

АРХИТЕКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

**STRATEGIUM
SPACE**

ПОМОГАЕТ ОБЕСПЕЧИВАТЬ ДОЛГОСРОЧНУЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЧЕРЕЗ
ВНЕДРЕНИЕ ПЕРЕДОВЫХ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ, СОЗДАНИЕ
ПОЛНОЦЕННЫХ СТРАТЕГИЙ И ИХ ЭФФЕКТИВНУЮ РЕАЛИЗАЦИЮ

Сбалансированная система показателей имеет
врождённые особенности, которые могут
отрицательно сказаться на конкурентоспособности
компаний даже при успешном внедрении

Дмитрий Рыцев
Strategium.Space



ДНК BALANCED SCORECARD

КАК ЭТО ВЛИЯЕТ НА ОРГАНИЗАЦИИ?

СОВЕРШЕННЫЕ ИНДУСТРИИ

Проблематика внедрения Balanced Scorecard



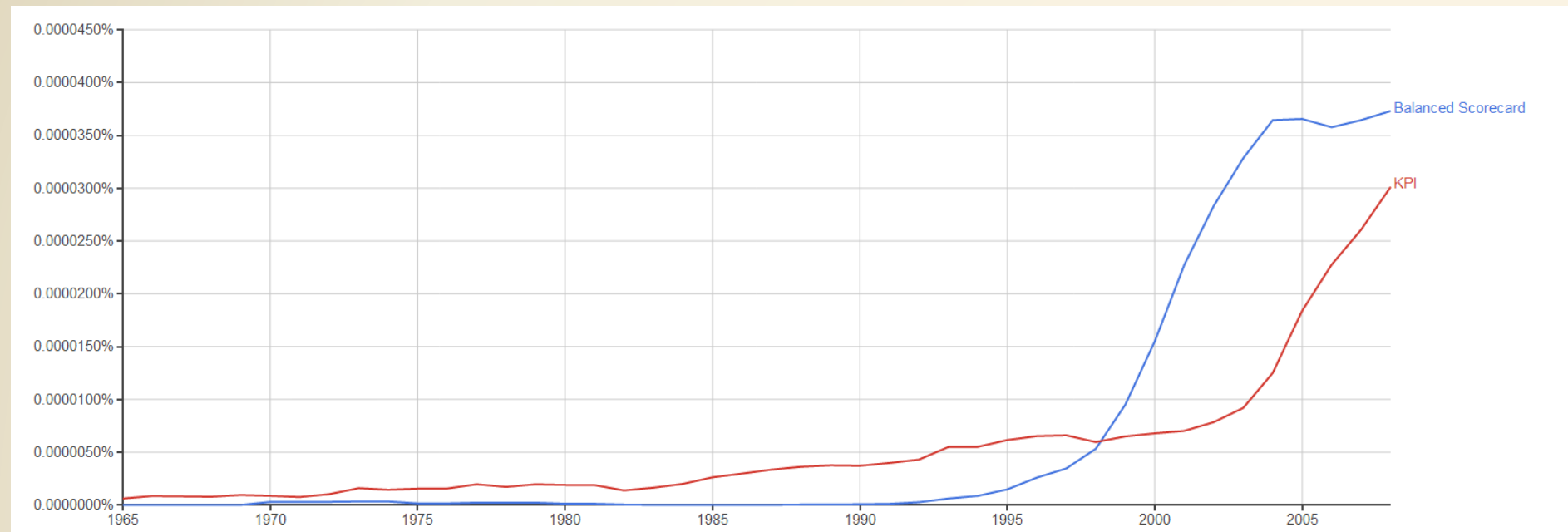
Сбалансированная система показателей (ССП, BSC, Balanced Scorecard) является одной из самых известных концепций, связанных со стратегическим управлением организациями

Суть этой концепции изложена учеными и практиками в подробнейших научных и методических работах

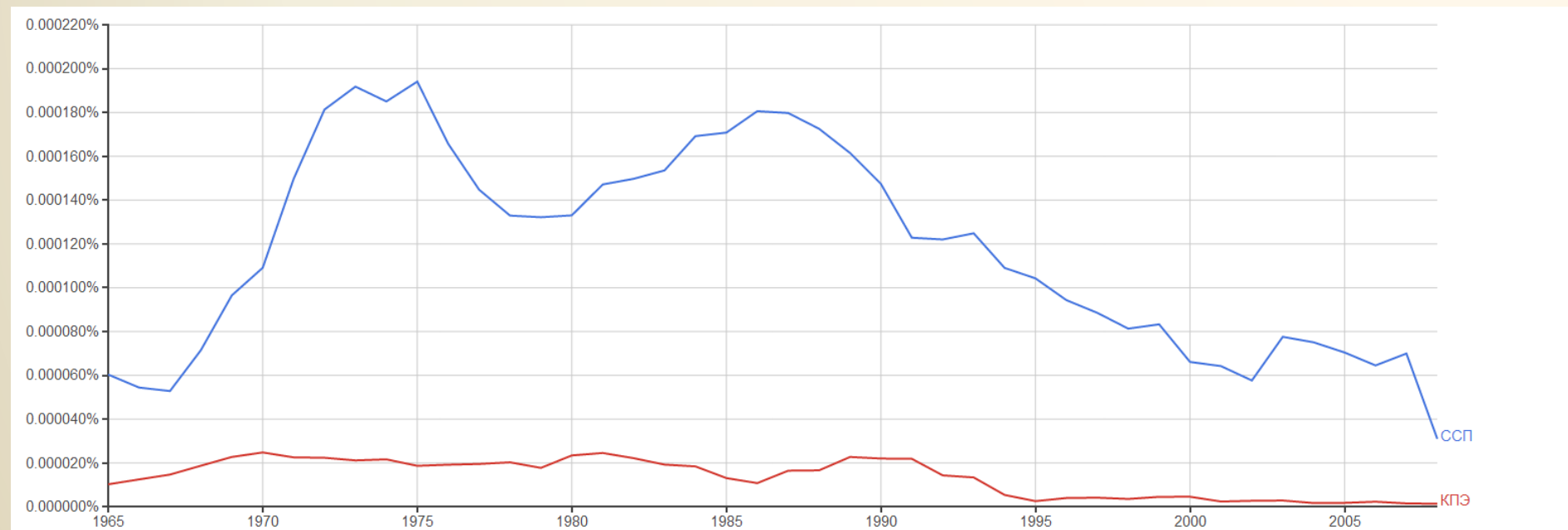
Несмотря на детальную проработку практических аспектов внедрения ССП, внедрение такой системы в практику управления является сложнейшей задачей

Низкий уровень развития систем управления и подготовки менеджмента и специалистов большинства организаций является основной причиной неэффективности внедрений

Динамика интереса к понятию системы показателей (Balanced Scorecard, BSC, KPI, КПЭ, ССП и т.д.)



