании становится более понятной и структурированной.

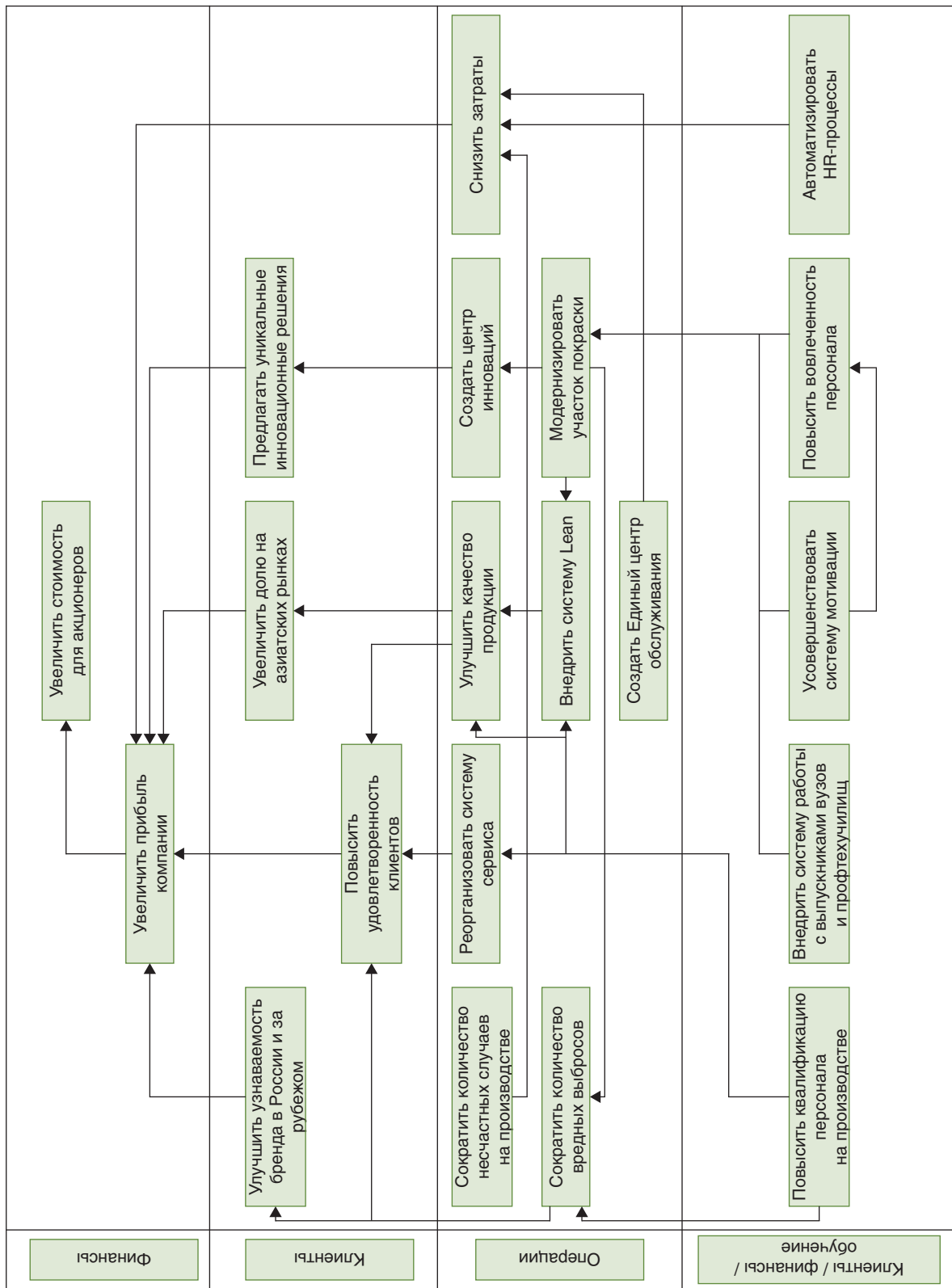
Визуализировать карту можно с помощью программы MS Visio либо других программ из пакета MS Office. Также существует специализированное программное обеспечение для работы с ССП. Среди таких программ – отдельные модули, входящие в состав SAP, Oracle, Hiperion и др., позволяющих не только наглядно изобразить стратегию компании, но и осуществлять мониторинг показателей. Правда, такой вариант обойдется компании дороже. По этому поводу Роберт Каплан в одном из своих выступлений говорил: «Что касается программного обеспечения, то начать можно с относительно простых программ.

