

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ КОРПОРАЦИИ

А.И. Громов,

*профессор Государственного университета — Высшей школы экономики,
e-mail: AGromov@hse.ru.*

*Адрес: г. Москва, ул. Кирпичная, д. 33/5, факультет бизнес-информатики,
кафедра «Управление разработкой ПО».*

Статья посвящена практике использования системы сбалансированных показателей для реализации как стратегических целей корпорации, предприятия, так и формирования стратегии и её реализации применительно к подразделениям информационных технологий, результаты деятельности которых, как правило, трудно оцениваются с точки зрения финансового мониторинга. Автор использует свой опыт консультанта, а также промежуточные результаты научных исследований, выполненных в ГУ – ВШЭ.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, архитектура предприятия, бизнес-процесс, цепочки добавленной стоимости, дерево функций, стратегическое управление.

Сегодня становится банальным утверждение о необходимости процессного подхода к управлению: любая организация нуждается в бизнес-процессах, максимально приспособленных для выживания в условиях конкуренции и динамичной жизни. Еще более важна возможность организации быстро и адекватно (насколько возможно максимально правильно) реагировать на изменения внутренние и внешние. Для этого нужен единый фундамент, обеспечивающий целена-

правленное движение, непрерывно измеряемое и оцениваемое. Таким фундаментом являются стратегические цели организации, по своей сути представляющие проекцию требований объективной реальности на ежедневную деятельность организации [1].

Большинство классических подходов к стратегическому управлению, пропагандируемых некоторыми отечественными консультантами, не уделяют достаточного внимания связи между формулиров-

кой целей организации и мерами по их реализации, а также механизмам контроля достижения этих целей [2].

Ситуация усугубляется также тем, что многие руководители организаций до сих пор используют только прямые финансовые показатели деятельности для принятия решений. Но с их помощью нельзя предсказывать будущее, так как они по большей части ориентированы на прошлое и содержат мало контрольной информации, необходимой для принятия стратегических решений. Только в случае рассмотрения причин финансовых неудач (пониженный спрос, несовершенство процессов и т. д.) можно на ранней стадии определить тревожные отклонения, влияющие на достижение стратегических целей.

Ответом на потребность в механизмах опережающего, повседневно-стратегического управления явилась сбалансированная система показателей (ССП, в английском варианте — *Balanced Scorecard, BSC*) [3]. Надо сказать, что концептуальная схема СПП была практически реализована в советское время в методологии НОТ (научная организация труда). Однако нежелание большинства руководителей разбираться в сути положений НОТ, декларативная форма изложения и общая нервозность ситуации привели сначала к тому, что НОТ было поручено заниматься наиболее слабым сотрудникам (или наименее ценным для производства), и как следствие, правильная концепция была похоронена.

Как тогда, так и сегодня, необходимо понимать, что стратегическая модель действий или карта должна быть не иллюстрацией, к которой обращаются при случае, а постоянным инструментом формулирования и отслеживания стратегических решений. К сожалению, подавляющее большинство внедрений НОТ в том или ином виде продемонстрировали наличие «поверхностного» отношения к подходу и проблеме в целом. НОТ был забыт к середине 80-х.

Кроме НОТ, в этой же связи можно упомянуть работы Питера Друкера 50-х годов, давшие начало созданию системы управления эффективностью (*Performance Management*) в 70-х. А также французские и советские работы 30-х годов по созданию методологии контроля за достижением поставленных задач и инструмента диагностики, реагирования и «иерархического диалога» между стратегическим и операционным уровнями управления.

В начале 90-х, когда Россия превратилась в страну «завлабов», те предприятия, которые пытались целенаправленно реализовать стратегические установки, были вынуждены «изобретать» элементы и варианты этой системы, т.к. их руководители, вышедшие в основном из завлабов, имели амбиции, но не имели знаний в управлении предприятиями. Так методология НОТ возродилась в виде СПП, и, так как «в своем отечестве пророков нет», бумерангом вернулась из-за океана под авторством Нортонна и Каплана.