Упоминание BSC, KPI в англоязычной литературе



Упоминание ССП, КПЭ в русскоязычной литературе

- Интерес к системам показателей в англоязычной литературе демонстрирует взрывной рост с конца 1990-х годов
- Новые концепции управления организациями с применением систем показателей существовали достаточно давно, но активно и широко начали внедряться после создания и широкой популяризации BSC (Нортон, Каплан)
- Подход нашел применение коммерческих, не коммерческих и государственных структурах

Однако, в ДНК BSC нет защиты от оппортунизма* – менеджмент всегда найдет наиболее легкий способ

СТАВИТЕ ЗАДАЧИ ЧЕРЕЗ КПЭ?

Будьте готовы к следующим решениям:

- ↓ Сокращение АХД? – Передача части АХД в бизнес проекты
- ↓ Сокращение затрат на ремонт? – Вывод ремонтных подразделений за штат
- ↓ Сокращение несчастных случаев на производстве? – Вывод работников за штат
- ↓ План на гвозди в тоннах? – не делаем маленькие гвозди
- ↓ План на гвозди в штуках? – не делаем большие гвозди

ВНЕДРЯЕТЕ СИСТЕМУ КПЭ?

У вас появятся следующие интересные особенности корпоративной культуры:

- КПЭ = торговля за пониженные планы любыми методами
- КПЭ = подгонка результата в случае любой нечеткости метода достижения цели
- КПЭ = снижение динамики управления и «периодозависимость»
- КПЭ = получение результата через подгонку методик (например, что понимаем под инновационными рабочими местами и инновационной продукцией)

* в современной экономической науке под оппортунизмом понимают «следование своим интересам, в том числе, обманом путём, включая такие явные формы обмана, как ложь... Намного чаще оппортунизм подразумевает более тонкие формы обмана, которые могут включать активную и пассивную форму, проявляться ex ante и ex post»

О.Уильямсон (1985)

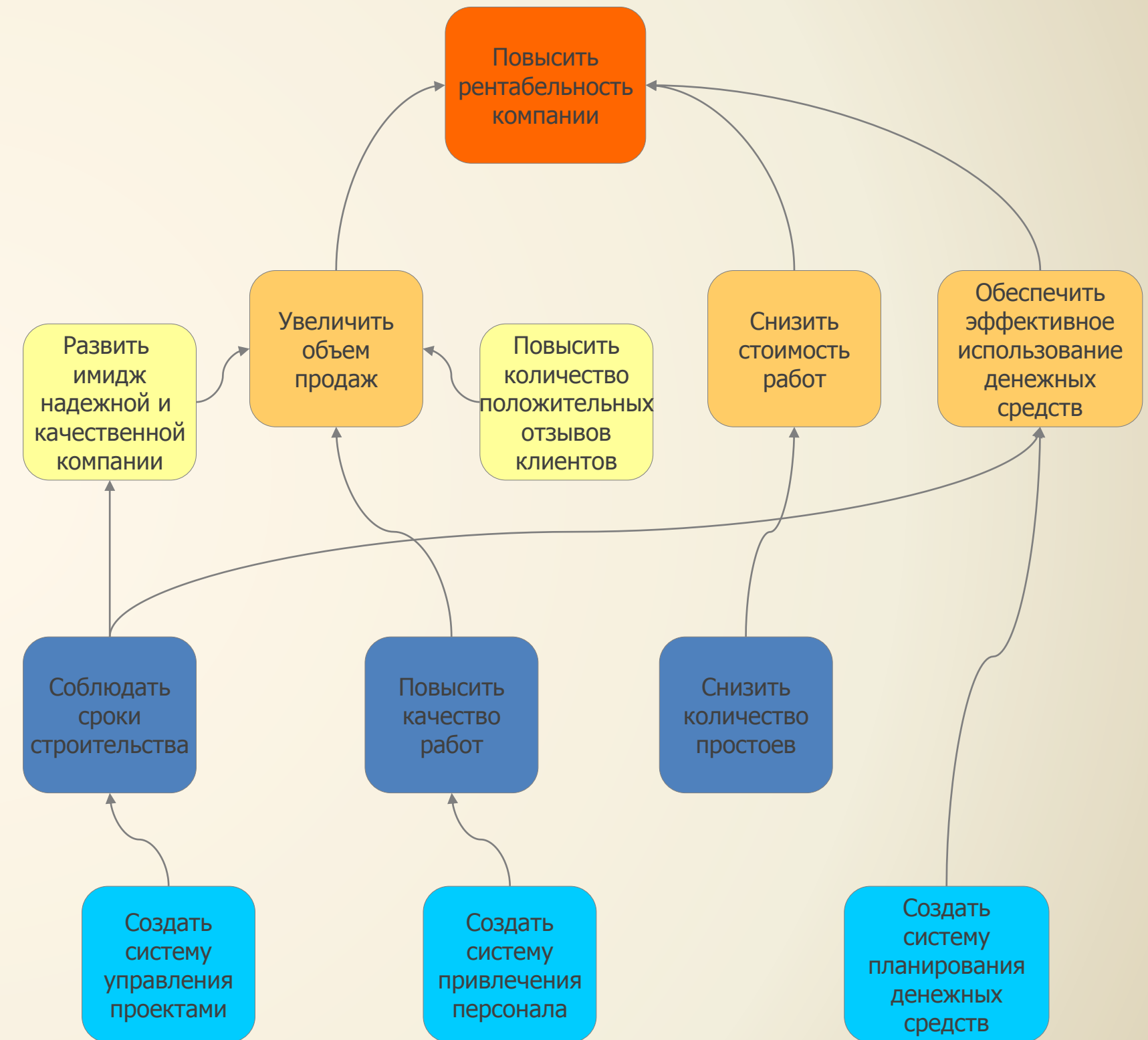
Почему системы показателей всё же популярны в бизнес-среде?

