

Часть I

# Введение и основные понятия



# 1

## Концепция стратегических карт

В этой главе мы попытаемся ознакомить читателя с понятием стратегических карт и их использованием для определения направлений развития бизнеса. Идея описать деятельность компании с помощью стратегических карт впервые появилась в 1992 году и вызвала большой интерес. Причина этого, по всей видимости, кроется в том, что большинство менеджеров осознали необходимость получения более детальной и систематизированной информации по сравнению с той, которая приводится в стандартных оперативных отчетах.

### АКТУАЛЬНОСТЬ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Ответственность и доверие — вот ключевые слова в лексиконе менеджеров современных компаний. Но за что конкретно несут ответственность менеджеры? Десятилетиями обсуждалась организация ответственности менеджеров по центрам возникновения затрат и прибыли. Обычно результаты деятельности, в том числе и менеджеров, измерялись в стоимостной форме. Отчеты о прибылях и убытках, подготавливаемые для отдельных подразделений компании, имеют в своей основе ту же структуру, что и отчет о прибылях и убытках компании в целом.

Достаточно ли этого? Действительно ли миссия отдельных подразделений компании состоит лишь в том, чтобы генерировать прибыль и обеспечивать достаточную доходность на вложенный капитал? Во многих случаях ответ, видимо, будет отрицательным. Дальновидные руководители понимают, что их компания должна формировать конкурентные преимущества, необходимые для обеспечения будущего процветания. Правда, такая стратегия не приносит прибыли немедленно, хотя и требует значительных затрат.

В этом и состоит основной ответ на вопрос, зачем компании нужны стратегические карты. Необходимость в них тем более очевидна для тех организаций, для которых прибыль не является главной целью деятельности (например, правительственных учреждений или вспомогательных подразделений промышленных компаний). Чтобы ответить на вопрос, какие текущие цели должна ставить перед собой компания и насколько успешно они реализуются, необходимо проделать дополнительную работу.

Возможно, раньше эта проблема не стояла так остро. Показатели объема продаж и производства продукции рассматривались прежде всего в краткосрочной перспективе. Планированием на длительную перспективу занимались в основном отделы стратегического развития, сосредоточив в своих руках принятие решений об инвестировании средств.

Однако сейчас такой подход устарел. Понятие стратегического планирования значительно расширилось и включает планирование инвестиций в интеллектуальный капитал компании, установление системных отношений с потребителями и создание современных информационных систем. Большая часть этой работы осуществляется за пределами центральных офисов компаний. Возникла реальная опасность того, что стремление к получению прибыли сейчас и немедленно помешает компании принять правильные решения на долгосрочную перспективу.

В этой книге будет рассматриваться совершенствование системы традиционных финансовых показателей для приведения их в соответствие с более важными для развития компании целями. Кроме того, для большинства сотрудников компании цели их деятельности, описанные с помощью нефинансовых показателей, будут более ясными и убедительными. Именно такие показатели используются в стратегических картах. Стратегические карты — это способ согласования целей деятельности и контроля за их достижением.

Использование нефинансовых показателей для описания деятельности компании нельзя назвать чем-то совершенно новым. Можно припомнить множество ныне забытых показателей, предназначенных для характеристики деятельности предпринимательских структур и учреждений государственного сектора. Отличие состоит в том, что стратегические карты содержат систему тщательно отобранных показателей (немногочисленных, но достаточных для выполнения контрольных функций) и что эта система показателей используется для реализации и пропаганды согласованной концепции стратегического развития компании. По смыслу своего названия, стратегическая карта представляет собой инструмент достижения оптимальной сбалансированности множества различных экономических факторов<sup>1</sup>. Достижение такой сбалансированности и является стратегической целью компании.

---

<sup>1</sup> В англоязычной литературе существует несколько вариантов термина, переведенного как “стратегические карты”, в том числе *balanced scorecards* (в этой книге) и *performance scorecards*. Поскольку используемый в англоязычном варианте термин буквально переводится как “карты сбалансированных показателей деятельности”, в данном случае речь идет о достижении баланса показателей, что отражено в самом термине. — *Прим. ред.*

В состав стратегической карты должны быть включены показатели, дополняющие информацию из финансовых отчетов и снижающие риск принятия решений, нацеленных на краткосрочные приоритеты. Одновременно они помогают работникам компании глубже осознать смысл своей работы и ее связь с общей стратегией развития компании. В связи с этим некоторые исследователи говорят о замене экономического контроля стратегическим контролем. Однако правильнее было бы говорить об углублении понятия экономического контроля, выходящего за пределы банального текущего контроля стоимостных показателей. Качественный экономический контроль предполагает эффективное управление экономическими ресурсами компании. Современная компания — это нечто большее, чем просто сумма денег, инвестированная в бизнес. Все большее значение приобретает управление интеллектуальным потенциалом, политикой компании на рынке и накопленными знаниями.