Регистрация концепции *Balanced Scorecard* относится к 1990 г., когда Институт Норлана Нортонна, исследовательский центр известной аудиторской и консалтинговой организации *KPMG*, приступил к поиску возможностей и инструментов, обеспечивающих измерение и повышение эффективности управления. Это исследование получило название «Измерение эффективности организации будущего» (*Measuring Performance in the Organization of the Future*) и проводилось в течение одного года [4]. Основные положения и практические рекомендации советской системы НОТ, будучи открытыми материалами, вывезенными ещё в 70-х и 80-х движением на ПМЖ, легли в основу концепции СПП.

По мнению экспертов *IDS Scheer AG* лидирующей консалтинговой фирмы Германии за последние три года число проектов в СНГ по внедрению методологии СПП, превышает количество аналогичных проектов во всей Европе на 35%. Все больше предприятий в России осознают ценность такого подхода к реализации стратегического управления и начинают совершенствование своей деятельности с внедрения СПП.

ССП

Кратко суть подхода СПП заключается в том, что для обоснованной оценки деятельности организации недостаточно рассматривать только ее финансовые показатели. В рамках СПП организация рассматривается и оценивается в четырех перспективах:

- ◆ финансовое состояние (общепринятые показатели);
- ◆ позиция организации на рынке (число клиентов, доля рынка и т.д.);
- ◆ внутренние бизнес-процессы (насколько они настроены, и эффективны);
- ◆ мотивация, развитие и обучение персонала (управление знаниями).

Существуют так называемые причинно-следственные влияния показателей друг на друга. В самом общем виде логика такова: *чем лучше у нас с квалификацией персонала и информационными технологиями, тем проще нам поддерживать эффективность бизнес-процессов, что в свою очередь способствует качественному решению поставленных задач и реализации конкурентных преимуществ, а последнее приводит к запланированным финансовым показателям.*

Таким образом, для организации в целом финансовые показатели являются конечной целью функционирования, в то время как прочие перспективы определяют потенциал организации на будущие периоды. В государственном секторе можно столкнуться с ситуацией, когда кажется, что не финансовые показатели являются конечной целью деятельности организации, и для конкретных случаев это справедливо. Однако если рассмотреть объективные цели подобной организации, то оказывается, что ее существование обусловлено необходимостью жизнедеятельности структуры, где именно финансовые показатели становятся конечной целью. В этом случае, для построения правильной картины или модели стратегических целей, необходимо объединить рассмотрение процессов подобных структур.

На уровне организации также существуют проблемы выделения финансовых показателей, например, для вспомогательных или управляющих процессов. Так для процессов, связанных с деятельностью подразделений информационных технологий (ИТ), достаточно сложно определить основной результат в виде финансовых метрик по той причине, что влияние ИТ на финансовые показатели организации является в лучшем случае косвенным. Финансовые же метрики (затраты на информационные технологии) должны рассматриваться с точки зрения компенсации за вклад ИТ в развитие бизнеса.

Клиентская же перспектива для ИТ представляет собой отражение форм взаимодействия с основным бизнесом организации, что должно быть подкреплено внутренней эффективностью функционирования департамента ИТ. Таким образом, стратегия развития ИТ на базе ССП формулируется в виде взаимосвязанного набора целей и показателей, сгруппированных по следующим перспективам:

◆ миссия (основное предназначение и пути развития ИТ в организации, как правило, заключаю-

щаяся в создании и мониторинге единого информационного пространства 'ЕИП' корпорации);

◆ клиенты (цели поддержки основной деятельности организации);

◆ процессы (показатели эффективности процедур разработки и внедрения);

◆ технологии (оценка обоснованности и эффективности используемых технологий);

◆ организация (показатели эффективности внутренних процедур департамента ИТ).