- **Кажущаяся «простота» подхода**
- Привлекательно получить срез не только всех финансовых целей, но и наиболее важных факторов, обуславливающих их достижение
- Система заполняет часто существующий вакуум между целями организации и средствами их достижения
- **«Уверенность»** в том, что при достижении определенных нефинансовых показателей, организация достигнет запланированных финансовых целей
- Система показателей помогает аргументировать предпринимаемые для реализации целей акционеров решения, и объяснять впоследствии, что отклонения были вызваны внешними факторами, не подвластными управленцам
- Эти внутренние, подкрепляющие внедрение систем показателей факторы, дополняются восхитительными историями консультантов про чудодейственные свойства BSC для управления организацией

Однако, есть и возражения

Основные возражения противников внедрения системы сбалансированных показателей в практику управления

- ССП – один из возможных инструментов реализации стратегии, и никто пока не доказал, что лучший
- ССП применима только в (не)коммерческих организациях
- ССП не работает на крупных (средних) компаниях
- Значительная часть деятельности не укладывается в схемы авторов ССП
- ССП недостаточно теоретически проработана, многие термины неправильно переведены и не отражают суть
- ССП не способна учитывать неопределенности и риски
- У разработчика ССП отсутствует видение целевой модели организации и т.п.

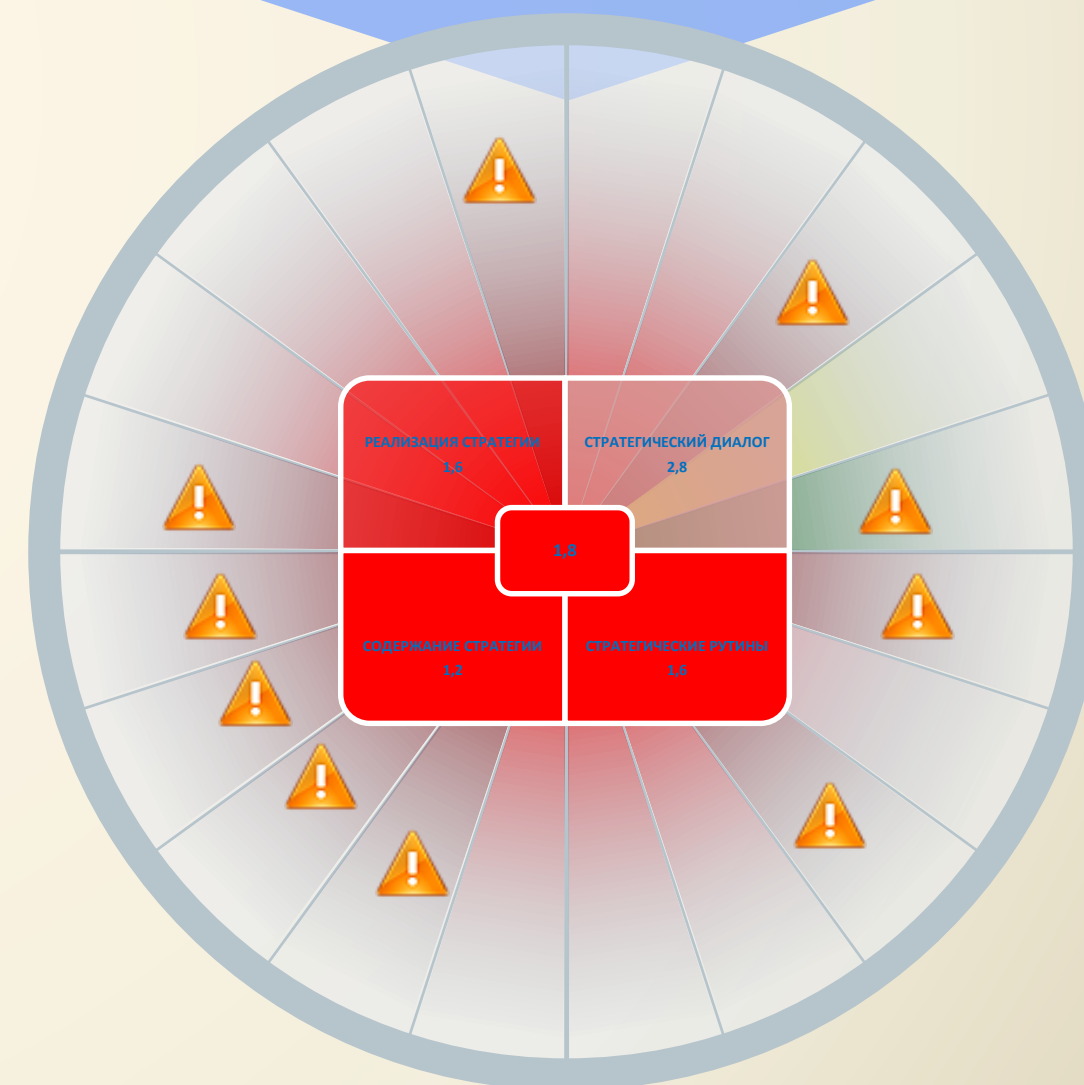


Основные возражения противников применения ключевых показателей эффективности в практике управления

- КПЭ неприменимы для многих подразделений
- Затраты на создание СП являются чрезмерными и требуют дополнительных высокооплачиваемых специалистов
- Необходимо проработать другие инструменты реализации стратегии и обосновать необходимость ССП
- Невозможно определить истинные зависимости между целями и КПЭ и установить их целевые значения
- Конкуренты не используют ССП или пробовали, но отказались от нее
- Функции офиса стратегического менеджмента и планового отдела выполняют другие подразделения
- Нецелесообразно дублировать методические подходы в различных процессах компании