### Пример

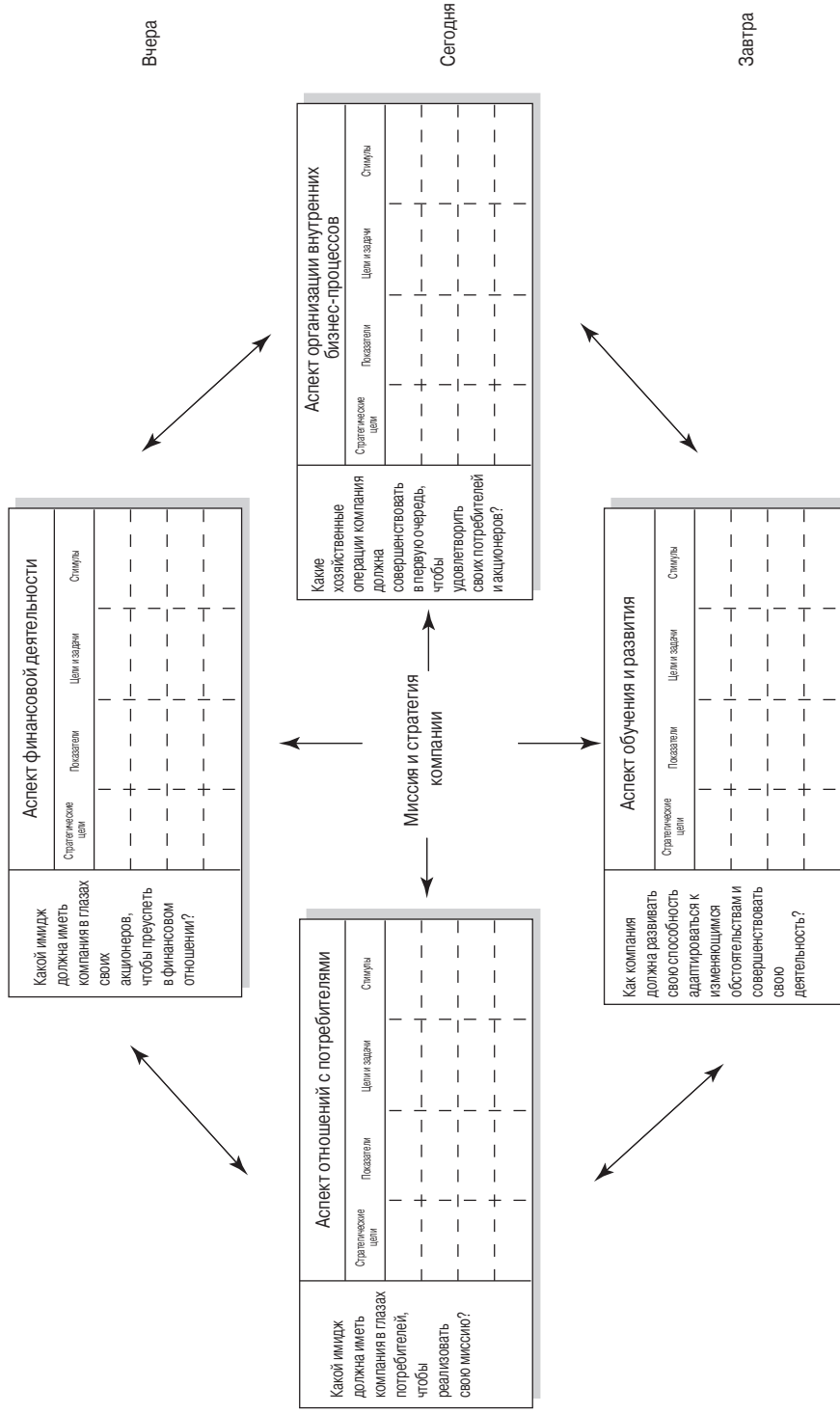
В течение ряда лет компания *Product* стремилась, чтобы все ее работники осознали важность контроля за уровнем рентабельности. Оборачиваемость капитала находилась на удовлетворительном уровне, производственные издержки постоянно снижались. Занятый сбытом персонал сосредоточил основные усилия на продвижении наиболее рентабельных видов продукции.