Требуется немало терпения, чтобы мысль о том, что департамент ИТ является вспомогательным подразделением, стала приемлемой сотрудниками и руководством этого департамента. Однако логика рассмотрения процессного управления подразумевает следующую зависимость. Стратегические цели требуют выстраивания соответствующих процессов, нацеленных на достижение этих целей. Процессы требуют ресурсов, адекватных решаемым задачам. Ресурсы требуют информацию, необходимую в конкретный момент времени для решения поставленных задач. Информация требует информационных технологий, необходимых для ее получения и представления за требуемое время. Данная задача суть цели ИТ департамента.

Исходя из этой логики, информационные технологии являются *ключевым инструментом*, обеспечивающим существование процессов, контроль операционных рисков и качество функционирования. Процессы, в свою очередь, проистекают наиболее эффективно с точки зрения *скорости, цены, качества* и т.д. тогда и только тогда, когда количество ошибок в его логике минимально, количество и качество информации, требуемой для процедурных решений адекватно решению, а скорость передачи результатов между процедурами максимальна. Таким образом, *самый качественный процесс является самым дешевым* с точки зрения функционирования и максимально интегрированным с информационными технологиями. То есть, степень интеграции процессов со сквозными *информационными технологиями является показателем эффективности достижения стратегических целей.*

С другой стороны любая деятельность может быть представлена как совокупность целенаправленных усилий взаимодействующих носителей информации и знаний. Это очевидно, если рассматривать деятельность предприятия как результат функционирования социо-технико-экономической системы. Данное рассмотрение кажется менее оче-

видным для индивидуума, однако, эффективность деятельности индивидуума так же зависит от умения индивидуума оперировать и манипулировать с различными носителями информации и источниками знаний, как с собственными ресурсами, так и с привлекаемыми.

Таким образом, деятельность любой организации представляет собой процессно-ориентированный поиск требуемых процедурных решений в системе распределенной информации и знаний или в ЕИП. От эффективности управления этим поиском зависит эффективность функционирования всей системы управления деятельностью предприятия. Именно в этой системе порождаются основные ошибки логики деятельности, основные задержки и основные издержки.

Можно сколь угодно правильно определить логику процедур в процессе управления деятельностью, но если при принятии решения в процедуре логического перехода «если — то — иначе» совершается ошибка принятия решения из-за не адекватности требуемой информации, то процесс всей деятельности становится ошибочным, а, следовательно, затратным и неэффективным. Равно как, если в правильном процессе скорость принятия решения низка, то результат может оказаться ненужным.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, *что никакая система управления не может быть эффективной вне зависимости от методов и способов ее «оптимизации» то тех пор, пока она не сопровождается столь же эффективной системой управления знаниями (СУЗ) [5].*

Фактически, внедрение ССП без понимания того, что источником её информационного наполнения является ЕИП и СУЗ, неизбежно приводит либо к потере смысла проекта, либо к прямой профанации результатов. Таким образом, начиная разговор о внедрении методологии ССП необходимо помнить обо всей цепи последующих действий по обеспечению её функционирования и использования.

Следует особо остановиться на выборе перспектив при построении ССП. Реально их может быть не четыре, а гораздо больше, выбор в методологии ССП конкретных перспектив не догма, а искусство рационального подхода.

С помощью подбора ключевых показателей результативности (КПР, в английском варианте Key Performance Indicator или KPI), являющихся, по сути, измерителями достижимости целей, органи-

зация получает хорошо сбалансированную картину кратко- и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей деятельности, прямых индикаторов или индикаторов симптомов.

Такая система управления, ориентированная на цели организации, включает в себя все: от видения общих перспектив до индивидуальных конкурентных стратегий, а также описание и контроль мероприятий с использованием сбалансированных КПР. Вот почему подход ССП — это больше, чем некоторая ссылочная система управления результативностью. Этот подход связывает стратегии организации и их реализацию для достижения эффекта непрерывного развития.