Лучшим примером в этом служит Mobil, одна из крупнейших корпораций, внедрившая BSC на основе Excel. Они создали в Excel 33 учетные книги по числу бизнес-подразделений. Однако со временем процесс, требующий ежемесячного ручного занесения цифр в учетные книги, становится слишком трудоемким, и постепенно компания начинает испытывать потребность в специализированном программном обеспечении для BSC»<sup>2</sup>.

Далее на основе созданной стратегической карты разрабатывается ССП, устанавливаемых для каждой цели с соответствующими ориентирами и инициативами для достижения поставленных целей (ССП для рассматриваемого примера представлена в табл. 3). Данная карта становится основой для ССП генерального директора предприятия. Если компания небольшого размера, ее показатели

<sup>2</sup> Роберт К. Через 25 лет Россия может стать либо Венесуэлой, либо Сингапуром. – Секрет фирмы. 2003, № 4.

Рис. 2. Пример стратегической карты для машиностроительного предприятия



могут быть полностью транслированы в показатели руководителя. Если же компания крупная, необходимо выбрать наиболее приоритетные показатели, именно на них генеральный директор должен оказывать непосредственное влияние. Так, если одной из целей предприятия на текущий год является создание учебного центра, то в первую очередь ответственным за это мероприятие будет HR-директор. Соответственно, такая цель будет указана в его карте ССП, а не в карте генерального директора, представленной в *табл. 4*. Количество показателей в ССП руководителя предприятия обычно превышает рекомендованную величину, поскольку у него комплексная и более сложная по сравнению с другими руководителями работа.

Несомненное преимущество ССП – наглядность представления стратегии компании и плана по ее достижению. Каждый из сотрудников получает свою дорожную карту, из которой видно, какой вклад в эффективность работы компании вносит его труд. Причем работники могут принять участие в разработке своей ССП, что повышает их вовлеченность в процесс выполнения поставленных целей.

Однако ССП имеет и недостатки, которые в основном связаны с трудоемкостью, а значит, и с затратами на ее разработку. Кроме того, как уже было отмечено, для эффективной работы ССП необходим постоянный мониторинг поставленных в ней показателей, что требует соответствующей IT-поддержки.

Можно ли, исходя из этого считать ССП панацеей для решения проблемы внедрения стратегии компании? Статистика практического внедрения системы пока-

зывает, что не все проекты увенчались успехом. Среди ошибок, которые организации допускают при разработке и внедрении ССП, чаще всего, встречаются следующие:

- ▶ внедрение системы в отсутствие заинтересованности и поддержки со стороны топ-менеджмента. В этом случае сотрудники также будут игнорировать ССП, а значит, все затраты окажутся напрасными. Для обеспечения такой поддержки на этапе разработки проекта целесообразно использовать разные методы для ознакомления руководства с результатами внедрения BSC в других компаниях, включая российские: аналитические обзоры, участие в семинарах, раскрывающих идеологию системы, встречи с консультантами;
- ▶ внедрение модели ССП без соответствующей системы мониторинга и контроля показателей. При этом сотрудники обычно узнают о своих успехах в достижении целей только при подведении годовых итогов, когда менять что-либо в работе уже поздно. Соответственно, руководство тоже не может отслеживать внедрение стратегии в жизнь и вносить необходимые коррективы;
- ▶ копирование ССП других компаний. Как правило, это связано с тем, что проект выполняется консультантами либо сотрудниками, уже выполнявшими ранее подобные проекты, которые пытаются «продать» готовые результаты, не внося требуемых корректировок. Однако каждая компания и ее стратегия уникальны, поэтому возникает ситуация, когда некоторые жизненно важные направления

