

Слепцов А. И.

ФОРМАТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНСУЛЬТАЦИИ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматривается формат проведения тематических управленческих консультаций и выработанный практикой формат подготовки материалов, используемый консультантами. Схема формата консультации и подачи её материалов демонстрируется на актуальном примере.

Ключевые слова: тематическая управленческая консультация, формат тематической управленческой консультации.

Формат – это стандартизованная форма построения и подачи того или иного предмета, объекта, явления или процесса. В статье рассматривается формат проведения тематических управленческих консультаций и выработанный практикой формат подготовки материалов, используемый консультантами. Схема формата консультации и подачи её материалов демонстрируется на актуальном примере. Он иллюстрирует методические принципы и решения для стратегического управления организацией на основе стратегической карты для сбалансированной системы показателей.

Формат управленческой консультации строится по следующей схеме:

- 1) тема и цель управленческой консультации
- 2) основные термины и определения
- 3) ключевые вопросы теории
- 4) формат практических приложений
- 5) примеры
- 6) контрольные вопросы
- 7) литература

1. Тема и цель управленческой консультации:

Тема: Методика построения стратегической карты организации для сбалансированной системы показателей.

Цель: уточнить методические принципы и решения, используемые при стратегическом управлении организацией на основе стратегической карты для сбалансированной системы показателей.

2. Термины и определения:

Видение – это взгляд на желаемое, практически достижимое будущее организации, а также на то, каким путем достичь этого будущего.

Временной горизонт определяет тип показателя (отсроченный или опережающий) и показывает, на какой период планируется деятельность.

Каскадирование – это построение сбалансированной системы показателей ССП для структурных подразделений компании (в горизонтальном и вертикальном аспектах). Результатом этой работы являются созданные сбалансированные системы показателей для различных организационных подразделений и различных уровней организационной иерархии. Вертикальное каскадирование также называют декомпозицией.

Перспективы (составляющие) – это наиболее значимые сферы, в которых предприятие стремится достигнуть результатов. Обычно выделяют четыре перспективы: финансы, клиенты (маркетинг), внутренние процессы (производство), обучение и развитие (персонал). Могут существовать и другие перспективы или заменена часть из них в зависимости от специфических потребностей разработчиков стратегии. Перспектива является важнейшим элементом стратегии, часто представляющим категорию или точку зрения собственника.

Показатель – это измеритель цели. Показатели являются средствами оценки продвижения к реализации стратегической цели. Однако это и средство для оценки результативности и эффективности бизнес-процесса. Показатели служат как для оценки результативности процессов, так и для оценки степени достижения цели одновременно.

Показатель опережающий показатель, изменения которого во времени происходят за короткий срок.

Показатель отсроченный – показатель, который говорит о конечных целях корпоративной стратегии.

Причинно-следственные связи. Стратегические цели связаны друг с другом причинно-следственными связями, которые аналогичны отношениям: “если –то”.

Процесс (бизнес-процесс) – последовательность действий (подпроцессов), направленная на получение заданного результата, ценного для организации.

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

Стратегическая карта – это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-

следственных связей между ними.

Стратегическая цель – это главная цель, достижение которой наиболее важно для выживания организации, для ее успеха.

Стратегия – это план или модель долгосрочного развития организации.

Целевое значение показателя – это численное значение показателя, к которому следует стремиться для достижения цели.

Цель – это измеримый результат, который планируется достичь. Система целей компании показывает, что должна достигнуть компания в целом (стратегические цели) и как стратегия будет реализовываться на операционном уровне (операционные цели или цели деятельности).

3. Ключевые вопросы теории

3.1. Основные принципы сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей – “Balanced Scorecard” (BSC) – как инструмент управления эффективностью развития компании, была впервые предложена Р. Капланом и Д. Нортон [1]. Основным предназначением концепции BSC является связывание стратегии организации с оперативной деятельностью и стоимостными и другими факторами ее деятельности [2-4].

При формулировании стратегии на основе ССП деятельность компании рассматривается в рамках четырех перспектив:

1. Финансы;
2. Клиенты;
3. Внутренние бизнес-процессы;
4. Обучение и развитие.

Суть ССП заключается в формулировании стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей. Слово “сбалансированный” (Balanced) в названии методологии означает одинаковую важность всех показателей.

ССП проецируется на всю организацию путем разработки индивидуальных целей в рамках уже разработанных корпоративных стратегий и стимулирует понимание работниками своего места в стратегии компании.