Однако и здесь надо проявлять осторожность, излишняя детализация и сугубо операционный подход, выражающийся в определении 20-30 «стратегических» целей с сотней КПР, что на практике далеко не рекорд, размывают корпоративные интересы. Реально наличие более 5-8 стратегических целей свидетельствует о непонимании задачи описания и выделения стратегических целей.

Тактика стратегического управления

Процесс стратегического управления в контексте ССП состоит из двух фаз. В первой должна быть разработана стратегия организации на основе информации, собранной при стратегическом анализе. Целью анализа является определение и оценка объективных факторов существования организации, т.е. внешних требований, тенденций, возможностей и рисков в развитии организации, а также формирование требований к корпоративным знаниям. Фазу завершает определение индивидуальной стратегии.

В принципе в этой фазе руководители организации могут использовать имеющуюся систему стратегического планирования. Методология ССП не предъявляет никаких специфических требований к этой фазе — ни к методам, используемым организацией, ни к содержательной стороне результата. Единственное условие состоит в том, что этот результат должен быть получен.

В общем случае способ его достижения тесно связан с организационной культурой организации и является индивидуальным. Навязываемые извне методы стратегического строительства обычно приживаются плохо [6].

Во второй фазе организация уже реализует свою стратегию. Методология ССП как раз и обеспечивает такую возможность. В дальнейшем стратегию можно разбить на подстратегии (например, направленные на определенные области деятельности). Эти подстратегии являются источником стратегических целей, которые детализируются в ходе корпоративного планирования по принципу «что это значит» до уровня различных отделов и подразделений.

Для каждой выработанной цели нижнего уровня вырабатываются КПР (ключевые показатели результативности). Кроме того, определяется система весов для КПР нижнего уровня, позволяющая методом средневзвешенного рассчитать КПР целей более высокого уровня (для случая линейно-связанных функций). Таким образом, движением снизу вверх создается дерево КПР. Процесс анализа достижения целей основывается на заданных плановых значениях показателей. Затем могут быть определены меры по реагированию на отклонения вплоть до пересмотра всей стратегии.

В большинстве случаев в результате построения ландшафта целей формулируются финансовые цели организации (финансовая точка зрения). Цели эти могут быть разными, например, достижение определенных показателей рентабельности капитала или рентабельности инвестиций, курс акций, валовая прибыль от продаж или денежный поток.

Финансовые цели должны быть реализованы через определенное поведение на рынке, связанное с политикой в области взаимоотношений с клиентом (так называемая точка зрения клиента). Для этого после определения финансовых целей выбирается соответствующий рынок и сегмент. Затем вырабатываются стратегические цели, с точки зрения клиента, которые выражаются с помощью специальных показателей. Например, в качестве показателей может выступать доля рынка или процент роста определенных его сегментов.

Для реализации конкретных рыночных стратегий организации необходимы соответствующие ресурсы, которые можно разделить на две категории: критические процессы (процессная точка зрения), являющиеся ключевыми для достижения целей, и вспомогательные процессы. При рассмотрении процессов внимание фокусируется на их стоимости с точки зрения ресурсов и времени. Учитываются стратегические цели по

развитию персонала (управление знаниями), информационным технологиям и инновациям (точка зрения обучения и развития), определяемых на основе стратегических целевых стандартов для финансовой, процессной точек зрения и точки зрения клиента.

Необходимо отметить, что для первого шага очень важно, чтобы было достигнуто согласие на управленческом уровне в видении отдельных стратегий и стратегических целей.

Стандартные точки зрения имеют явную логику, которая полезна при реализации стратегии и формулировании конкретных причинно-следственных отношений. Помимо этого можно найти и другие точки зрения, имеющие отношение к организации (например, точка зрения лидерства) или к стратегии и взаимосвязанные через цели и КПР с другими точками зрения.

