

УДК 338.242 : 658

Т.В. Ковалева,

канд. экон. наук,

доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента  
Хабаровского государственного университета экономики и права

## ЦЕЛЕВЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*В статье обосновано применение целевых ориентиров в стратегическом управлении организациями на основе использования методологии системы сбалансированных показателей, построена стратегическая карта сбалансированных целей на основе анализа причинно-следственных связей показателей и проведена декомпозиция стратегических целей до 3-го уровня иерархии на примере организации.*

**Ключевые слова:** цель, целеполагание, дерево целей, система сбалансированных показателей, SMART-критерии.

*The article substantiates the use of targets in the strategic management of organizations on the basis of methodology of the balanced scorecard. A strategic map of balanced targets based on the analysis of indicators' causal connections is compiled. The decomposition of strategic targets to a 3<sup>rd</sup> level in hierarchy (on the example of the organization) is made.*

**Keywords:** target, target setting, tree of targets, balanced scorecard, SMART-criteria.

Современные подходы к стратегическому управлению организациями рассматривают систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC) как инструмент повышения стратегической эффективности деятельности.

Управление организацией на основе данных анализа внешней среды, прогнозирование её изменений уже не позволяет обеспечивать устойчивые конкурентные преимущества. Такая смена модели управления имеет следующие последствия в области выработки стратегической позиции организации. Наблюдается переход от базовой цепочки целеполагания «цели – стратегии – ресурсы» к усовершенствованной схеме «анализ и оцен-

ка потенциала организации – выбор приоритетных направлений деятельности – определение видения и миссии – формирование уровневых целей – определение финансовых и нефинансовых показателей их достижения». Этот подход обеспечивает такое развитие внутреннего потенциала организации, которое гарантирует ей гибкость и адаптивность в современных условиях.

Целеполагание – это один из основных процессов управления организацией, которое предназначено для концентрации усилий организации в едином направлении.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, связанных с её функционированием или с

реализацией отдельного проекта. Основными субъектами, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации и должны быть учтены при определении целей, являются: собственники; сотрудники; покупатели продукта (услуги) организации; деловые партнеры; общество в целом в лице общественных, политических и правовых институтов, формирующих макроокружение, определяющее границы и возможности деятельности фирмы [5].

Целеполагание – это процесс определения желаемых результатов деятельности. Выходами данного процесса являются образы желаемого будущего, а также цели с конкретными показателями, целевыми значениями и временными ограничениями. Входами процесса являются данные анализа внешней и внутренней среды организации: причины актуальных внутренних проблем, требования и возможности рынка, информация о сильных и слабых сторонах, наличных ресурсах, ожидания, мечты и идеи заинтересованных лиц [4].

Целеполагание строится на основе прогнозирования. Прогнозирование – это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений, предвидение результатов деятельности. В последнее время все больше исследователей сходятся во мнении, что процесс целеполагания должен начинаться с понимания философии бизнеса, определения миссии фирмы.

Миссия организации – это ее философия и предназначение, смысл ее существования, в котором проявляется отличие данной организации от существующих на рынке, сформулированное утвер-

ждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация. В миссии организации отражается ее уникальность и значимость для различных субъектов рынка, и все цели организации должны определяться и вырабатываться для осуществления ее миссии.

С учетом этого подхода определение миссии является исходным пунктом в процессе целеполагания, далее задаются стратегические ориентиры – генеральные направления деятельности на планируемый период; разрабатывается система целей для предприятия в целом и для его подразделений; проводится согласование целей для снижения конфликтности целей организации и отдельных подразделений, а также целей подразделений различных уровней [5]. Этот подход мы предлагаем взять за основу в выработке и обосновании целевых аспектов внедрения системы сбалансированных показателей в стратегическое управление организацией.