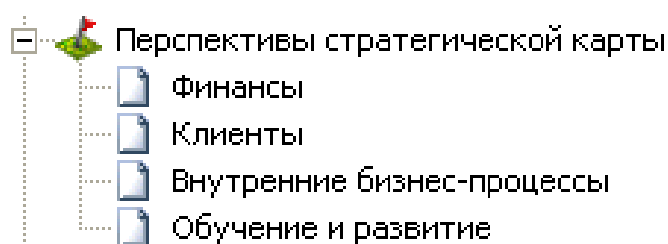


Рис. 1. Перспективы стратегической карты

Основное назначение ССП – обеспечение разработки показателей и контроль выполнения стратегии. При помощи ССП удастся сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

Как правило, ССП разрабатывается на период, соответствующий долгосрочному периоду стратегического планирования (3-5 лет).

3.2. Этапы разработки и внедрения сбалансированной системы показателей

ССП может разрабатываться как для одной организационной единицы (подразделение или отдел), так и для компания в целом. Разработка ССП осуществляется путем выполнения следующих шагов: 1) конкретизация стратегических целей; 2) связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками – построение стратегической карты; 3) выбор показателей и определение их целевых значений; 4) определение связи показателей с бизнес-процессами; 5) разработка стратегических мероприятий.

Стратегические цели имеют статус решающих и ключевых целей компании. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые, плановые и фактические значения.

Достижение разработанных целей призвана обеспечить реализация стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, бюджет и четкая ответственность.

3.2.1. Конкретизация стратегических целей и связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками

Для построения системы стратегического управления необходимо декомпозировать (разбить, структурировать) стратегию компании на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты. При интеграции индивидуальных целей необходимо установить причинно-следственные связи между ними таким образом, чтобы полный набор целей отображал стратегию компании.

Стратегические цели описывают планируемые результаты. Каждая стратегическая цель связана с одной из перспектив развития организации.

Необходимо выбрать наиболее важные цели, основываясь на следующих критериях: цели должны быть измеримыми; на достижение целей можно влиять; цели приемлемы для различных групп людей в организации и согласованы с общей целью организации.

Стратегическая карта – это наглядное изображение стратегии, которое на одной странице показывает, как интегрированные и скомбинированные цели четырех составляющих складываются в единую стратегию.

3.2.2. Выбор показателей и определение их целевых значений

Показатель представляет собой измеритель степени достижения стратегической цели. Использование показателей призвано конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми. Показатели можно идентифицировать только тогда, когда существует ясность в отношении целей.

Рекомендуется использовать не более двух или трех показателей для каждой из стратегических целей.

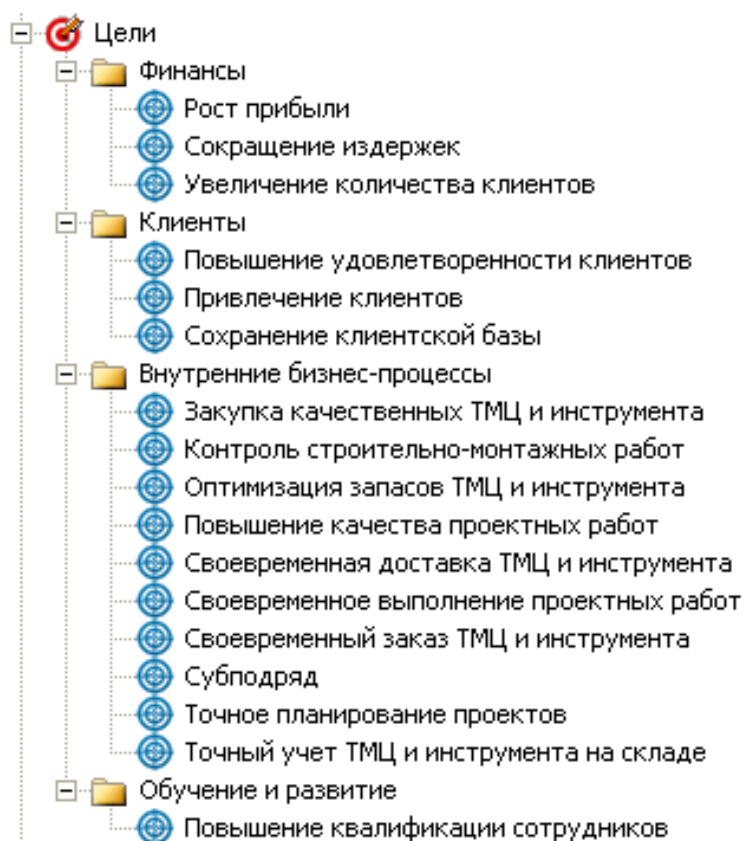


Рис. 2. Возможные цели организации

3.2.3. Определение стратегических мероприятий

В случаях, когда стратегические цели не могут быть достигнуты путем выполнения регулярной деятельности (в рамках бизнес-процессов компании), достижение стратегических целей осуществляется через реализацию соответствующих стратегических мероприятий. “Стратегические мероприятия” – это общее понятие для всех мероприятий, проектов, программ и инициатив, которые реализуются для достижения стратегических целей.