Причинно-следственная цепочка иллюстрирует отношения между подцелями стратегии в разрезе определенных точек зрения. Это означает, что она описывает способы достижения целей для различных точек зрения. Можно сказать, что точки зрения сами по себе формируют условия для построения причинно-следственной цепочки. Например, улучшение с точки зрения обучения и развития имеет прямое и позитивное влияние на цели и КПР с точки зрения внутренних процессов.

В свою очередь, развитие точки зрения процессов положительно влияет на цели и КПР с точки зрения клиента, что, в конечном счете, ведет к улучшению финансовых показателей.

ССП позволяет в несколько шагов связать долгосрочное стратегическое планирование и процесс бюджетирования, что является ключевым для организаций госсектора:

◆ Стратегические цели доводятся до сотрудников. Определяются КПР, соответствующие целям различных точек зрения ССП, выявляются их причинно-следственные взаимоотношения и индикаторы симптомов (КПР клиентской и финансовой точек зрения).

◆ Стратегические мероприятия начинаются с достижения тех КПР, чьи текущие значения в наибольшей степени отличаются от плановых. Эта процедура твердо увязывает стратегические инвестиции и программы действий с достижением наиболее существенных целей в долгосрочном периоде.

◆ Ключевые корпоративные инициативы (мероприятия) организации должны формироваться так, чтобы их синергетический эффект позволял достигнуть стратегических целей.

◆ Плановые значения КПП связывают бюджетные документы, соответствующие различным временным горизонтам планирования, с бюджетами конкретных мероприятий (инициатив, проектов) организации.

Таким образом, ССП позволяет связать процесс реализации стратегии на различных уровнях с процессом формирования бюджета и в конечном итоге выстроить все ресурсы для реализации стратегии организации.

Обратная связь в ССП представляет собой процесс, замыкающий контур непрерывного совершенствования системы показателей. ССП способствует процессу стратегического обучения в организации и облегчает достижение стратегических целей. Стратегическое обучение направлено не только на каждого отдельного работника, но и на всю организацию, если ее рассматривать как обучающуюся.

Важно, что после внедрения ССП работники будут знать стратегию и выстраивать свои действия в соответствии с ней. При этом формулировки стратегических целей и в особенности КПП подвергаются критическому взгляду снизу вверх. Обратная связь представляет собой процесс, препятствующий расхождению в системе показателей. Она не только обеспечивает предложение мероприятий, но и помогает идентифицировать любую возможную противоречивость в достижении цели.

Преимущества и выгоды ССП

Преимущество ССП состоит в том, что организация, внедрившая стратегически ориентированную систему управления, начиная с самых низких уровней, получает в результате «систему координат», помогающую определять поведение в соответствии со стратегией на любых уровнях. Все ресурсы и работники организации через систему мотивации, тесно завязанную на КПП, сориентированы стратегией организации.

Таков механизм последовательного доведения до персонала и контроля достижения стратегических целей с помощью ССП.

По отношению к системам, традиционно рекомендуемым для управления организацией, ССП имеет следующие преимущества:

- ◆ ориентация не только на прошлое;
- ◆ возможность учитывать качественную информацию;
- ◆ снижение сложности в стратегическом управлении и в достижении согласованности в деятельности различных подразделений и сотрудников;
- ◆ ориентация на стратегические цели как на управные точки для ССП;
- ◆ ориентация на контроль узких мест, а не на доступную информацию;
- ◆ ускорение необходимых изменений.

Методология ССП лишена следующих ограничений, типичных для традиционных систем стратегического управления организацией:

- ◆ ограничения материализации: в классическом подходе к управлению вопрос планирования конкретных действий остается открытым;
- ◆ ограничения видения: стратегия очень часто непонятна работникам, которые ответственны за ее реализацию;
- ◆ ограничения связывания: стратегии не связаны с конкретными отделами и индивидуальными целями;
- ◆ ограничения применения: составление отчетов направлено на оперативные монетарные цели вместо стратегических;
- ◆ ограничения функционирования: процесс бюджетирования идет отдельно от процесса стратегического планирования.