деятельности организации не попадают в стратегическую карту, а это может иметь для компании печальные последствия;

- ▶ разработка ССП сотрудников без их участия. В данном случае усиливается сопротивление персонала при внедрении системы, поскольку карта ССП воспринимается как чужая и неправильная. Также при этом можно допустить ошибки в выборе ключевых показателей для оценки работы сотрудника;
  - ▶ выбор неверных целей и/или показателей. Цели и показатели устанавливаются людьми, и всегда есть вероятность того, что они окажутся необъективными либо будут неточно отражать работу организации. Например, доля рынка, занимаемая компанией, составляет всего 5%, а цель, которую ставит компания, заключается в том, чтобы за год достичь доли рынка размером в 60%. Конечно же, реальность такого резкого рывка представляется весьма маловероятной.
- В связи с этим можно констатировать, что ССП является эффективным инструментом визуализации стратегии и контроля над ее выполнением, однако не подменяет собой систему управления предприятием. Если отдельные ее элементы работают недостаточно хорошо, реализация стратегических инициатив будет под угрозой. Соответственно, нельзя считать ССП панацеей при решении всех организационных проблем. Принимая решение о внедрении на практике работ компании модели Д. Нортон и Р. Каплана, следует тщательно взвесить все за и против, чтобы затраты на разработку и внедрение не превысили выгоды от использования системы.



Таблица 3. Пример сбалансированной системы показателей машиностроительного предприятия

Проекция	Цель	Показатель	Источник информации	План	Инициатива
Финансы	1. Увеличить стоимость для акционеров. 2. Увеличить прибыль	1. Total Shareholder Return (TSR) *. 2. EBITDA**	1. Отчетность компании	x x	
Клиенты	1. Улучшить узнаваемость бренда в России и за рубежом. 2. Увеличить долю на азиатских рынках. 3. Предлагать уникальные инновационные решения. 4. Повысить удовлетворенность клиентов	1. Процентный показатель аудиторий. 2. Доля рынка. 3. Количество инновационных решений. 4. Индекс удовлетворенности	1. Маркетинговые исследования. 2. Маркетинговые исследования. 3. Отчет отдела разработок. 4. Опрос клиентов	x x x x	1. Регулярно участвовать в выставках. Запустить рекламную кампанию в СМИ. 2. Организовать представительство в Азии, рассмотреть возможность создания совместного предприятия. 3. Организовать сотрудничество с бизнес-инкубатором «Сколково» и ведущими вузами. 4. Инициирование проектов по претензиям клиентов
Операции	1. Сократить количество несчастных случаев на производстве. 2. Сократить количество вредных выбросов. 3. Реорганизовать систему сервиса 4. Улучшить качество продукции. 5. Создать центр инноваций. 6. Модернизировать участок покраски. 7. Внедрить систему Lean-менеджмента*** 8. Создать Единый центр обслуживания. 9. Снизить затраты	1. LTPR****. 2. Количество вредных выбросов. 3. Удовлетворенность клиентов сервисом. 4. Процентный показатель брака. 5. Наличие центра в срок. 6. NPV****, срок окупаемости. 7. Баллы оценки. 8. Наличие центра в намеченное время. 9. Процентный показатель снижения	1. Статистика отдела охраны труда. 2. Отчет отдела экологии. 3. Опрос клиентов. 4. Отчет производства. 5. Отчет отдела разработок и HR. 6. Данные финансового отдела. 7. Оценка аудиторов 8. Отчет HR-менеджера. 9. Отчетность финансового отдела	x x x x x x x x x	1. Аудит охраны труда, внедрение мер по сокращению травматизма. 2. Экологически аудит. Внедрение мер по сокращению выбросов. 3. Проект «Сервис на высоте». 4. Реорганизовать службу качества. 5. Разработать и внедрить концепцию. 6. Закупка и установка оборудования. 7. Проект «Lean-менеджмент» 8. Разработать концепцию, реализовать пилотный проект с бухгалтерией. 9. Выявить места снижения затрат, оценить риски, сократить затраты
Обучение и развитие	1. Повысить квалификацию персонала на производстве. 2. Внедрить систему работы с выпускниками вузов и профтехучилищ. 3. Усовершенствовать систему мотивации. 4. Повысить вовлеченность персонала. 5. Автоматизировать HR-процессы	1. Выполнение плана по обучению, количество успешно прошедших аттестацию. 2. Количество привлеченных на работу выпускников. 3. Удовлетворенность персонала. 4. Вовлеченность. 5. Процентный показатель автоматизированных процессов	1. Отчет HR-менеджера. 2. Отчет HR-менеджера. 3. Опрос. 4. Опрос. 5. Отчет HR и IT-менеджеров	x x x x x	1. Организовать собственный учебный центр. 2. Определить целевую аудиторию, организовать работу с ней. 3. Пересмотреть систему премирования. 4. Определить и внедрить меры по повышению вовлеченности. 5. Выбрать IT-систему, провести тендер, реализовать пилотный проект

