

В статье рассмотрен опыт европейских компаний по внедрению системы BSC Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) становится в России все более популярной. Об этом свидетельствует огромное количество публикаций в СМИ и новых книг на данную тему, аншлаги на конференциях и семинарах, посвященных внедрению BSC, рост числа клиентов консалтинговых компаний, реализующих эту методику.

В последнее время в нашу страну стали наведываться и зарубежные «миссионеры», имеющие большой опыт внедрения системы сбалансированных показателей в западных фирмах. Один из них - Матиас Менгельс, управляющий директор немецкой компании Balanced Scorecard Collaborative, CEE GmbH - рассказал в интервью нашему журналу, каким компаниям BSC внедрять просто необходимо и какие сложности при этом обычно возникают.

- Сегодня Сбалансированная система показателей становится все более популярной. А каково отношение к ней европейских компаний? - Среди европейских компаний Balanced Score-card (BSC) пользуется не меньшим спросом, чем в России.

У нас открыты офисы в Германии, Исландии, Швеции, Англии и Испании. В среднем за год наша компания реализует порядка 50—80 проектов по внедрению системы сбалансированных показателей на предприятиях фармацевтической, энергетической, нефтегазовой отраслей и автомобилестроения.

В основном это крупные компании и холдинги со сложной структурой управления. В последнее время BSC стала активно внедряться в правительственных учреждениях и некоммерческих организациях.

Использование технологии сбалансированных показателей в некоммерческих компаниях вызвано их стремлением максимально эффективно использовать ограниченные ресурсы. Широко распространено заблуждение о том, что стратегия компании должна быть выражена в финансовых показателях.

Наиболее часто встречающиеся стратегические цели — повышение стоимости компании или рост прибыли. Но нужно понимать, что стратегия в первую очередь основывается на видении менеджментом и собственниками миссии компании.

Поэтому если основная стратегическая цель организации, в том числе некоммерческой или правительственной, формулируется как определенная позиция компании на рынке или в обществе, то внедрение в ней системы сбалансированных показателей вполне оправдано. Компания BSCol Inc. реализовала проекты для Бостонской оперы, группы школ Фултон и Королевской канадской конной полиции. - Чем, по Вашему мнению, обусловлен повышенный интерес компаний к BSC? - В основном к нам обращаются руководители предприятий с вопросом: «Как я могу оптимизировать работу своей компании, чтобы обеспечить больший объем прибыли для своих акционеров?» Для того чтобы ответить на этот вопрос, при помощи ряда научно-исследовательских институтов, входящих в группу компаний BSCol Inc., была проанализирована работа организаций, которым удалось достичь впечатляющих результатов и стабильного положения на рынке.

В их число вошли такие компании, как UPS, которой удалось увеличить валовой доход за два года на 9% и прибыль на 33%; Mobil - за два-три года компания прошла путь от последнего места в рейтинге прибыльности компаний отрасли до первого; AT&T Canada, которая за пять лет увеличила свою стоимость на 7 млрд долл. США, и многие другие.

Проведенное исследование показало, что этим компаниям удалось добиться успеха за счет внедрения стратегически ориентированного управления. Поэтому Сбалансированная система показателей, которая создавалась как методология стратегического управления компанией, справедливо воспринимается менеджерами в качестве инструмента, позволяющего повысить эффективность работы предприятия.

- Как определить, что компании необходима Сбалансированная система показателей? - В большей степени Сбалансированная система показателей будет полезна компаниям, которые нуждаются в максимально эффективном менеджменте для реализации стратегических целей, а также предприятиям, которые прошли процедуру реструктуризации и испытывают трудности при построении системы менеджмента. Условно можно выделить четыре основных признака того, что компания нуждается в BSC.

Первый признак - у предприятия есть стратегия и миссия, при этом менеджмент в силу различных причин не вовлечен в процесс стратегического управления: около 85% менеджеров тратят на рассмотрение стратегических вопросов меньше часа в месяц или плохо понимают, в чем заключается суть стратегического управления. Второй признак - непонимание сотрудниками стратегических целей компании и их неучастие в достижении этих целей.