Для устойчивого развития компании важно наличие как долгосрочных абстрагированных и дерзких устремлений (помогают вдохновлять, принимать решения в проблемных ситуациях и при высокой неопределенности), так и очень конкретных краткосрочных целей, позволяющих постоянно продвигаться к намеченному в плане, отслеживая результаты и корректируя отклонения [4].

Краткосрочные цели должны соответствовать SMART-критериям, долгосрочные – сбалансированной системе показателей BSC, именно тогда удастся правильно соблюсти принцип целеполагания в организации.

Согласно методике SMART, каждая

формулируемая цель должна отвечать следующим требованиям: Specific — конкретность, Measurable — измеримость, Attainable — достижимость, Relevant — значимость, Time-bounded — соотнесенность во времени.

Конкретность означает, что результатом формулировки цели является ответ на вопрос: «Что сделать?» В постановке цели не должно быть слов, не несущих смысловой нагрузки (оптимальный, достойный и т.п.). Цель необходимо сформулировать таким образом, чтобы сотрудники не могли интерпретировать ее по-своему.

Измеримость предполагает наличие критериев, которые позволят определить степень достижения цели. Если речь идет о количественной измеримости, нужно оперировать цифрами, если о качественной, то к формулировке цели следует приложить техническое задание.

Для обеспечения достижимости целей руководитель должен учитывать профессиональные и личные качества подчиненных, при этом не занижая целевую «планку» и поддерживая достаточно напряженный ритм работы.

Значимость цели определяется ответом на вопрос: важна ли она для достижения целей более высокого уровня? Четко сформулировав ответ, руководитель сможет правильно расставить акценты при донесении цели до сотрудника.

Цель необходимо также соотносить с конкретным сроком, иначе возникает риск того, что ее никогда не удастся достичь. Поэтому при постановке цели нужно определять конечный срок, при этом учитывая, что формулировка «вы-

полнить в течение 30 дней» ориентирует, скорее, на процесс, чем на результат. Более удачным ее вариантом в данном случае будет определение конкретной даты исполнения [2].

Система сбалансированных показателей (далее – ССП) является инструментом стратегического и оперативного менеджмента, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии. На передний план выходят сбалансированность и взаимосвязь показателей, а не отдельные их значения. Это позволяет оценивать эффективность развития предприятия и выявлять возможные резервы и отклонения. Теперь имеется возможность определить и оценить, как предприятие трудится над созданием стоимости для существующих и будущих клиентов. Тем не менее при всей кажущейся простоте для внедрения ССП в практику организации требуется очень долгая и слаженная работа высшего менеджмента по определению и согласованию стратегии бизнеса и дальнейший ее перевод в плоскость конкретных и понятных для всех сотрудников целей и задач, возможных рисков и, самое главное, взаимосвязей между важнейшими факторами. Существует необходимость в том, чтобы разработать алгоритмы выявления и разработки системы сбалансированных показателей. ССП предназначена для трансформации стратегии и миссии компании в систему взаимосвязанных показателей, а также для донесения стратегических целей до сотрудников всех уровней.

BSC призвана поставлять руководителю важную информацию как по финансовым, так и по нефинансовым показателям, что дает объективное и всестороннее представление о положении компании на рынке. Технология построения ССП для отдельной компании включает несколько необходимых элементов:

- стратегическую карту (карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями);

- карту ССП (непосредственно карту сбалансированных показателей результативности, количественно измеряющих эффективность бизнеса);

- перечень стратегических инициатив и мероприятий (проектов, обеспечивающих внедрение необходимых изменений);

- «приборные панели» руководителей (панели индикаторов различных уровней для контроля и оценки деятельности) [1].

Базовая идея концепции ССП – в сжатой структурированной форме, в виде системы показателей представить менеджменту самую важную для него информацию. Обязательное условие – измеримость всех показателей. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

При формулировании стратегии на основе ССП деятельность компании рассматривается в рамках четырех перспектив: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие (персонал).