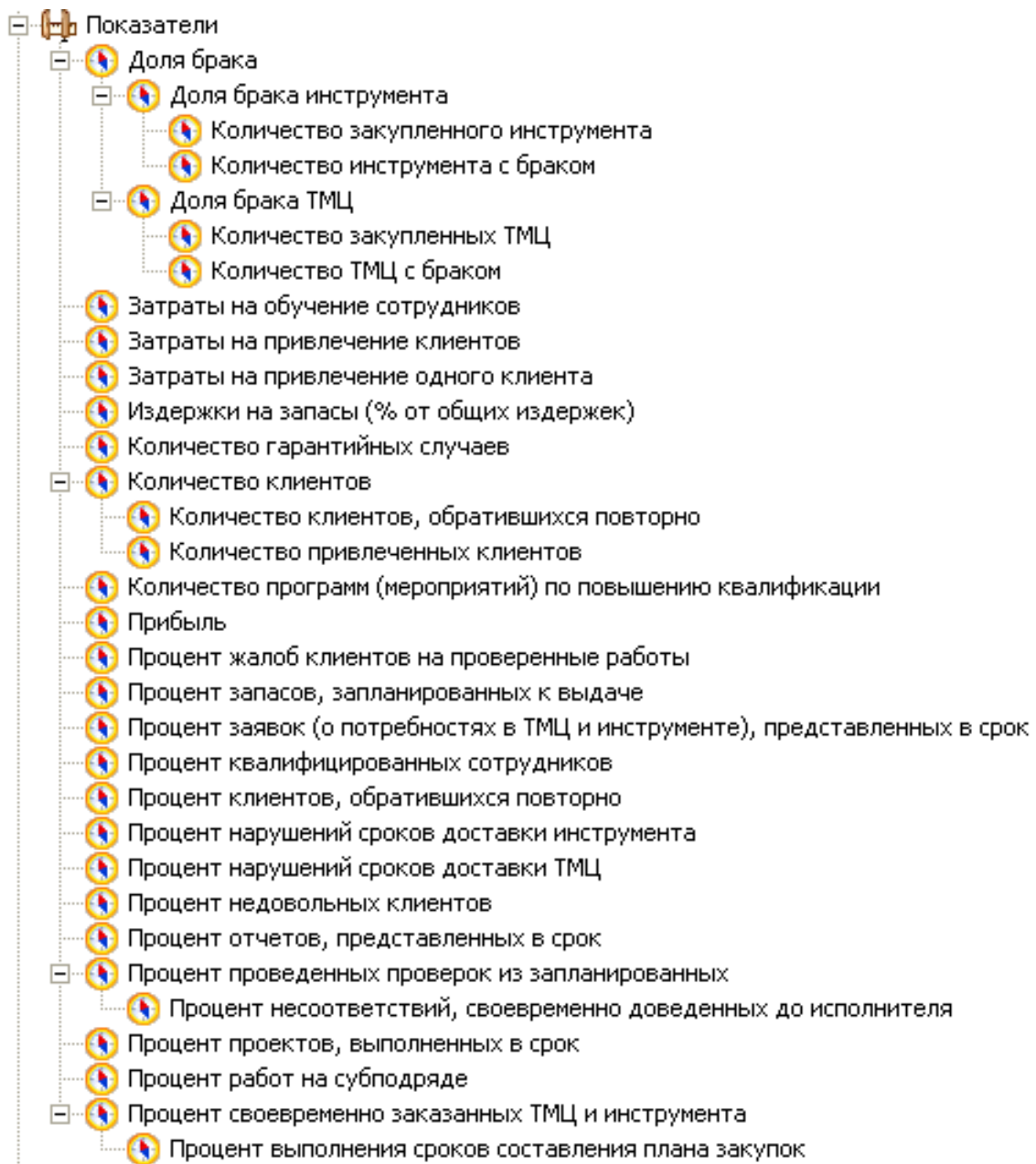


Рис. 3. Возможные показатели степени достижения стратегических целей

3.2.4. Сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии

Внедрение ССП заключается в анализе и оценке деятельности организации на основе выбранных показателей.