На практике мы столкнулись со следующей ситуацией в сталеплавильной компании. Она заявляла, что продукция у покупателя будет строго в указанный срок и наивысшего качества.

Сотрудникам предприятия, непосредственно управляющим процессом производства стальной арматуры, был задан вопрос о том, за какие показатели они несут ответственность. Ответ был следующий - «качество продукции, соблюдение технологических параметров производственного процесса, безаварийная работа оборудования».

Таким образом, рядовые сотрудники не считали, что должны отвечать за своевременность выпуска продукции. Другими словами, они не понимали своих задач и роли в реализации стратегических планов компании. Эти проблемы позволяет решить внедрение BSC.

Третий признак - использование системы сбалансированных показателей оправданно в группе компаний, где каждое предприятие преследует свои цели, не всегда соответствующие единой стратегии холдинга. За счет внедрения BSC решается вопрос коммуникации предприятий группы и выстраивается понятная схема стратегического управления.

И четвертый немаловажный признак того, что компании целесообразно внедрить систему сбалансированных показателей, - отсутствие оперативного контроля над процессом реализации стратегии предприятия. Стратегическое управление компанией представляет собой непрерывный процесс, включающий постановку стратегических целей, исполнение поставленных задач, контроль и принятие корректирующих управленческих решений. Если компания не может контролировать исполнение поставленных целей, не стоит надеяться, что они будут достигнуты. - С какими сложностями сталкиваются европейские компании при внедрении системы

сбалансированных показателей?

- Проблемы, возникающие при внедрении системы BSC, достаточно типичны и не зависят от страны, в которой работает компания. Можно выделить три основных проблемы. Во-первых, это внедрение системы сбалансированных показателей в отсутствие четко сформулированной стратегии.

Если у компании нет стратегии развития и видения своего будущего, то внедрение системы сбалансированных показателей не имеет смысла. Во-вторых, у компании может быть четко разработанная стратегия, но созданная BSC не увязана с системами бюджетирования, управления качеством и вознаграждения персонала.

В этом случае не следует ожидать каких-то положительных результатов, а методология BSC, призванная повысить управляемость компании, превращается в еще одну учетную систему. Сегодня около 60% компаний, использующих систему сбалансированных показателей, не пытаются увязать свои долгосрочные стратегические планы с системой бюджетирования.

В-третьих, наша компания нередко сталкивается с тем, что, несмотря на заключенный контракт на внедрение BSC, менеджмент не заинтересован или не готов использовать систему сбалансированных показателей в повседневной работе. Такие проекты, как правило, останавливаются до момента сдачи системы в эксплуатацию.

Нужно понимать, что Сбалансированная система показателей - это в первую очередь инструмент управления менеджмента. И если менеджмент в нем не нуждается, то никакое внедрение не сможет стать успешным.

- Какова средняя стоимость проекта, реализуемого вашей компанией?

- Многое зависит от того, что будет сделано в ходе выполнения проекта. Некоторые компании обращаются к нам с просьбой обучить своих специалистов, и потом самостоятельно разрабатывают и внедряют систему сбалансированных показателей.

Другие требуют выполнения всего комплекса работ, начиная с разработки BSC и заканчивая автоматизацией. Если исходить из среднего по объему пакета услуг, предоставляемого по контракту, то для небольших компаний стоимость проекта колеблется в пределах 100 тыс. евро.

Для крупных компаний (металлургических заводов, электростанций и т. д.) стоимость внедрения может достигать 1 млн евро. - Стоит ли в ближайшем будущем ожидать появления нового инструмента стратегического управления или сама BSC претерпит существенные изменения? - Вряд ли можно говорить о возможности появления альтернативы системе сбалансированных показателей. В последнее время появилось множество инструментов, позволяющих разработать стратегию.

Однако увязать стратегические планы с тем, что компания делает изо дня в день, позволяет только BSC. Более вероятным представляется дальнейшее развитие и совершенствование BSC. Это развитие мы видим в детальной проработке методов увязки системы сбалансированных показателей с такими функциональными блоками, как управление персоналом и процессами, а также бюджетирование и инвестиционное планирование.

Беседовал Александр Афанасьев

Источник: Финансовый директор