ОЦЕНКИ СОСТАВНЫХ ЧАСТЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧАСТО ПЫТАЮТСЯ РЕШИТЬ
ВНЕДРЕНИЕМ СИСТЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, НО ЭТО ЛИШЬ
НЕБОЛЬШАЯ ЧАСТЬ НЕОБХОДИМЫХ
ИЗМЕНЕНИЙ



Проекты внедрения систем показателей в отрыве от комплексного внедрения стратегического менеджмента часто терпят неудачу

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЯВЛЯЕТСЯ ЛИШЬ ОДНИМ
ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ ПОЛНОЦЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ

Типичные проблемы внедренных в организациях систем показателей

ПРОЦЕССНЫЕ:

- Процессы планирования и отчетности, связанные с системой показателей не регламентированы или исполняются нечетко
- Имеются «слепые» периоды
- Нет интеграции КПЭ со стратегией
- Дублирование расчетов показателей

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ:

- Отсутствие единого координационного центра для стратегического планирования и отчетности
- Отсутствие персональной ответственности за расчет и реализацию конкретных показателей

ИНФОРМАЦИОННЫЕ:

- Дисбаланс набора показателей (повышение удельного веса финансового и апостериорного аспекта в системе показателей)
- Состав показателей не соответствует принципам экономичности и оперативности (недостаток информации для расчета целевых или фактических значений показателей, невозможность получить данные в разумные сроки)
- Отсутствие единой базы данных
- Бумажная или табличная технология отчетности
- Нет четких причинно-следственных связей (недостаточно связей между целями, неясные причинно-следственные связи целей)
- Нет ясных приоритетов, выделенных на карте целей и КПЭ (нет весов, слишком много целей)

Если всё же решили внедрять, что может быть в результате?

НЕСООТВЕТСТВИЕ СИСТЕМЫ И ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА

Решения по внедрению сбалансированной системы показателей ложатся на неподготовленную почву и не учитывают важнейшие условия, необходимые для успешного внедрения

СИСТЕМА НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ТЕХНИЧЕСКИМ ТРЕБОВАНИЯМ

В подавляющем большинстве случаев «внедренная» система не отвечает ожиданиям, как руководства компаний (заказчиков), так и пользователей системы

ОТКАЗ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ИЛИ ДОПОЛНЯЮЩАЯ РОЛЬ СИСТЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ

Через некоторое время система, в лучшем случае, становится дополняющим инструментом управления, отходя на второй план, а в худшем все, связанные с BSC процессы не приживаются

Примеры проектов «как не надо делать»: авиакомпания

- Внедряли своими силами, используя консультантов только на некоторых этапах для решения противоречий в ходе проекта
- Создали монструозную систему показателей, достигающей в совокупности 400 показателей на всех уровнях управления
- Подход привел к вырождению проекта еще до начала тестовой эксплуатации системы
- Причина – неправильно понятый командой внедрения подход к использованию 4-х проекционной структуры (финансы, клиенты, процессы, обучение), который предполагалось использовать на каждом из уровней каскадирования системы показателей
- Привело к созданию мало понятных и искусственно создаваемых показателей
- Результаты вызвали сопротивление на разных уровнях управления, хотя инициатива внедрения BSC шла снизу, а не сверху, как в большинстве других случаев внедрения
- Проект был «башней из слоновой кости», в фактические нюансы теории и практики внедрения посвящено ограниченное количество членов команды
- Отсутствовал необходимый уровень коммуникаций и внутренняя обратная связь в команде внедрения, призванная исключать ошибки или исправлять их на этапе планирования
- Несмотря на использование лучшей отраслевой практики, отсутствие опыта основного внутреннего исполнителя привело к рождению нежизнеспособного монстра

Примеры проектов «как не надо делать»: производитель программного обеспечения

- Внедрение BSC началось еще до достижения консенсуса не только по стратегии развития компании, но и по методам, применяемым для ее формулирования
- Привело к сопротивлению значительной части высшего менеджмента в самом начале внедрения системы показателей
- Работа команды проекта была парализована - задействованные в проекте сотрудники просто **не могли договориться о формулировках даже промежуточных стратегических целей и факторов успеха их достижения**
- Не было достигнуто согласие в ключевых факторах конкурентоспособности компании, что прямым образом влияло на возможность корректного формулирования отдельных элементов стратегии, не говоря уж о формулировании системы показателей для контроля ее реализации
- Фактически, проект внедрения BSC ложился на совершенно неподготовленную почву
- **В компании отсутствовал необходимый для продвижения проекта уровень внутренних стратегических коммуникаций**

Генетические болезни сбалансированных и не очень
сбалансированных систем показателей

Первый дефект ДНК BSC: КОНТРОЛЛИНГ

Когда система показателей внедряется исключительно как система показателей, а не как система управления, происходит следующее:

- **Реализовывается контроллинговая функция** (фактически, внедряются только некоторые элементы подхода, чем программируется ограниченное использование возможностей)
- Существующие системы планирования и отчетности дополняются расширенным составом контрольных показателей, включающим больше управленческой информации

При таком варианте внедрения (поверхностное внедрение видимой части методологии) происходит **улучшение системы отчетности**, но:

- Регулярная деятельность по обновлению состава показателей и уточнения их вклада в достижение целей, как правило, не становится регулярной частью процессов стратегического управления компании
- Система не встраивается в контур стратегического управления и не является источником поддержания конкурентоспособности компании в долгосрочном периоде

Второй дефект ДНК BSC: НЕПОЗНАВАЕМОСТЬ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ

В реальности определение **причинно-следственных связей между внутренними особенностями предприятия и коммерческим успехом** проблематично:

- Причинно-следственные связи мало изучены и могут быть непознаваемыми из-за неограниченного числа факторов, воздействующих на предприятие изнутри и снаружи
- Способность сотрудников и консультантов **выявить реальную конфигурацию** таких связей сомнительна
- В стабильной рыночной ситуации и бизнес-модели выработка **достоверной модели возможна**
- При **изменении среды** (перманентно), **степень влияния факторов** на экономический успех (и конфигурацию причинно-следственных связей) **значительно меняется**

На практике это выражается в следующих характерных явлениях:

- Неправильная идентификация ключевых факторов достижения финансовых целей
- Неправильное определение измерителей ключевых факторов успеха
- Неправильное определение целей нижних уровней, в связи с тем, что, как правило, они основываются не на требованиях акционеров, внешних ограничениях и научно обоснованных возможностях улучшения процессов, а определяются в процессе переговоров между разными уровнями управления (особенно, если система показателей интегрирована с системой мотивации)

Третий дефект ДНК BSC: СРАВНИТЕЛЬНАЯ ЖЕСТКОСТЬ

- Ситуация, когда возникают ошибки в модели, является штатной для систем управления
- Рано или поздно можно исправить все ошибки и достичь приемлемой точности модели
- Однако мешает третья важная особенность – **сравнительная «жесткость» целевой модели BSC, уже внедренной в компании**

ПОЧЕМУ ЭТО ВЛИЯЕТ?

- Внедрение системы означает, что решения принимаются на основе данных из неё
- В идеальной ситуации к модели привязаны системы планирования, контроля, мотивации и другие
- Это происходит на всех уровнях, охваченных системой – **операционализация стратегии** является одной из ключевых сторон методологии



ЧТО В ИТОГЕ?

- Если модель показателей является ошибочной, то уже функционирующая система BSC, интегрированная в систему управления, становится дезинформирующим **инструментом**
- Вместо того, чтобы обрести реальный стратегический фокус, организация с большой вероятностью обретает множество ложных факторов достижения успеха (KPI), на которые ориентируются нижние уровни управления, что может угрожать существованию компании в динамической среде

ВЫВОД: ДНК BSC не приспособлена к турбулентностям внешней и внутренней сред

Изменение ССП и ее причинно-следственных связей **занимает значительное время**, что непосредственно влияет на конкурентоспособность за счет

снижения динамики принятия решений

снижения скорости адаптации к изменениям



ССП – стратегическое программирование организации

эффективно лишь в стабильной или предсказуемой среде

стабильная среда – редкое явление в рыночных условиях



При любых отклонениях и неожиданных изменениях среды стратегическое программирование

будет исходить из уже не верных предпосылок и гипотез

ограничит сотрудникам гибкость в принятии решений и действиях



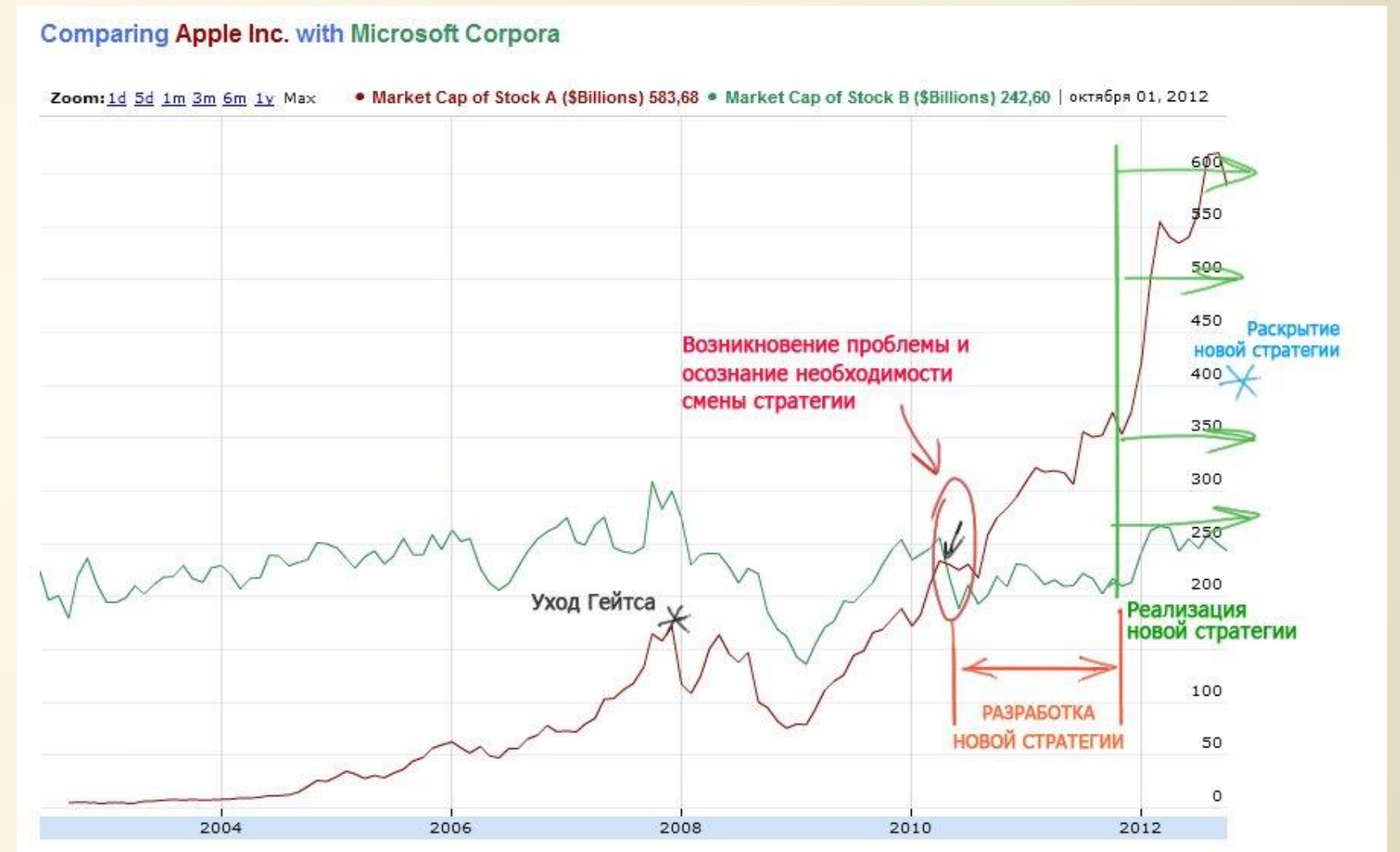
Гибкость и скорость адаптации – ключевые способности для эффективных ответов на изменения

Противоречит ДНК BSC в связи с мощным причинно-следственным каркасом показателей

Априорные показатели могут смягчить ситуацию только если их временной лаг больше, чем скорость перенастройки систем

Практические подтверждения несоответствия систем показателей и реальной ситуации. Что говорит рынок?