\* Total Shareholder Return (TSR) – совокупная акционерная доходность.

\*\* EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – на русский язык переводится как «прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации».

\*\*\* Lean-менеджмент – бережливое производство – концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь.

\*\*\*\* LTPR – частота происшествий с потерей трудоспособности (включая смертельные исходы и случаи с временной и постоянной потерей трудоспособности (инвалидность)) на 1 млн человеко-часов работы.

\*\*\*\*\* NPV – чистая приведенная стоимость (чистая текущая стоимость, чистый дисконтированный доход) – от англ. Net Present Value – сумма дисконтированных значений потока платежей, приведенных к сегодняшнему дню.

**Таблица 4. Пример сбалансированной системы показателей генерального директора**

Проекция	Цель	Показатель	Источник информации	Минимум	План	Максимум	Инициатива
Финансы	1. Увеличить стоимость для акционеров. 2. Увеличить прибыль	1. Total Shareholder Return (TSR). 2. EBITDA	1. Отчетность компании. 2. Отчетность компании	×	×	×	
Клиенты	1. Улучшить узнаваемость бренда в России и за рубежом. 2. Увеличить долю на азиатских рынках. 3. Предлагать уникальные инновационные решения	1. Процентный показатель аудиторией 2. Доля рынка. 3. Количество инновационных решений	1. Маркетинговые исследования 2. Маркетинговые исследования. 3. Отчет отдела разработок	×	×	×	1. Регулярно участвовать в выставках, запустить рекламную кампанию в СМИ. 2. Организовать представительство в Азии, рассмотреть возможность создания совместного предприятия. 3. Организовать сотрудничество с бизнес-инкубатором Сколково и ведущими вузами
Операции	1. Сократить количество несчастных случаев на производстве. 2. Сократить количество вредных выбросов. 3. Создать центр инноваций. 4. Модернизировать участок покраски. 5. Внедрить систему Leap-менеджмента. 6. Создать Единый центр обслуживания. 7. Снизить затраты	1. LTIFR. 2. Количество вредных выбросов. 3. Наличие центра в запланированное время. 4. NPV, срок окупаемости. 5. Баллы оценки. 6. Создание центра в срок. 7. Процентный показатель снижения	1. Статистика отдела охраны труда. 2. Отчет отдела экологии. 3. Отчет отдела разработок и HR. 4. Данные финансового отдела. 5. Оценка аудиторов. 6. Отчет HR-менеджера. 7. Отчетность финансового отдела	×	×	×	1. Аудит охраны труда. Внедрение мер по сокращению травматизма. 2. Экологический аудит. Внедрение мер по сокращению выбросов. 3. Разработать и внедрить концепцию. 4. Закупка и установка оборудования. 5. Проект «Leap-менеджмент». 6. Разработать концепцию, реализовать пилотный проект с бухгалтерией. 7. Выявить места снижения затрат, оценка рисков, сокращение затрат
Обучение и развитие	1. Повысить вовлеченность персонала	1. Вовлеченность	1. Опрос		×		1. Определить и внедрить меры по повышению вовлеченности