В рамках модели ССП четыре блока

связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой — квалифицированные, мотивированные, сплоченные в единую команду сотрудники (блок «Обновление и обучение»), используя развитую инфраструктуру (информационные системы, оборудование, технологии), обеспечивают необходимое системе качество бизнес-процессов (блок «Внутренние процессы»). Отлаженные бизнес-процессы (низкий процент брака, быстрая обработка и выполнение заказа клиента, качественная сервисная поддержка) обеспечивают удовлетворенность клиентов (блок «Клиенты»), достижение конкурентных преимуществ и успех компании на рынке. Маркетинговые успехи компании, в свою очередь, служат залогом ее финансовых успехов (блок «Финансы»).

Работа по разработке сбалансированной системы показателей начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических целей на основе имеющегося видения и стратегии. Для того чтобы определить финансовые цели, необходимо выбрать, на что следует сделать упор: либо на увеличение доходности и завоевание рынка, либо на генерирование потока наличности. Но что особенно важно, с точки зрения потребителей, руководство должно четко обозначить тот сегмент рынка, в котором оно намеревается вести конкурентную борьбу за клиента.

Как только установлены финансовые и клиентские цели, компания разрабатывает цели для внутренних бизнес-процессов. Традиционные системы оценки деятельности фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении каче-

ства и сокращении временного цикла всех существующих процессов. ССП же высвечивает те из них, которые являются наиболее значимыми для получения выдающихся результатов с точки зрения потребителей и акционеров. Зачастую удается обнаружить абсолютно новые внутренние бизнес-процессы, которые руководство должно довести до совершенства с тем, чтобы предложенная стратегия привела к успеху.

Что же касается последнего компонента ССП, а именно обучения и развития, то, несомненно, серьезные инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы, а также в усовершенствование организационных процедур, жизненно необходимы. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами больших инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и в конечном счете акционерам [3].

Разработка ССП осуществляется путем выполнения следующих шагов:

- конкретизация стратегических целей;
- связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками – построение стратегической карты;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- определение связи показателей с бизнес-процессами;
- разработка стратегических мероприятий.

Рассмотрим построение системы целей на примере АО «СК «Агроэнерго».

Проведенный анализ стратегического положения организации выявил существенные недостатки в стратегическом управлении, влияющие на финансовое

состояние организации:

- 1) отставание от запросов рынка (по предлагаемому ассортименту, качеству, цене и т.д.);
- 2) неудовлетворительное финансовое руководство организацией, когда она отягощается избыточными обязательствами;
- 3) серьезная угроза появления новых крупных конкурентов на рынке Хабаровского края и Дальнего Востока;
- 4) потеря управляемости, высокая текучесть кадров, смена собственника и др.

На наш взгляд, большинство проблем можно решить, разработав и внедрив систему сбалансированных показателей для АО «СК «Агроэнерго» с целью повышения ее управляемости и платежеспособности.

Первым этапом разработки ССП для АО «СК «Агроэнерго» нами было определено создание дерева целей организации, то есть тех целевых ориентиров, на которые должно быть направлено стратегическое управление.

Процедура построения дерева целей включает в себя несколько последовательных шагов [5]:

- 1) определение вершины дерева - общих целей организации. В зависимости от этих целей определяется конечный результат деятельности и эффективность этого результата;
- 2) формирование последующих уровней по направлениям деятельности или декомпозиция целей. Каждый последующий уровень формируется таким образом, чтобы обеспечить достижение целей более высокого уровня. Каждая «ветвь» дерева описывает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем.

Подцели одного уровня декомпозиции независимы (параллельны) между собой.

Иерархия целей напрямую связана со структурой предприятия и ее особенностями. Чем сложнее организационная структура предприятия и чем больше у него различных видов деятельности, тем больше уровней декомпозиции и сложнее дерево целей. Уровни декомпозиции отражают иерархические уровни управления на предприятии.

Для исследуемой организации нами сформулированы три уровня целей.