Использование инструментария ARIS BSC для внедрения ССП

Инструментарий немецкой фирмы IDS Sheer AG дает организациям широкие возможности для поддержки ССП, обеспечивая наглядную связь дерева КПП с информационными системами, он позволяет не только увидеть актуальные и плановые значения показателей, но и постоянно контролировать движение организации по системе координат стратегической карты целей.

Точки зрения должны быть определены в начале проекта ССП и могут быть смоделированы в виде причинно-следственной диаграммы ССП (BSC cause-and-effect diagram).

Основу структуры ССП формируют следующие модели:

- ◆ организационная диаграмма (organizational chart). ССП может быть создана в соответствии с

организационной структурой организации. В результате через ориентацию на организационную диаграмму она может опускаться с самого высокого уровня до уровней определенных отделов и работников;

✧ структурная модель (structuring model) может быть использована в качестве начальной для структуры ССП, если организация хочет, чтобы эта структура базировалась не на организационной диаграмме, а на стратегических сферах бизнеса;

✧ диаграмма цепочки добавленного качества (value added chain diagram) или дерево функций (function tree). Систему ССП можно структурировать в ARIS Toolset с ориентацией на добавление стоимости. Модель причинно-следственной диаграммы ССП привязывается к объектам организационной диаграммы, функциям или структурным элементам, определяющим корпоративную структуру ССП организации.

После описания стратегических целей и критических факторов в причинно-следственной диаграмме ССП к каждому объекту привязывается модель в виде диаграммы окружения КПР. В этой модели целям и критическим факторам присваиваются ключевые показатели результативности. Они будут служить контрольными точками для соответствующей цели или критического фактора.

Все ключевые показатели результативности соответственно определены и связаны друг с другом. В том случае, если несколько таких показателей определяют один объект, можно рассчитать вес для соответствующего ключевого индикатора резуль-

тативности в достижении цели или критического фактора.

В диаграмме окружения КПР наряду с ключевыми показателями результативности к целям и критическим факторам могут быть привязаны и такие объекты, как тип сущности, файл, документ, база данных, жесткий диск и т. д., служащие для определения исходной информации.

Заключение

На протяжении последнего десятилетия перед государственным аппаратом стояла непростая задача совершенствования организационной и управляющей структуры жизнеобеспечения деятельности государства и его предприятий. Как не было, так и сейчас нет для ее решения готовых рецептов. Однако все больше предприятий, организаций, министерств и ведомств начинают сложную работу по выстраиванию своих процессов, их анализу и совершенствованию, формированию «электронных регламентов», систем делопроизводства и внедрению методологии ключевых показателей результативности КПР в повседневную жизнь.

Построение комплексной интегрированной системы сбалансированных показателей ССП сначала для лидирующего предприятия государственной корпорации, а в перспективе для всего блока управления объединенных предприятий корпорации явится решительным шагом России для завоевания ключевых международных конкурентных позиций. ■

Литература

1. А. Громов, и др. «Управление бизнес-процессами на основе технологии Workflow», Открытые системы №1 (21), стр.35-41. 1997
2. А. Бочкарев «Семь нот менеджмента», ЭКСМО, 2002
3. «The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance», Harvard Business Review, 1992
4. Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Люмпел Школы стратегий. СПб., Питер, 2000. Окончание. Начало см. PC Week/RE, № 38/2001, с. 32.
5. А. Громов «Управление процессами деятельности в распределенных системах управления знаниями», Труды международной научно-технической конференции «Информационные системы и технологии», стр. 27-28, том 1, 22-25 апреля 2003, НГТУ, Новосибирск, Россия
6. Ольше Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. «Оценка эффективности деятельности компаний. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей»: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003