Оценка показателей заключается, прежде всего, в том, чтобы понять возможность расчета фактического значения показателя на основе данных отчетного периода. Кроме того, необходимо проводить

сравнения план-факт по значениям выработанных показателей с выяснением причин отклонений. Такой анализ сопровождается либо корректировкой целевого значения показателя, либо разработкой корректирующих мероприятий, направленных на достижение установленного ранее целевого значения.

4. Формат сбалансированной системы показателей и стратегической карты. Контроль выполнения стратегии

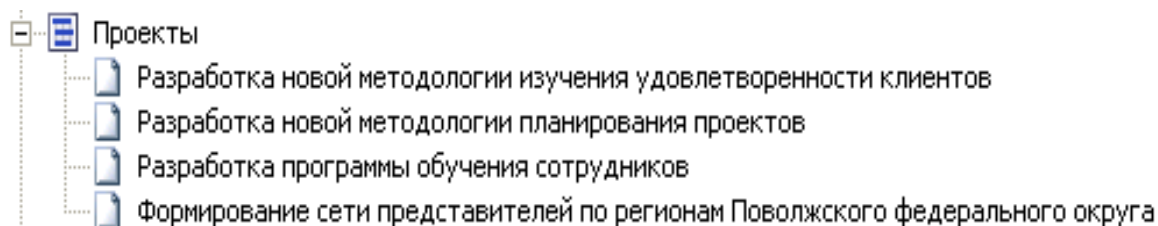


Рис. 4. Примеры проектов, мероприятий для достижения стратегических целей

Т а б л и ц а 1

Основные параметры цели

<i>Параметр</i>	<i>Назначение</i>
№ п/п	
Название	Наименование цели
Описание	Уточняющее описание цели
Комментарий	Комментарий цели
Перспектива	Перспектива, к которой относится цель
Зависит от целей	Список целей, влияющих на данную цель
Влияет на цели	Список целей, на которые влияет данная цель
Показатели	Список показателей, измеряющих степень достижения цели
Проекты	Список проектов, направленных на достижение цели
Нормативы справочные документы	Список ссылок на документы

В табл. 1 перечислены основные параметры, которые заполняются в свойствах целей.

Т а б л и ц а 2

Основные параметры показателя

<i>Параметр</i>	<i>Назначение</i>
№ п/п	
Название	Наименование показателя
Временной горизонт	Тип показателя – отсроченный или опережающий
Периодичность	Нет; День; Неделя; Месяц; Квартал; Полугодие; Год. Периодичность – это частота измерений (мониторинга) значений показателя во времени
Единица измерения	Единица измерения значений показателя
Точность	Число знаков после запятой (0..6) в значении показателя
Минимальное значение	Указывает на минимально возможное значение показателя. Используется для контроля при вводе значений показателя и для построения индикаторной линейки
Максимальное значение	Указывает на максимально возможное значение показателя. Используется для контроля при вводе значений показателя и для построения индикаторной линейки
Целевое значение	Целевое значение показателя, которое нужно достигнуть к Целевой дате
Целевая дата	Целевая дата определяет конечную дату, к которой нужно достигнуть Целевого значения
Допустимое отклонение	Допустимое отклонение от целевого значения
Нижнее критическое значение	Обозначает границу критического диапазона значений снизу (от Минимального до Нижнего критического значения)
Верхнее критическое значение	Обозначает границу критического диапазона значений сверху (от Верхнего критического значения до Максимального)
Комментарий	Комментарий к показателю
Описание	Уточненное описание показателя
Ответственный за ввод значений	Ответственный за внесение значений показателя. Указывается Должность и/или Физическое лицо. При заполнении такого параметра (при помощи кнопки с тремя точками) сначала предлагается выбрать Должность, затем Физическое лицо.
Рассчитываемый	Показатель рассчитываемый, если задана Формула
Значения показателя	Список плановых и фактических значений показателя по периодам.
Контролирующие лица	Лица, контролирующие значения показателя. Указывается Должность и/или Физическое лицо.
Процессы	Процессы, которым назначен показатель
Цели	Цели, степень достижения которых измеряет показатель

В табл. 2 перечислены основные параметры, которые заполняются в свойствах показателя.