Но благополучную картину портила одна деталь. Компания с большой неохотой модернизировала свои производственные мощности, а отдел сбыта в первую очередь заботился о сохранении уже имеющихся покупателей. Такая политика оправдывалась необходимостью поддержания высокого уровня рентабельности. Естественно, *Product* старалась избегать крупных капиталовложений в рискованные проекты, сулившие отдачу лишь в будущем. Исполнительный директор понимал опасность такого положения в случае возникновения непредвиденных осложнений с имеющимися производственными мощностями или потери части постоянных покупателей. Совет директоров как раз приступил к обсуждению миссии компании и ее стратегии в новом столетии. Однако задумывался ли над этими же вопросами кто-нибудь из сотрудников компании?

Исполнительный директор обсудил этот вопрос со своим заместителем по финансам. Последний тоже считал, что система финансового контроля компании направлена на достижение главным образом краткосрочных целей. Оба менеджера полагали, что есть способ расширить систему финансового контроля, включив в нее дополнительные показатели и добившись равновесия между сохранением текущего уровня прибыли и задачами стратегического развития. В качестве выхода из ситуации было предложено использовать стратегические карты. Обязательным условием их внедрения было участие всех сотрудников в разработке миссии и стратегии компании.

### ИСТОКИ: КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ Р. КАПЛАНА И Д. НОРТОНА

Первоначально концепция стратегических карт была представлена Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в первом номере *Harvard Business Review* за 1992 год. Стратегические карты предназначались для согласования краткосрочных целей деятельности компании с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу с помощью определения четырех основных аспектов деятельности (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Стратегические карты  
 Источник. Цитируется с разрешения по статье Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January–February 1996, p. 76.

Таким образом, усилия компании сосредотачивались на достижении нескольких основных целей в приоритетных направлениях. Иными словами, компания получала возможность контролировать влияние текущих операций на ее перспективы. Стратегические карты отражают три момента во времени: вчера, сегодня и завтра. Усилия, предпринимаемые компанией сегодня для улучшения своего финансового положения завтра, могут не дать очевидного результата вплоть до послезавтра. Поле зрения менеджеров компании таким образом значительно расширилось, что позволило увеличить количество контролируемых показателей.

Нефинансовые показатели не являются чем-то абсолютно новым. Давно известно, что деятельность компании не сводится к получению прибыли в краткосрочной перспективе; следовательно, и необходимость использования нефинансовых показателей в управленческом контроле также не нова. Однако организационная структура большинства компаний в 1980-х годах основывалась на децентрализации ответственности за получение прибыли по отдельным подразделениям. Компания рассматривалась как совокупность подразделений, каждое из которых вело себя как маленькая самостоятельная компания. Этот принцип применялся, как ни странно, не только в крупных компаниях, но и в предприятиях среднего и малого бизнеса. Но в 1990-х годах потребовались новые подходы к организации бизнеса.

Начиная с 1992 года интерес к модели стратегических карт значительно возрос. Необходимо отметить, что эта модель затрагивает работу менеджеров на всех уровнях организационной иерархии. Менеджеры среднего звена особенно восприимчивы к ней, поскольку их текущую деятельность легко выразить в терминах стратегических карт как определенный компромисс между различными приоритетами компании. Менеджеры высшего звена не сразу восприняли эту модель, поскольку идея использования нефинансовых показателей для текущего контроля, казалось, противоречила более типичному для бизнеса представлению о приоритетности контроля рентабельности и доходности. Таким образом, очень важно правильно определить, каких именно результатов ждать от применения стратегических карт и какие трудности могут встретиться на пути их внедрения в деловую практику.

Простота исходной концепции привела к тому, что менеджеры разных компаний стали вкладывать разное содержание в это понятие. Мы лично сталкивались с несколькими удачно усовершенствованными модификациями модели; в то же время некоторые новации оказывались неудачными. По этой причине в данной книге особое внимание уделяется применению модели стратегических карт на практике.