- Есть ли соответствие с каким-либо ключевым натуральным показателем бизнеса любой публичной компании и котировками акций на бирже?
- Даже наиболее разумно обоснованные показатели, лежащие по всей логике в основании процветания бизнеса, показывают слабую корреляцию с реальной прибыльностью и стоимостью компаний
- Всегда найдется какое-либо слабое звено, «черный лебедь» или неожиданное изменение конъюнктуры, которые «испортят» всю картину корреляции



Подробнее здесь: <http://perfect-industries.ru/quality/microsoft-vs-apple.html>

Что делать?

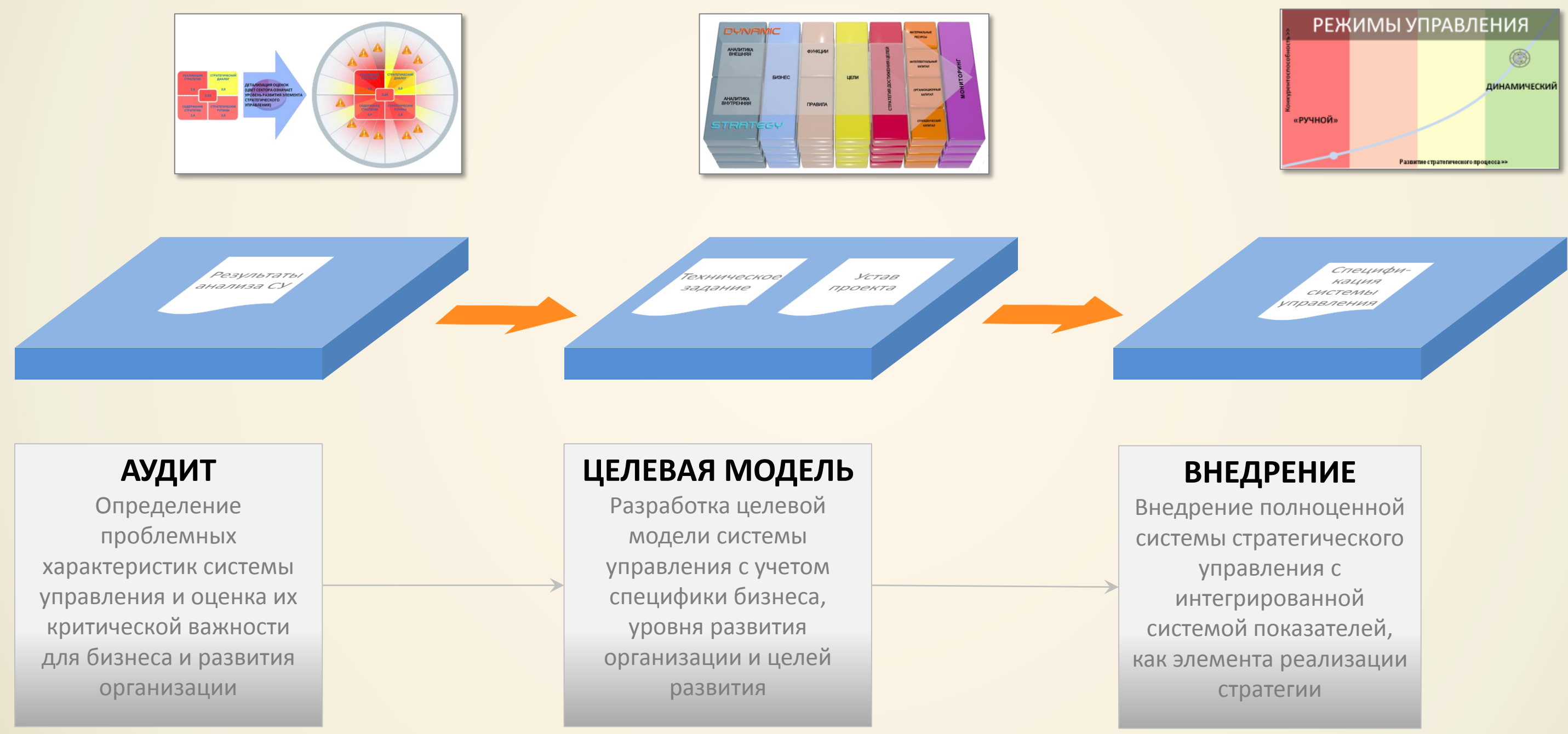
- Вся современная практика подтверждает первоочередную важность не какой-либо модели управления, а динамических характеристик процесса анализа внешней и внутренней среды организации с целью поддержания ее конкурентоспособности в долгосрочном периоде
- В применении к BSC управленческий императив выражается не в приоритете какой-либо системы показателей, а в постоянном итерационном процессе адаптации и обновления системы
- Такой **итерационный процесс является составной частью качественного процесса стратегического управления организацией**
- Такой процесс идет далеко за пределы какой-либо одной методики, тем более сводящейся к системе показателей, даже если такая система показателей точно сбалансирована



Все указанные проблемы не повод отказаться от внедрения таких инструментов, как сбалансированная система показателей или многоуровневая система KPI

ЭТО ПОВОД ПОДОЙТИ К ВНЕДРЕНИЮ БОЛЕЕ ОБДУМАННО, НЕ ЗАМЫКАТЬСЯ ТОЛЬКО НА ЭТОЙ МЕТОДОЛОГИИ, А ВСТРОИТЬ ЕЕ В ГРАМОТНО ВЫСТРОЕННУЮ СИСТЕМУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Логика внедрения/совершенствования системы стратегического управления



УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ
ПРО АУДИТ

ТИПОВОЙ ПОРЯДОК РАБОТЫ

- Для оценки существующего положения «как есть» проводится аудит стратегического управления:
 - Как работает процесс стратегического управления в настоящее время?
 - Что является или может являться препятствием на пути реализации стратегии?
 - Являются ли стратегии стратегиями?
- После определения ключевых проблем целесообразно провести обучение руководства и ключевых специалистов основам стратегического управления и возможным методам решения выявленных проблем
- В случае внедрения полноценного процесса стратегического управления следующим этапом является разработка целевой модели процесса «как надо»
- Внедрение целевого процесса происходит одновременно с разработкой комплексной стратегии развития компании
- Если же необходимо разработать только стратегию, то мы используем типовую структуру нашей методологии [Dynamic Strategy](#) в качестве методической основы для работы

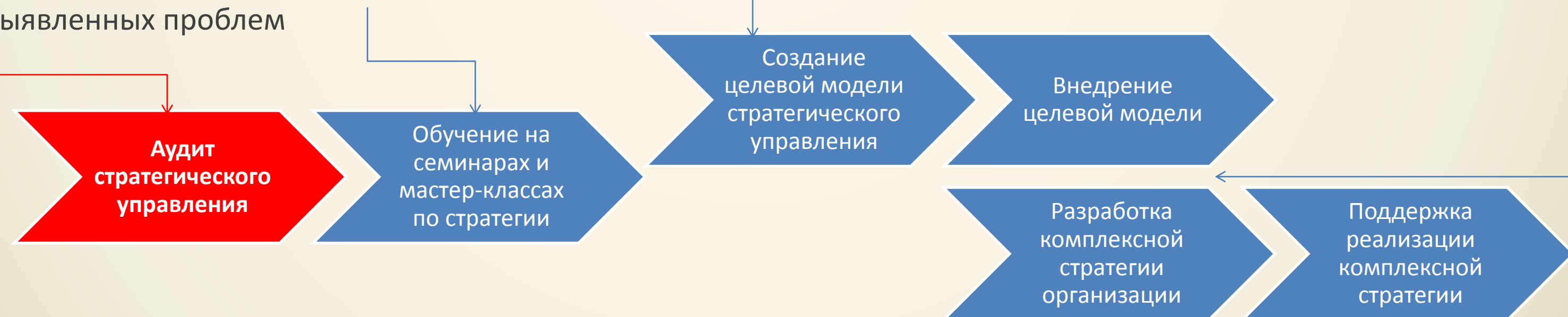
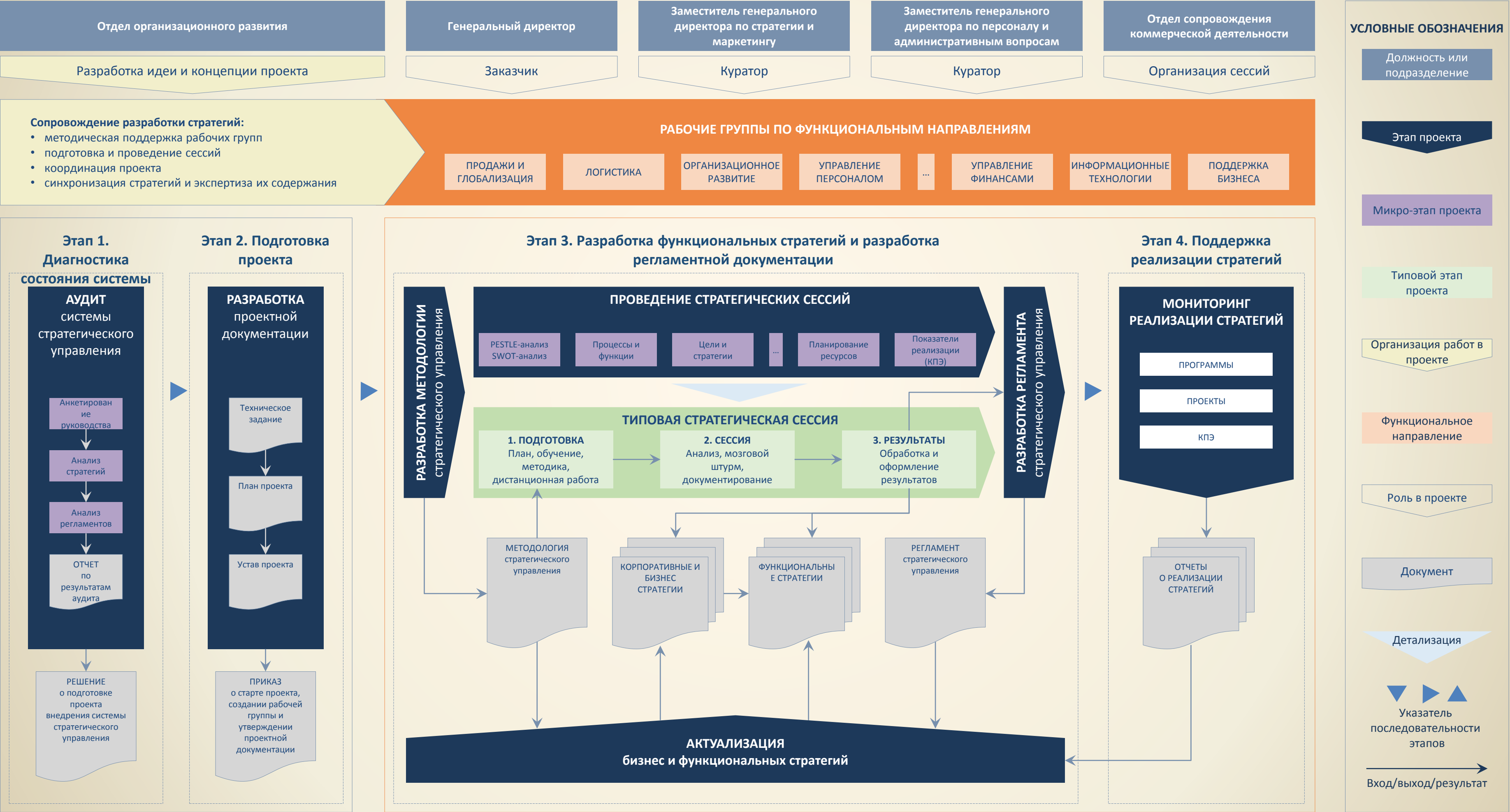
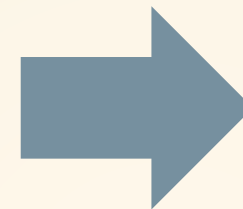
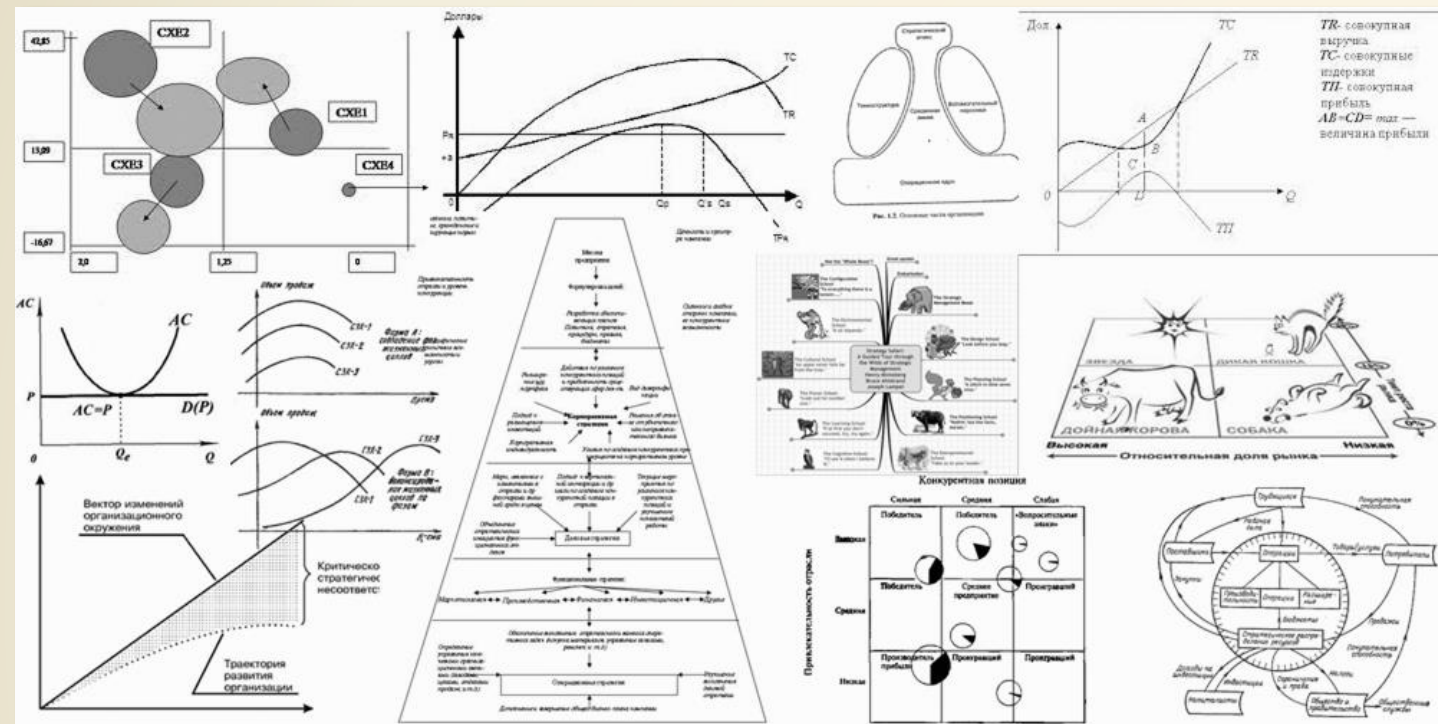