Цель 0 уровня – сформулированы согласно ССП по четырем перспективам (0), цели 1-го уровня (1) – направления по достижению целей нулевого 0, цели 2-го уровня (1.1) – направления по достижению целей 1-го уровня, цели 3-го уровня (1.1.1) – направления по достижению целей 2-го уровня. Цели 3-го уровня сформулированы, используя SMART-критерии. Результаты целеполагания представлены ниже:

*1. Дерево целей перспективы «Финансы»*

0. Увеличение стратегической эффективности.

1. Увеличение размера чистых активов.

1.1. Оптимизация стоимости имущества организации.

1.1.1. Продажа неиспользуемых помещений, сдача в аренду.

1.1.2. Ремонт, реконструкция производственных мощностей.

1.2. Сокращение средневзвешенной стоимости капитала.

1.2.1. Увеличение доли собственного капитала.

1.2.2. Оптимизация цены заемного капитала.

2. Увеличение размера прибыли от продаж.

2.1. Увеличение деловой активности.

2.1.1. Увеличение оборачиваемости оборотных средств.

2.1.2. Оптимизация пропорции соотношения дебиторской и кредиторской задолженности.

2.2. Сокращение операционных затрат.

2.2.1. Оптимизация структуры операционных затрат.

2.2.2. Минимизация потерь от воровства.

3. Повышение рентабельности активов.

3.1. Увеличение эффективности использования активов.

3.1.1. Выполнение плана инвестирования.

3.1.2. Увеличение экономической добавленной стоимости.

3.2. Оптимизация обязательств организации.

3.2.1. Реструктуризация задолженности по обязательствам.

3.2.2. Сокращение сроков оплаты потребителями за поставляемую продукцию.

*2. Дерево целей перспективы «Клиенты»*

0. Удовлетворение потребностей клиентов.

1. Повышение рыночной доли организации.

1.1. Увеличение объема продаж.

1.1.1. Привлечение новых клиентов.

1.1.2. Выход на новые рынки (Дальний Восток, Сибирь, Китай).

1.2. Увеличение сбытовой сети.

1.2.1. Открытие новых фирменных торговых точек.

1.2.2. Увеличение представленности в крупных торговых сетях.

2. Рост клиентской базы.

2.1. Активизация маркетинговой деятельности.

2.1.1. Акции, направленные на привлечение новых клиентов.

2.1.2. Реклама, новые формы упаковки.

2.2. Повышение репутации и имиджа компании.

2.2.1. Разработка нового корпоративного сайта, ребрендинг.

2.2.2. Мероприятия PR, мероприятия социальной ответственности.

3. Повышение лояльности клиентов.

3.1. Изучение потребностей клиентов.

3.1.1. Проведение анкетирования покупателей с целью выявления запросов.

3.1.2. Аналитическая работа по разработке новых видов продукции, новой упаковки.

3.2. Внедрение системы взаимоотношений с покупателями CRM.

3.2.1. Создание и ведение базы данных клиентов.

3.2.2. Внедрение системы бонусов, акций, скидок для клиентов.

*3. Дерево целей перспективы «Бизнес-процессы»*

0. Увеличение качества бизнес-процессов.

1. Увеличение качества взаимодействия с клиентами.

1.1. Индивидуальный подход к клиентам.

1.1.1. Введение в штат персональных менеджеров по работе с ключевыми клиентами.

1.1.2. Активизация обратной связи с покупателями.

1.2. Сокращение сроков оплаты клиентами поставок.

1.2.1. Сокращение дебиторской задолженности, взыскание или списание долгов.

1.2.2. Индивидуальный подход к каждому клиенту по срокам оплаты.

2. Увеличение качества исполнения заказов.

2.1. Изменение системы менеджмента по исполнению заказов.

2.1.1. Внедрение мультипроектного управления.

2.1.2. Реструктуризация отдела продаж.

2.2. Сокращение операционных затрат.