Таблица 3

Основные параметры проекта

Параметр	Назначение
Название	Наименование проекта
Цель проекта	Результат, который планируется достичь после выполнения проекта
Дата начала план	Планируемая дата начала проекта
Дата завершения план	Планируемая дата завершения проекта
Дата начала факт	Фактическая дата начала проекта
Дата завершения факт	Фактическая дата завершения проекта
Описание	Описание этапов, ресурсов и ограничений проекта
Бюджет	Бюджет, выделенный на выполнение проекта
Единицы измерения суммы бюджета	Единица измерения суммы бюджета, выделенного на выполнение проекта
Завершен	Не редактируемый параметр. Проект завершен, если заполнена "Дата завершения факт"
Руководитель проекта	Физическое лицо, являющееся руководителем проекта
Цели	Список целей, на достижение которых направлен проект
Нормативно-справочные документы	Список ссылок на документы

5. Пример. Эскизный проект карты стратегического управления

Таблица 3 Набор стандартных обязательных элементов Balanced Scorecard					
Измерение Perspective	Причинно-следственная связь Cause & Effect Linkage	Задачи Objectives	Измерители Measures	Цели Targets	Инициативы Initiatives
Финансы		Прибыльный рост бизнеса	Операционная прибыль	20%-ный рост	Программа роста
			Рост продаж	12%-ный рост	
Клиенты		Предоставлять качественный узнаваемый продукт	Уровень возврата товара	Сокращение на 50% в год	Программа управления качеством
			Процент постоянных покупателей	60%	Программа повышения лояльности клиентов
			Число продаж на клиента	2,4	
Внутренние процессы		Повысить качество производственных линий	Процент выпуска на производственных линиях класса «А»	70% через 3 года	Корпоративная программа развития производства
			Уровень запасов на складах	Сократить до 85%	
Обучение и рост		Обучить и «перевоснаоружить» персонал	Процент развитых стратегических возможностей (навыков)	1-й год — 50%; 3-й год — 75%; 5-й год — 90%	Стратегический план развития навыков
					Автоматизация мерчандайзинга и планирования закупок

Источники: Функциональные стандарты Balanced Scorecard, версия 1.0a, Balanced Scorecard Functional Standards, Release 1.0a, 2000, Balanced Scorecard Collaborative (www.bscol.com) (некоторые показатели изменены автором).

Модификация ССП для университетов: The University of Edinburgh

- Цели:
 - образование
 - исследования
 - трансферт знаний и коммерциализация
- Проекции:
 - Организационное развитие
 - Финансы
 - Внутренние процессы
 - Стейкхолдеры (студенты, преподаватели, общество)

Модификация ССП для университетов: Purdue University

Discovery
Engagement
Learning
↓
Pre-eminence

- Преподаватели и персонал наивысшего академического и профессионального уровня
- Самая современная инфраструктура и информационные ресурсы
 - Лидерство в трансфере технологий
- Диверсифицированная, но взаимосвязанная академическая среда
 - Глобальное воздействие

6. Контрольные вопросы

- 1) Что такое сбалансированная система показателей?
- 2) Почему организации разрабатывают ССП?
- 3) Сколько времени требуется для разработки ССП?
- 4) Какую пользу приносит ССП?
- 5) Что такое стратегическая карта и чем она отличается от ССП?
- 6) Что такое каскадирование?
- 7) Что такое временной горизонт показателя?
- 8) Что такое показатель цели?
- 9) Что такое бизнес-процесс организации?
- 10) Что такое стратегическая цель и стратегия?

Данная книга – наиболее полное и подробное руководство по самостоятельному построению сбалансированной системы показателей в компании. Авторы – сотрудники известной немецкой консалтинговой фирмы Horvath & Partners детально описывают все этапы построения сбалансированной системы показателей: разработку и анализ стратегии компании, выбор целей, показателей, целевых значений, построение стратегической карты, каскадирование и интеграцию сбалансированной системы показателей с системами мотивации сотрудников, бюджетирования, отчетности и стоимостно-ориентированного управления.

Книга содержит большое число примеров внедрения этой передовой системы реализации стратегии в коммерческих компаниях и общественных организациях.

Издание адресовано топ-менеджерам компаний, руководителям и сотрудникам.

Итак, формат управленческой консультации по стратегической карте организации иллюстрирует методические принципы и решения для стратегического управления организацией на основе стратегической карты для сбалансированной системы показателей.

Л И Т Е Р А Т У Р А

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. – 304 с.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2004. – 512 с.
3. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
4. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с. – (Серия “Модели менеджмента ведущих корпораций”).

Слепцов А. І. Формат управлінської консультації по стратегічній карті організації.

У статті розглядається формат проведення тематичних управлінських консультацій і вироблений практикою формат підготовки матеріалів, що використовується консультантами. Схема формату консультації та подання її матеріалів демонструється на актуальному прикладі.

Ключові слова: тематична управлінська консультація, формат тематичної управлінської консультації.

Sleptsov A. The format management advice on the strategic map of the organization.

This article discusses the format of the case management consulting practice and worked out a format training materials used by the consultants. Scheme consultation format and submission of materials is demonstrated by actual example.

Keywords: Theme management consulting, management consulting thematic format.