



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО



Прошло более 20 лет с момента публикации Робертом Капланом и Дэйвидом Нортоном своей первой статьи, посвященной использованию ключевых показателей в системе стратегического управления компанией. С тех пор методология сбалансированной системы была апробирована десятками тысяч предприятий по всему миру. Согласно исследованию, проведенному международной управленческой компанией Bain, системы показателей успешно удерживают 5 место среди инструментов управления согласно ответам 10000 менеджеров Америки, Европы и Азии.

Системы показателей, как инструмент управления, пользователи предпочитают за возможность решения таких задач, как возможность конкретизировать глобальную и сложную стратегию на набор относительно простых и управляемых метрик. Сам процесс внедрения этого инструмента предоставляет возможность обсуждения и поиска решения комплексных межфункциональных задач компаний, решение которых обычно невозможно в рамках традиционного стиля управления в формате «поручений».

За преимущества, которые предоставляет этот инструмент, к сожалению, приходится платить сложностью его внедрения, как со стороны организации процесса, так и прохождением непростого процесса обсуждений определения показателей, постановки целевых значений, определения и распределения ответственности. Не ознакомившись с опытом других организаций, можно пройтись по всем «граблям» и сложностям процесса внедрения системы показателей.

В рамках проекта внедрения приходится принимать сотни различных решений и, естественно, хочется узнать, а как это делают другие организации? Какие успешные и неуспешные решения применялись, и какие последствия их принятия? А как правильно?

Представляемая книга, конечно же, не ответит на вопрос «как правильно» (вообще, в стратегическом управлении нет «очевидных и правильных» решений). Но узнать, что делали организации, внедряя различные варианты системы показателей, безусловно, нужно и полезно.

Так как каждый бизнес по своей сути уникальный и содержит свой набор уникальных задач, многие управленческие технологии (в том числе и системы показателей) дают простор для принятия решений. Этим объясняется и отсутствие «единого стандарта»
x

на системы показателей. И тут на помощь приходит статистика, которая позволяет дать ответ на вопрос «как это делает большинство», так и ознакомиться «какие успешные решения применяет меньшинство».

Спектр вопросов, исследованных авторами, соответствует тем сложностям и неоднозначностям, с которыми сталкивается организация, внедряющая систему показателей. Например, приходится часто отвечать на вопросы типа: «А сколько показателей выбрать?», «Какие перспективы выбрать?», «А можно ли добавить свою перспективу?». Анализируя анкеты сотен организаций из разных стран, авторы обобщают опыт, показывая при этом, как основные тенденции (что использует большинство), так и различные отклонения (лучшие практики, примененные отдельными организациями).

Книга структурирована в соответствии с основными проблемами, с которыми сталкиваются организации. Главы, посвященные вопросам мотивации, подбору перспектив, организации проекта внедрения, содержат подробный материал, включая анализ результатов исследования и лучших практик. Приведенные примеры проектов охватывают основные отрасли бизнеса и государственного управления.

Книга написана легким языком и использует стандартные бизнес-термины, но в процессе перевода и редактирования мы столкнулись с рядом особенностей, которые нужно учесть при чтении книги. Во-первых, конечно же, сам термин «системы показателей» (scorecard) является собирательным, так как авторами рассмотрена не только сбалансированная система показателей, но и ряд других близких по содержанию технологий, в частности, ключевые показатели эффективности, так и ряд методологий, разработанных и используемых частными компаниями. Во-вторых, авторы используют словосочетание «организационная структура» (organizational structure) в понимании «методологии» или «технологии» структурирования ключевых показателей, поэтому при переводе, чтобы не смешивать этот термин с широко распространенным содержанием этого термина (структура подразделений предприятия), мы заменили его на наиболее близкий по смыслу термин «методология».

С удовольствием хочется порекомендовать это уникальное исследование для всех предприятий и организаций, начинающих внедрение или использующих системы показателей. В этой книге можно найти ответы на многие вопросы, которые встанут в процессе реализации проекта.

Андрей Гершун,

Управляющий партнер
МАГ КОНСАЛТИНГ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Любой бизнес в современных экономических условиях находится в постоянных поисках баланса. Руководители предприятий каждый день сталкиваются с вопросами, ответы на которые могут оказать глубокое влияние на общий успех бизнеса. Каким образом можно обеспечить эффективность затрат и при этом правильно распределить ресурсы как для поддержки клиентов, так и для сохранения оптимального уровня производственных запасов? Как защитить свою долю рынка сегодня и в то же время подготовиться к неизбежному изменению потребительских вкусов и предпочтений завтра? Где взять ресурсы, необходимые для удовлетворения новых потребительских и законодательных требований?

Попытки ответить на эти вопросы вызвали повышенный интерес к проблемам управления эффективностью. Управление эффективностью предприятия (или бизнеса) – это понимание того, каким образом вы должны совершенствоваться ради будущего. Это система, сочетающая в себе технологии планирования, бюджетирования, анализа «что-если», инструменты, составляющие интеллектуальные ресурсы предприятия, и процессы, поддерживающие принятие наилучших стратегических бизнес-решений. Во время моих частых визитов к клиентам (в т.ч. и потенциальным) я постоянно убеждался, что руководители предприятий сталкиваются в основном с одинаковыми проблемами. Ничуть не умаляя значения традиционных бизнес-процессов, связанных с управлением эффективностью: бюджетирования, планирования, финансовой консолидации и отчетности, приходится признавать, что организации не всегда умеют сплотить коллектив вокруг единой корпоративной стратегии. Сделать так, чтобы все двигались в одном направлении, гораздо сложнее, чем кажется на первый взгляд.

Сегодня многие компании используют различные системы показателей, и эта книга появилась как никогда вовремя. Она обеспечит читателя новой важной информацией и множеством практических примеров, предлагая рекомендации, основанные на передовом опыте и пользовательских исследованиях. Книга включает в себя реальные примеры использования различных систем и лучшие практики, на базе которых читатель сможет разработать собственную систему показателей.

Где бы ни находилась ваша организация – в самом начале пути, либо уже прошла достаточно далеко, и теперь желает усовершенствовать давно используемую систему, – вы получите несомненную пользу, присоединившись к Патрику в его увлекательном путешествии в мир показателей.

Джон Копке

Старший вице-президент
по интеллектуальным ресурсам и управлению эффективностью
компании *Oracle Corporation*



ЧАРЛЬЗ ХОРНГРЕН ВЫСКАЗЫВАЕТ СВОЕ МНЕНИЕ



Книга Система показателей – лучшие практики представляет собой ценный и своевременный вклад в массив знаний об управлении эффективностью предприятий, предмет постоянного изучения. За последние 15 лет использование систем показателей расширилось многократно во всем мире. Данная книга подводит итог обширным исследованиям в разных уголках света, в том числе и в Северной Америке. В книге приводятся различные способы классификации и критерии лучших практик, в том числе достижение организационной координации и связанных с этим преимуществ.

Одна из сильных сторон данной книги – это восемь конкретных примеров использования системы показателей. Живость изложения подкрепляется множеством сравнительных таблиц и рисунков. Тем не менее, содержание книги не ограничивается историями успеха. В ней всесторонне анализируются как преимущества, так и недостатки системы.

Подводя итог, можно сказать следующее: данная книга является собой информативную смесь концепций, лежащих в основе системы показателей, и лучших практик, собранных по всему миру.