2.2.1. Оптимизация транспортных, складских расходов.

2.2.2. Снижение себестоимости продукции.

3. Увеличение скорости перестройки бизнес-процессов.

3.1. Внедрение элементов процессного управления.

3.1.1. Оптимизация процессов, выявление основных и сквозных процессов.

3.1.2. Перестройка структуры отделов под процессный подход.

3.2. Внедрение автоматизированных систем управления.

3.2.1. Изучение рынка программных продуктов.

3.2.2. Разработка (покупка), установка программных средств.

*4. Дерево целей перспективы «Обучение и развитие»*

0. Увеличение качества корпоративного управления.

1. Повышение стратегической эффективности управления.

1.1. Внедрение сбалансированной системы показателей в круг обязанностей топ-менеджмента.

1.1.1. Включение BSC в стратегические планы организации, наполнение корпоративного сайта с точки зрения новых стратегических ориентиров.

1.1.2. Ежегодный анализ и контроль, годовой отчет на собрании акционеров, в том числе социальный нефинансовый отчет.

1.2. Внедрение элементов ресурсного подхода в стратегическое управление организацией.

1.2.1. Изучение и выявление ключевых компетенций организации.

1.2.2. Работа по созданию устойчивых конкурентных преимуществ на основе компетенций.

2. Внедрение системы управления знаниями в организации.

2.1. Внедрение инновационных методов управления.

2.1.1. Разработка системы банка идей от сотрудников.

2.1.2. Создание инициативных проектных команд сотрудников.

2.2. Повышение компетентностного уровня сотрудников.

2.2.1. Система обучения и повышения квалификации.

2.2.2. Внедрение системы оплаты труда по компетенциям.

3. Улучшение качества персонала.

3.1. Повышение удовлетворенности персонала.

3.1.1. Разработка новой системы мотивации.

3.1.2. Повышение материального благосостояния сотрудников.

3.2. Поддержание стабильности кадрового состава.

3.2.1. Сокращение текучести кадров.

3.2.2. Оптимизация организационной структуры.

Итак, в результате нами построена стратегическая карта системы сбалансированных целей на основе анализа причинно-следственных связей показателей и проведена декомпозиция стратегических целей до 3-го уровня иерархии дерева целей.

Для реализации сформулированных целей далее необходимо разработать рабочий план, содержащий следующие элементы ССП: карту сбалансированных показателей результативности, количественно измеряющих эффективность бизнеса; перечень стратегических инициатив и мероприятий, «приборные панели» руководителей, а именно:

– четко и кратко сформулированные цели;

– показатели, по которым можно будет определить, достигнута ли цель;

– проблемы, которые, по всей вероятности, могут возникнуть;

– основные шаги с указанием даты их завершения;

– цели руководителя (для того чтобы подчиненные понимали, с какой именно целью менеджера связаны их собственные цели).

После этого нужно продумать способы решения проблем, обозначенных в рабочем плане.

Представленная структура целей решает важную задачу целеполагания повышения направленности стратегических действий и процедур управления для повышения эффективности и результативности деятельности организации.

#### Список использованных источников

1 Ключников С. Разработка и внедрение ССП и KPI на практике // <https://delovoymir.biz/2014/03/24/razrabotka-i-vnedrenie-ssp-i-kpi-na-praktike.html>.

2 Кузнецова Т. Целеполагание по правилам / Т. Кузнецова // Новый менеджмент. 2007. № 1.

3 Методика разработки сбалансированной системы показателей ГК «Современные технологии управления». М. 2011; [www.businessstudio.ru](http://www.businessstudio.ru).

4 Олехнович М. О. Откуда берутся цели? / М. О. Олехнович, Н. А. Костицын. СПб., 2011.

5 Ямпольская Д., Зонис М. Цели и целеполагание управленческой деятельности / Д. Ямпольская, М. Зонис // <https://www.inventech.ru/lib/management/management-0018/>.