## **ИТОГОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ИЛИ ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?**

В стратегических картах итоговые показатели приводятся вместе с показателями, характеризующими использование ресурсов или виды деятельности компании. Тео-

ретически первая группа показателей должна располагаться в картах сверху (см. рис. 1.1), а показатели второй и третьей групп — внизу. Но иногда ставится цель оценить результаты конкретного мероприятия в составе карты “Обучение и развитие”, и одновременно эти же показатели используются как исходные для карт “Маркетинг” или “Производство”, т.е. карт, посвященных внутренним процессам компании. Термин “основные факторы деятельности” подразумевает необходимость количественной оценки тех факторов, которые будут влиять на результаты деятельности компании в перспективе.

Традиционно к ключевым задачам управленческого контроля относится получение прибыли в каждом центре прибыли. Это означает, что классический управленческий контроль ориентирован прежде всего на финансовые результаты деятельности. На рис. 1.2 показана причинно-следственная связь целей и показателей в рамках традиционной модели “затраты—выпуск”, начиная с объема привлеченных ресурсов и заканчивая показателями эффективности деятельности (под показателями эффективности деятельности понимаются различные относительные итоговые показатели: например, превышение плановых показателей прибыли, улучшение имиджа компании, сокращение вредных выбросов в окружающую среду). Некоторые из них, в свою очередь, влияют на показатели деятельности компании в будущем, становясь исходными данными для следующего планового периода. Эта взаимосвязь еще отчетливее видна на примере показателей эффективности бизнес-процессов, к которым принадлежат новые навыки и опыт, усовершенствование технологических процессов, большой объем получаемой информации или привлечение новых потребителей.

Вообще говоря, делать какие-либо выводы лучше, имея данные о результатах (справа на рис. 1.2). Только по полученным результатам можно судить о том, насколько обоснованно был определен объем необходимых ресурсов или насколько успешно велось управление операциями. Но иногда ожидаемых результатов нельзя достичь немедленно либо они не очевидны. Более того, некоторые менеджеры довольно обоснованно утверждают, что результаты их деятельности должны оцениваться по тому, насколько эффективно (в том числе экономически эффективно) они справились с порученными им хозяйственными операциями. Ответственность же за то, насколько необходимы и экономически эффективны сами эти операции, возлагается на топ-менеджеров, которые отдали распоряжения об их выполнении. Таким образом, требуются показатели, характеризующие эффективность выполнения хозяйственных операций, в том числе эффективность использования ресурсов.

На практике часто целесообразно организовывать управленческий контроль на основе показателей, размещенных на рис. 1.2 слева. Иногда разделение на показатели исходных условий и показатели результатов носит несколько искусственный характер. Можно предположить, что удовлетворенные покупкой потребители сохранят приверженность продуктам компании и в будущем, однако утверждать это наверняка нельзя. Можно предположить также, что быстрая доставка заказа увеличит количество удовлетворенных потреби-



телей, но точная формула зависимости между скоростью доставки и степенью удовлетворенности потребителей неизвестна или, по крайней мере, требуется определенное количество наблюдений для ее установления. Именно поэтому показатели, расположенные на рис. 1.2 слева, могут рассматриваться в качестве основных факторов деятельности. Понимание их природы и адекватное управление ими приведет к росту эффективности деятельности компании, а со временем — и к лучшим конечным результатам.

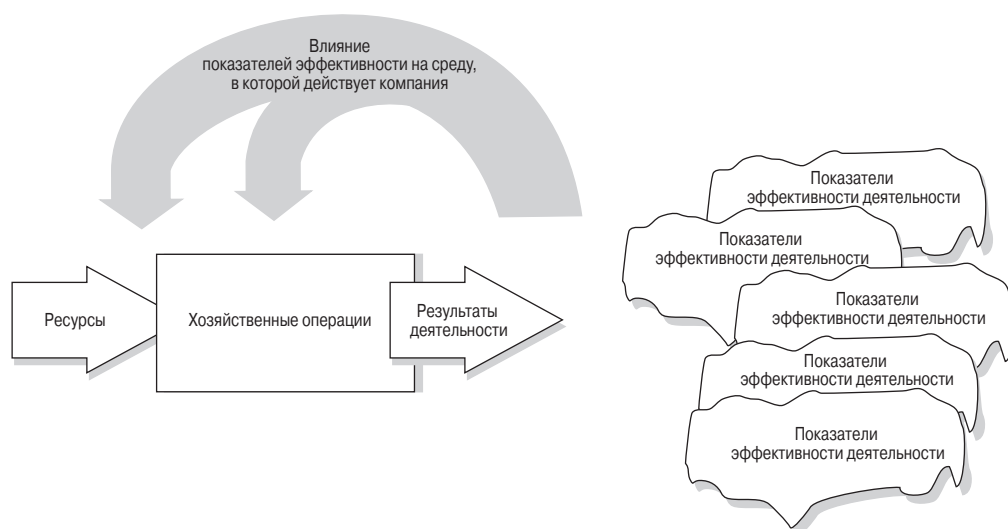


Рис. 1.2. Модель “затраты–выпуск”

Ориентированный на немедленное получение прибыли управленческий контроль не обеспечивает проведения такого глубокого анализа различных аспектов деятельности компании. Прибыль — хороший критерий эффективности деятельности, однако он не всегда пригоден для оценки эффективности управления. Во всяком случае это справедливо в тех случаях, когда оценивается эффективность выполнения операций, требующих длительного времени для своего завершения.

Удачно составленные стратегические карты характеризуют одновременно итоговые показатели (в частности, прибыль) и основные факторы деятельности. Часто между этими двумя группами показателей трудно провести границу, поскольку между ними существует причинно-следственная связь. Для менеджера по материально-техническому снабжению время доставки — это итоговый показатель. Однако для менеджера по работе с потребителями время доставки может быть одним из основных факторов деятельности, который способен улучшить отношение потребителей к компании. По нашему мнению, стратегические карты в значительной мере способны выявить степень соответствия между теоретическими предположениями о связи различных по-

казателей и реальным характером этой связи; эти теоретические предположения, в свою очередь, помогут выбрать методы контроля бизнеса.

## ПРОГНОЗНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ГИБКОСТЬ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Все уже привыкли, что мы живем в век перемен. Технологические новшества изменяют нашу жизнь гораздо сильнее, чем можно было предположить еще несколько лет назад. Рынки многих отраслей приобретают все более фрагментированный характер, поскольку потребители стремятся наиболее полно удовлетворить свои индивидуальные потребности. Темпы этих изменений представляют собой серьезное испытание для способности компаний адаптироваться в условиях изменяющейся среды. Компания должна поддерживать связь с каждым отдельным потребителем. Это требование касается не только компаний, производящих товары для промышленного использования, но и компаний, производящих товары широкого потребления. Обратная связь компании с каждым отдельным потребителем укрепляет их уверенность в том, что приобретенные продукты будут соответствовать индивидуальным требованиям или будут специально произведены по их индивидуальному заказу.

Возможности для удовлетворения подобных требований постоянно расширяются. Но нельзя на этом основании считать, что компания должна отказаться от планирования своей деятельности и лишь пассивно реагировать на изменения рынка. Индивидуализированный, построенный на поддержании постоянных связей с потребителями маркетинг дает компании возможность управлять формированием своего сегмента потребителей и номенклатурой продуктов в соответствии с рыночным спросом. Здесь нет стандартных рецептов или общих решений. Решающими факторами все чаще становятся информационное обеспечение и интеллектуальный потенциал компании. К ним же необходимо отнести и репутацию фирмы, созданную за счет поддержания взаимовыгодных отношений с потребителями.

Все эти факторы могут действовать лишь в рамках динамичной компании с высокой степенью самостоятельности отдельных работников в принятии решений. В такой ситуации традиционный финансовый контроль не дает результата, и не только потому, что создаваемая в его системе информация часто оказывается устаревшей и слишком неточной, чтобы служить обоснованием принимаемых решений; помимо этого менеджеры, принимающие решения, требуют иных задач и стимулов деятельности, чем стоимостные показатели прибыли или доходности капитала, рассчитанные по данным финансовой отчетности. Для воплощения в жизнь комплексной миссии или концепции бизнеса необходимы другие ориентиры. Все подразделения компании должны понимать общую стратегию действий, знать правила игры и действовать согласованно. Такая согласованность возможна лишь на основе установления общепризнанных приоритетов.

Все это поясняет, почему стратегические карты получили такое широкое признание. Они послужат действенным средством достижения согласия во взглядах на будущее компании и ее рыночной среды, а также основой организации стратегического управленческого контроля.