СХЕМА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



Основа подхода — восприятие стратегического управления как бизнес-процесса, а не набора инструментов



Этот процесс является главнейшей составляющей цепочки создания добавленной стоимости – ведь он управляет содержанием и структурой остальных!

Мы убеждены, что создание стратегии, как одна из ключевых компетенций организации, не может даже частично [передаваться на аутсорсинг](#), а без вовлечения и активного содействия менеджмента не может быть создана эффективная и реализуемая стратегия

Создать стратегию это лишь малая часть дела – основные трудности возникают при ее реализации

Именно поэтому наиболее глубокой фазой работы в наших проектах является создание и внедрение в деятельность компании таких процессов, которые позволяют создавать качественные стратегии и успешно их реализовывать

Мы «встраиваем» стратегию в ДНК организации и фокусируем на ее реализацию весь коллектив

КОМУ НУЖНО СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- Повышение конкурентоспособности
- Выход на глобальные конкурентные рынки
- Эффективная реализация планов

ГОСУДАРСТВО

- Эффективное руководство развитием стран
- Модернизация без затягивания гаек
- Реализация крупнейших прорывных решений

НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- Достижение видения и реализация миссии
- Рациональное использование ресурсов
- Фокусирование на решении проблем

КОМУ **НЕ НУЖНО** СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В
СОХРАНЕНИИ СИТУАЦИИ**

**НЕЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В
СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ**

**У КОГО ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ
ВЫШЕ ИНТЕРЕСОВ
ПРЕДПРИЯТИЯ,
ОРГАНИЗАЦИИ, СТРАНЫ**



КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

- Компания «Совершенные индустрии» оказывает консультационно-внедренческие услуги в области стратегического управления организациями
- Регистрация в Москве, Российская Федерация
- Работаем в РФ и других странах бывшего СССР
- Нашими клиентами являются компании различного масштаба и отраслей

Среди пользователей
наших услуг:

