

## Пример разработки ССП генподрядной строительной компанией «Монолит»

Компания «Монолит» оказывает услуги генерального подряда. Масштаб проектов преимущественно \$0,5«50 млн. В среднем одновременно осуществляются 10»12 проектов. Объем выполненных в 2006 г. работ составил \$90 млн. Численность сотрудников около 200 человек.

Компания успешно развивается, известна на строительном рынке своего региона, постоянно участвует в тендерах.

Тревогу собственников вызывает отсутствие стабильности. Нередко возникают длительные паузы между проектами. Чтобы избежать простоев компания вынуждена браться за невыгодные проекты, занижая на тендерах стоимость своих работ.

Обычно расчетная величина вознаграждения генподрядчика составляет в «хорошем» проекте 15% от его полной стоимости. Фактически же получается менее 10%, что не удовлетворяет собственников. Они хотят более высокой прибыльности и стабильности результатов.

Руководители (они же основатели) компании принимают непосредственное участие в оперативном управлении. Их это не устраивает. После достижения бизнесом определенной стабильности они намерены отойти от управления компанией.

**Важное предупреждение:** прежде чем заниматься разработкой формализованной системы управления стратегией, которой является ССП, необходимо уделить особое внимание созданию **самой стратегии и четкому определению ее основных положений.**

Интересы и основные проблемы обозначены в кейсе. Однако при такой постановке трудно подобрать ключ к их решению. И это достаточно типичная, можно даже сказать нормальная ситуация. Для того чтобы на основе данной проблематики сформулировать стратегию, **необходимо перейти от видимых проблем к истинным.**

### ЧТО ЗНАЧИТ «РАЗРАБОТАТЬ СТРАТЕГИЮ»?

Стратегия - понятие многогранное. Под ней понимают и план действий, и концепцию бизнеса, и принципы поведения. Основатели ССП Дэвид Нортона и Роберт Каплан определили стратегию, как набор гипотез о причинах и следствиях. Это очень полезное инструментальное определение позволяет изобразить стратегию в виде карты, на которой стратегические цели разных

уровней соединены причинно-следственными связями. Что может быть наглядней и понятней графического представления? Такой взгляд позволяет «спустить» стратегию с академических высот и сделать ее рабочим инструментом «обычных» менеджеров. Однако провести это преобразование - превратить стратегию в понятную всем карту целей - не так-то просто. Прежде чем приступить к разработке такой карты, необходимо сформулировать: в чем, собственно, состоит ваша стратегия.

Основываясь на личном опыте подобной работы, мы выделяем четыре составляющие формулы, полностью выражающей все основные аспекты стратегии:

1. *стратегические ориентиры* (миссия, ценности, видение) - почему мы этим занимаемся, к чему стремимся;
2. *стратегическое позиционирование* (рыночная концепция) - что нужно предпринять на рынке;
3. *организационная концепция* - что нужно изменить в компании;
4. *базовая стратегическая направленность* - как мы будем добиваться намеченного.

Если у вас есть четкие представления по каждому из этих пунктов, можно уверенно сказать, что вы определили свою стратегию. Если же вы затрудняетесь с ответом, то никакие многостраничные планы и аналитические материалы не смогут помочь делу - у вас *нет* стратегии.

### **В ЧЕМ ВАША СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА?**

Это главный вопрос, с которого нужно начинать разработку стратегии. Проблема - это то, что является препятствием для выживания и развития компании сейчас или станет препятствием в будущем. Часто руководители предприятий заявляют: «У нас нет проблем!» Просто они с ними еще не столкнулись. Если вы не находите проблем, то проблемы найдут вас. Дальновидные руководители занимаются проблемами прежде, чем последние появятся в виде обвала продаж, снижения прибыли и других катастрофических явлений. Это и есть стратегические проблемы. Они еще не пришли, но на их приближение указывают те или иные тревожные сигналы. Важно уловить эти сигналы и понять, какие системные изменения необходимы, чтобы компания встретила грядущие перемены во всеоружии.

Анализ проблем и тесно связанной с ними специфики внутренней и внешней среды позволил выявить следующее.

1. На рынке господствует ценовая конкуренция. Следовательно, имеется возможность дифференциации.

2. Существуют проблемы «комплекса маркетинга» (рис. 1).
3. Хорошая маржа возможна преимущественно в проектах, где заказчиком выступает западная компания, а также при строительстве крупных объектов. Однако такие заказы достаются чаще всего зарубежным или крупным отечественным строительным компаниям.
4. Количественный рост не привлекает основателей компании. Им хочется иметь эффективную компанию среднего масштаба.
5. В проектах велика доля незапланированных затрат, вызванных в том числе проблемами с качеством.
6. Основные причины проблем с качеством: недостаток опытных руководителей, недостаток внимания к заказчикам, некачественная работа субподрядчиков.



**Рис. 1.** Проблемы «комплекса маркетинга»

7. Проблемы организации продаж:
  - компания участвует в большом количестве тендеров (в среднем 24 за квартал), договор заключается только с двумя - выход составляет 1/12;
  - большинство приглашений на тендер компания получает не по инициативе клиентов, а в результате мониторинга рынка строительства;

- на начальном этапе работы с клиентом не проводится качественный отбор контактов (отбраковка неперспективных); это приводит к перегрузке сотрудников отдела продаж и директоров проектов, к недостаточному вниманию к действительно перспективным клиентам;
  - недостаточная заинтересованность директоров проектов в продажах (при любой возможности стараются заняться привычной работой по управлению строительством), их низкая квалификация как продавцов;
  - отсутствие единой команды; разногласия между сотрудниками отдела продаж и директорами проектов, что прекрасно чувствует клиент;
  - слабое управление при участии в тендерах не позволяет оценить риски, связанные с клиентом и его проектом, и вовремя отказаться от дальнейшей работы;
  - не ведется анализ успехов и неудач в тендерах, что не позволяет целенаправленно совершенствовать процесс продаж, поэтому победы в тендерах случайны.
8. Компания не имеет ясного позиционирования. Поэтому для клиентов она неотличима от множества других строительных фирм.

Все это приводит к тому, что компания не имеет возможности создать сбалансированный портфель рентабельных проектов и вынуждена работать с неквалифицированными заказчиками.

Поскольку мы сформулировали проблему, должно быть решение.

Для компании «Монолит» **это нахождение идеи позиционирования.**

Руководители задали себе, пожалуй, самый важный вопрос: «В чем ценность услуг генподрядчика для клиента»? Прежде чем ответить на него, пришлось тщательно проанализировать всю клиентскую базу и опыт ранее выполненных проектов. В результате было сделано следующее «открытие»: наиболее удачные и прибыльные проекты реализовывались тогда, когда заказчиком выступала организация, не имеющая опыта в строительстве, но точно определившая свои бизнес-цели и задачи. Такой организации нужен опытный генподрядчик, чтобы помочь осуществить ее замысел и при этом снизить риски, связанные со строительством. Ответ на вопрос о ценности услуг выглядел так: «Генподрядчик обеспечивает контролируемый уровень рисков инвестиционного проекта (для клиента, не имеющего строительного опыта, но с ясно оформленной бизнес-идеей)». Таким образом, ключевая идея позиционирования - управление рисками строительного проекта (рис. 2).

Осознав проблемы и найдя основу будущего решения, необходимо сделать следующий шаг и ответить на вопросы: «Почему мы этим занимаемся» К чему стремимся?? Разумеется, для коммерческой организации ответ очевиден: «Делать

деньги!» Однако для разработки стратегии такого ответа недостаточно. Любая компания состоит из людей и неразрывно связана со своим окружением. И определить стратегические ориентиры, значит понять кто мы есть и куда идем. В этом нам помогут наши *миссия, видение и ценности*.



**Рис. 2.** Ключевая идея позиционирования

#### ОПРЕДЕЛИТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ

*Миссия* - это предназначение компании, смысл ее деятельности для общества, идеал, к которому она стремится.

Компания «Монолит» сформулировала ее следующим образом: **«Наша профессия - строительный генподряд. Наш приоритет - снижение инвестиционных рисков заказчика. Наилучшего сочетания качества, сроков и стоимости работ мы достигаем за счет профессионального управления проектами и исключительного внимания к заказчику».**

*Видение* - картина будущего, с привязкой к определенному периоду времени. Она должна достаточно полно определять положение компании на рынке, ее внутренне устройство, характеризовать ключевые ресурсы.

**Видение компании «Монолит»:** - Через пять лет компания войдет в пятерку лидеров рынка Екатеринбурга в области строительства и реконструкции наиболее крупных и престижных гражданских и производственных объектов. Основную долю в ее портфеле будут занимать проекты стоимостью \$50-500 млн. Успех компании на рынке будет основан на ее репутации высокопрофессионального управляющего, способного контролировать риски сложных проектов, исключить потери средств инвесторов, на профессионализме ее сотрудников, их приверженности качеству, способности к эффективной командной работе.

Компания станет активным игроком на строительном рынке московского региона и других региональных рынках.

Основные направления инвестиций компании - это развитие человеческого капитала, создание методов и технологий эффективной работы, построение долгосрочных отношений с заказчиками и субподрядчиками.

Определение *ценностей*, наиболее важных для успеха компании, дает следующие ориентиры для сотрудников: непрерывное обучение, приверженность качеству, лидерство, активность в инновациях и т.п. В нашем примере они включены в «видение».

Итак, мы обозначили стратегические ориентиры.. Теперь необходимо понять - как мы собираемся добиться намеченного?

В первую очередь стоит озадачиться вопросом: «А что, собственно, нужно предпринять на рынке»? Майкл Портер утверждал, что суть стратегического позиционирования заключается в выборе видов деятельности, отличающихся от видов деятельности конкурентов.

В рассматриваемом нами примере это выглядит следующим образом.

**Рыночная концепция:**

- отличительная особенность услуг компании - это профессиональное управление рисками;
- стоимость услуг выше средней на рынке;
- компания работает только с целевыми клиентами ;
- построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами - высший приоритет.

Определившись с рыночной политикой, следует направить свое внимание вовнутрь организации. Необходимо задуматься над тем, что нужно изменить **в компании**.

Здесь возможно помогут следующие вопросы.

- Какие стратегические области бизнеса охватывает компания?
- Какие основные бизнес-единицы входят в состав компании?
- В чем синергизм различных направлений деятельности и бизнес-единиц?
- На каких принципах строятся отношения корпоративного центра и бизнес-единиц?
- Каковы ключевые принципы управления?

В компании «Монолит» внутренние изменения направлены на эффективную организацию взаимоотношений с клиентами. Вот основные организационные принципы.

1. Установлено, что директор проекта является «владельцем процесса» взаимоотношений с клиентами от момента начала продаж до завершения проекта и далее.
2. Директор по маркетингу отвечает за привлечение клиентов. Его задача состоит в том, чтобы создать очередь в офис компании.
3. С момента появления потенциального клиента, ответственность переходит к директору проектов. После первого контакта он принимает решение о целесообразности работы с данным заказчиком. В случае положительного решения начинается процесс продаж.
4. Директор проекта руководит процессом продаж, лично проводит все встречи с заказчиком и принимает ключевые решения. Поддержку в этом процессе ему оказывают специалисты отделов продаж и маркетинга.
5. После заключения договора, в процессе строительства объекта, директор проекта отслеживает ход работ и лично информирует заказчика о положении дел, объясняет причины тех или иных непредвиденных ситуаций, управляет ожиданиями и требованиями заказчика,. Управление требованиями означает не просто следование «букве» проекта, но гибкое реагирование на пожелания заказчика, стремящегося что-то изменить, дополнить или уточнить в принятых ранее (письменно или устно) договоренностях. При этом не следует «идти на поводу» заказчика, но нужно доброжелательно и конструктивно находить решения в деловых ситуациях, не допуская перерастания их в конфликты. Управление ожиданиями означает формирование правильного отношения заказчика к тому, что происходит на строительном объекте. Там могут возникать простои, недоделки и брак субподрядчиков, несчастные случаи и многое другое, что сопутствует строительству. Необходимо информировать заказчика обо всех проблемах и о том, что предпринимается генподрядчиком для их устранения и недопущения в дальнейшем. Практика показывает, раздражение заказчика и конфликты вызывают не сами проблемы, а отсутствие информации и непонимание.
6. После завершения работ и сдачи объекта директор проекта не теряет связи с заказчиком, поддерживая его лояльность, добиваясь новых заказов.

Эти принципы организации работы с клиентами характерны для любого бизнеса, связанного с предоставлением профессиональных услуг. Руководители компании «Монолит» пришли к пониманию необходимости их внедрения в качестве ключевого элемента своей стратегии.

## **ОПРЕДЕЛИТЕ ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ**



Как мы будем добиваться намеченного? Чтобы ответить на этот вопрос нужно понять, на чем должна сфокусироваться компания, обозначить направления развития. Векторы изменений нужно определить четко, конкретно и лаконично.

**Компания «Монолит» сформулировала их следующим образом:**

- от попыток быть полезными для всех - к работе с целевыми клиентами;
- от управления строительными работами - к управлению рисками;
- от «героической» борьбы с трудностями - к мастерству.

Данные «формулы» ясно указывают - к чему нужно стремиться в работе на рынке, при совершенствовании внутренних процессов и развитии потенциала сотрудников. **Именно эти определения впоследствии и должны быть конкретизированы в виде системы целей и показателей ССП.**

#### **ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ИТОГИ**

Резюмировав все утверждения, определяющие стратегию компании «Монолит», мы получим всего несколько слайдов презентации. Но они говорят о стратегии развития бизнеса больше, чем иные многостраничные «рассуждения».

Итак, **мы прояснили суть нашей стратегии.** Теперь понятно, в каком направлении проводить изменения и чего мы хотим достичь. Можно приступить к формализации стратегии в виде ССП.

Но сначала поговорим о том, как необходимо организовать сам процесс работы с компанией.

#### **Сформулируем основные принципы, на которых должна строиться работа по выработке стратегии.**

- *Коллективная работа.* В создании стратегии должна участвовать вся команда руководителей компании. Общий принцип такой: в обсуждении и выработке стратегии должны участвовать все, кто в дальнейшем будет отвечать за ее выполнение.
- *Включение «коллективного разума».* Каждый руководитель того или иного направления или опытный специалист являются экспертами, носителями очень важных знаний о рынке, технологиях, методах работы. Важно собрать и использовать эти «рассеянные» знания в ходе разработки стратегии. Это намного важнее, чем дорогостоящие рыночные исследования.
- *Использование творческого потенциала команды.* В ходе работы необходимо создать условия для свободного обмена мнениями, идеями, поощрять инициативу, внимательно относиться к любым предложениям.
- *Работа не должна пускаться на самотек.* Это проект с четко определенными целями, этапами, сроками. Каждый участник получает конкретные задания,



которые он обязан выполнять. Творчество и дисциплина - две взаимодополняющие стороны этой работы.

- *Нацеленность на достижение общего видения.* Главным результатом является не документ, излагающий стратегию, а общее видение будущего компании и способов его достижения, которое должно сформироваться в ходе совместных «мозговых штурмов», дискуссий, поиска решений. Это главная ценность данной работы.

Управленческая команда, которая коллективно проделала всю эту работу от начала до конца, полностью подготовлена для того, чтобы сделать следующий шаг: разработать сбалансированную систему показателей, которая должна стать инструментом выполнения намеченной стратегии.

## **1. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТА**

Нужно определить состав команды проекта, составить план работы, установить сроки, назначить ответственных исполнителей. Каждая стадия проекта должна принести конкретные результаты. Не завершив один этап, нельзя переходить к следующему.

Команда проекта — это люди, относящиеся к стратегическому уровню руководства компании, те, кто отвечает за определенные направления стратегии.

**В компании «Монолит» в команду проекта вошли:**

- генеральный директор;
- заместитель генерального директора по производству;
- директор по маркетингу;
- директор по персоналу;
- финансовый директор;
- пять директоров проектов, каждый из которых руководит строительством группы объектов определенного типа (торговые центры, офисные помещения, производственные предприятия и др.).

Оптимальная численность команды — семь-десять человек. При большем числе участников сложнее организовать коллективную работу. Кроме того, в средней компании не должно быть большого количества стратегов. В крупной организации в разработке стратегии участвует значительно большее число людей, поэтому создаются несколько команд в соответствии с управленческой иерархией. Необходимо подчеркнуть, что разработка ССП — это коллективная работа. Если ее выполнит один человек, например генеральный директор, то результат не будет иметь никакой ценности.

После того как команда сформирована, необходимо назначить **руководителя проекта, администратора и архитектора системы**. Руководитель отвечает за результаты проекта, имеет в своем распоряжении все необходимые ресурсы для

его выполнения, принимает все ключевые решения в ходе проекта. Обычно руководитель такого проекта — это первое лицо компании.

Администратор проекта выполняет технические управленческие функции: информирование членов команды, обеспечение коммуникаций, ведение документации, контроль исполнения принятых решений и др.

Архитектором системы необходимо выбрать такого члена команды, который лучше других знаком с методологией ССП, обладает аналитическими способностями, умеет управлять дискуссией. Архитектор направляет усилия команды на протяжении всего проекта, формулирует вопросы для обсуждения, оформляет результаты каждого этапа.

В компании «Монолит» руководителем проекта стал генеральный директор, администратором — директор по персоналу. Выполнять функции архитектора было поручено консультантам.

В тех случаях, когда компания разрабатывает ССП без участия консультантов, необходимо провести предварительное обучение специалиста, который выдвигается на роль архитектора. Этот сотрудник должен изучить литературу по данной теме и посетить тренинги, на которых вырабатываются практические навыки, требующиеся для решения подобных задач. Как показывает опыт различных компаний, архитектором системы нередко становится директор по персоналу, директор по маркетингу или финансовый директор.

После того как команда проекта сформирована и ключевые роли определены, нужно обсудить и зафиксировать цели проекта. Это важно по следующим причинам:

- 1) все участники проекта должны осознавать, к чему стремится команда, и это понимание должно быть единым;
- 2) необходимо установить критерии успеха проекта, по которым в дальнейшем можно судить, осуществилось ли то, что планировалось сделать.

Члены команды проекта компании «Монолит» поставили следующие цели:

- представить стратегию в виде, понятном всем сотрудникам компании;
- четко разделить ответственность за выполнение стратегии между участниками вплоть до исполнителей;
- создать механизм стратегического контроллинга, позволяющий отслеживать выполнение стратегии.

Когда цели зафиксированы, следует приступить к разработке плана проекта. Проекты данного типа обычно включают следующие этапы:

- 1) разработка стратегических целей;
- 2) составление карты стратегии;
- 3) создание показателей;
- 4) установление целевых значений показателей;
- 5) разработка стратегических мероприятий;

6) внедрение ССП.

На организационном этапе необходимо также определить график работы команды — установить дни, в которые она будет собираться для коллективной работы. Оптимальный вариант — проведение рабочих сессий продолжительностью четыре часа один раз в две недели. Уплотнить график обычно не получается по причине высокой занятости руководителей. Однако длительные паузы между сессиями приводят к потере энергии, растягиванию сроков проекта. Необходимо учитывать, что между сессиями идет активное выполнение домашних заданий, которые получает каждый участник проектной команды.

## **2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ**

Первая задача, которую должна решить проектная команда, — это определение стратегических целей для включения в ССП. Цели обычно группируются по четырем проекциям:

- 1) финансы;
- 2) рынок;
- 3) процессы;
- 4) потенциал.

Число проекций и их названия не предписываются методологией ССП. Смысл группировки стратегических целей в разрезе проекций состоит в том, чтобы выделить все стратегически важные аспекты деятельности компании и в каждом из них установить цели. Так, проекция «Финансы» отражает интересы акционеров и содержит наиболее значимые для них цели, связанные с ростом финансовых показателей деятельности компании. Проекция «Рынок» включает цели, касающиеся повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, увеличения клиентской базы, объемов продаж и доли рынка. Очевидно, финансовых цели можно добиться лишь при условии достижения успехов на рынке. К проекции «Процессы» относятся цели совершенствования процессов и структур компании, за счет которых достигаются успехи в работе с клиентами и завоевании рынка. Проекция «Потенциал» имеет много альтернативных названий, однако обобщенно можно сказать, что в ней сосредоточены цели компании, связанные с развитием ее ключевых ресурсов, к которым относятся прежде всего люди. В эту же проекцию нередко включаются информационные технологии как ключевой информационный ресурс современного бизнеса. Цели данной проекции обеспечивают базу достижения успеха по всем остальным направлениям.

Определяя заранее состав проекций, мы тем самым стараемся подстраховаться от того, чтобы не упустить из поля зрения какие-либо важные стороны стратегии, поэтому подходить к выбору состава проекций нужно творчески. Нередко число проекций достигает пяти или шести главным образом за счет уточнения аспектов деятельности компании на рынке (например, может появиться проекция «Поставщики») или детализации проекции «Потенциал» (в частности, можно выделить «Персонал» и «Информационные системы»). Нужно заметить, что увеличение числа проекций до семи и более нежелательно, поскольку это может привести к дроблению целостного стратегического видения на частные задачи.

Решив вопрос, касающийся количества проекций и их названий, можно приступать к задаче разработки целей. Исходными данными для ее решения является определение стратегии, выработанное до начала этого проекта. Каждый член команды должен предложить формулировки нескольких стратегических целей для каждой проекции.

Целесообразно организовать эту работу следующим образом.

- на собрании членов команды архитектор системы объясняет участникам, как нужно формулировать цели, в каком виде представлять результаты.
- Получив домашнее задание, члены команды готовят свои предложения и передают их администратору проекта.
- Администратор подготавливает материалы для групповой работы, записывая формулировки целей крупными буквами на карточки, которые помещаются на стены аудитории.
- Команда проекта собирается для проведения мозгового штурма на тему «Определение стратегических целей компании». Работа начинается с ознакомления с результатами домашней работы, представленными в виде карточек, которые должны быть сгруппированы по проекциям. Участники рабочей сессии, изучив представленные материалы, вносят свои дополнения и уточнения. На этом этапе не должно быть критических замечаний, однако допускаются вопросы, цель которых — уточнить смысл формулировок целей. Результатом совместной работы должен стать максимально широкий набор целей, сгруппированных по проекциям. При этом необходимо, чтобы члены команды одинаково понимали, что кроется за формулировками, зафиксированными на карточках. Сокращение числа карточек на данном этапе допускается только в случаях дублирования записанных на них определений. Таким образом, создается основа для дальнейшей работы по отбору и уточнению стратегических целей.

Для получения хороших результатов на этом этапе важно, чтобы члены проектной команды руководствовались правилами формулирования целей.

- Цель должна представляться в виде глагола, стоящего в повелительном наклонении, с зависимым словом, например «достичь результата», «улучшить показатели», «снизить издержки».
- Цель должна иметь стратегическое значение, т.е. не быть слишком «приземленной», соответствующей уровню мероприятия. Например, формулировка «Обеспечить грузчиков склада спецодеждой» не соответствует масштабу стратегической цели. Для решения этой задачи нет необходимости выносить ее на стратегический уровень.
- Цель должна быть достаточно конкретной, чтобы сотрудники понимали, какие действия последуют за ее определением. Например, фраза «Улучшить моральный климат в коллективе» является слишком размытой, поэтому ее нельзя рассматривать как стратегическую цель. Это не более чем общее пожелание, не побуждающее к конкретным действиям. Когда появляются подобные формулировки, необходимо задать уточняющий вопрос: «Что именно нас не устраивает в данной ситуации, что мы хотим улучшить?» Причиной неудовлетворительного положения может быть, например демотивирующий стиль руководства менеджеров среднего звена. Тогда цель звучит таким образом: «Создать сильный средний уровень менеджмента». Понятно, что далее будут предприняты конкретные действия по формированию, обучению и воспитанию менеджеров среднего звена.

Результаты работы проектной команды компании «Монолит», полученные на этапе генерации стратегических целей, представлены в табл. 1.

Таблица 1. Начальный список целей для ССП

| Проекция | Цели  |
|----------|---|
| Финансы  | <ul style="list-style-type: none"><li>1. Повысить оборачиваемость капитала</li><li>2. Снизить управленческие расходы</li><li>3. Увеличить прибыльность компании</li><li>4. Снизить затраты на устранение брака и простои</li></ul>                          |
| Рынок    | <ul style="list-style-type: none"><li>5. Расширить набор услуг, предлагаемых заказчикам</li><li>6. Создать ассоциацию субподрядчиков для координации действий по повышению качества услуг</li><li>7. Создать уникальное рыночное позиционирование</li></ul> |

|           |  |
|-----------|--|
|           | <p>8. Повысить эффективность управления отношениями с заказчиком</p> <p>9. Увеличить стоимость услуг генподряда</p> <p>10. Повысить лояльность клиентов</p> <p>11. Создать интернет-портал по тематике управления рисками строительных проектов</p> <p>12. Подготовить и издать методическое руководство для клиентов по снижению рисков строительных проектов</p> <p>13. Разработать план маркетинга на основе нового позиционирования компании</p> <p>14. Проводить регулярные опросы с целью выявления степени удовлетворенности клиентов</p> <p>15. Увеличить приток целевых клиентов</p> <p>16. Построить долгосрочные отношения с субподрядчиками</p>                |
| Процессы  | <p>17. Сократить сроки подготовки тендерной документации</p> <p>18. Увеличить число проектов, выполняемых компанией</p> <p>19. Повысить эффективность процесса продажи проектов</p> <p>20. Сократить простои в ходе проектов</p> <p>21. Внедрить методы управления рисками строительных проектов</p> <p>22. Разработать и внедрить регламент процесса продаж</p> <p>23. Создать базу данных субподрядчиков для снижения рисков выбора исполнителей работ в проектах</p> <p>24. Повысить эффективность маркетинговых коммуникаций</p>   |
| Потенциал | <p>25. Повысить профессиональный уровень руководителей проектов в сфере управления рисками</p> <p>26. Создать эффективное информационное обеспечение процессов управления отношениями с клиентами</p> <p>27. Обеспечить высокую мотивацию участников процесса продаж</p> <p>28. Внедрить автоматизированную систему для подготовки строительных смет</p> <p>29. Провести оценку профессионального уровня сотрудников</p> <p>30. Снизить производственные затраты за счет привлечения работников из регионов</p> <p>31. Повысить квалификацию директоров проектов в сферах продаж и коммуникаций</p> <p>32. Создать систему профессионального обучения и наставничества</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>33. Внедрить автоматизированную систему CRM для поддержки процессов управления отношениями с клиентами</p> <p>34. Создать собственный парк строительной техники с целью сокращения объемов субподрядных работ</p> |
|--|--|

Как видно из табл. 1, в ходе мозгового штурма команда сгенерировала 34 стратегические цели. Все они записаны на карточках и сопровождаются номерами для удобства дальнейшей работы с ними. При подготовке материала статьи число целей было сокращено. На самом деле количество таких карточек обычно составляет 50–60. В действительности это неплохой показатель наличия единого видения стратегии в команде. Если на этапе, предшествующем разработке ССП, все члены команды участвовали в формировании стратегии, то в ходе выбора стратегических целей они демонстрируют высокий уровень единения. Если же обсуждению стратегии не уделялось должного внимания, то разработка ССП «вязнет» в непрерывных дебатах, поскольку разброс мнений по каждому вопросу крайне широк.

Следующим шагом является критическое рассмотрение стратегических целей и отбор из начального списка тех, которые заслуживают включения в ССП. Это делается в ходе командной работы. Последовательно рассматривается каждая цель списка. При этом участники обсуждения высказывают свое мнение о ней, отвечая на следующие вопросы.

- Согласуется ли эта цель со стратегией? Если да, то каким именно положениям стратегии она соответствует?
- Достаточно ли конкретно определена данная цель, не нужно ли ее сформулировать более точно?
- Не является ли эта цель слишком «мелкой»? Не следует ли отнести ее к мероприятиям?

Модератор дискуссии (обычно в этой роли выступает архитектор системы) дает возможность высказаться каждому участнику, затем резюмирует их мнения, выделяя противоположные точки зрения и сводя вместе сходные позиции. Важным моментом в этом процессе является принятие решения о том, какие цели нужно исключить, а какие оставить. Желательно приходить к решениям, которые поддерживаются всеми участниками, без нажима на них. Авторитарное давление, от кого бы оно ни исходило, разрушает командную работу, и она теряет всякий смысл. Тем не менее компромиссы в данном случае тоже неуместны, поскольку они ухудшают конечный результат. В связи с этим в ситуациях, когда аргументация оппонентов исчерпана и стороны не могут прийти к согласию,



лучше всего принять решение о сохранении обсуждаемой цели в списке. На следующих этапах работы эта проблема может решиться сама собой.

Нередко при обсуждении формулировок целей некоторые участники высказывают сомнения относительно возможности измерения соответствующего показателя. Таким образом, возникает вопрос целесообразности включения обсуждаемой цели в ССП. Подобная аргументация вообще не должна рассматриваться на данном этапе. Когда дойдет очередь до разработки показателей, этот вопрос будет решен. Практика показывает, что для любой качественной цели можно разработать измеримый показатель. В формулировку цели не стоит включать числовые величины. Главное требование к определению цели следующее: она должна представлять собой конкретное словесное выражение устремлений компании. Необходимо, чтобы смысловая нагрузка была как можно более емкой. Количественные характеристики будут включены в это определение позже.

Таким образом, после общего обсуждения и выработки решений первоначальный список целей должен быть разделен на три части.

1. Цели, предназначенные для включения в ССП. Они распределены на группы, соответствующие выбранным проекциям.
2. Цели, не соответствующие стратегии компании. Они исключаются из дальнейшего рассмотрения. При этом их можно разделить на две группы: одни являются непродуктивными, о них нужно забыть, другие содержат правильные инициативы, для реализации которых не требуется включения в ССП, а достаточно поставить задачу руководителям соответствующих подразделений. Например, обеспечение рабочих спецодеждой можно поручить руководителю отдела снабжения, предусмотрев соответствующие расходы в бюджете. В данном случае речь идет о целях функционального уровня, не имеющих стратегического масштаба.
3. Цели низкого уровня — это задачи, которые следует отнести к мероприятиям, обеспечивающим достижение стратегических целей. Они вписываются в стратегию компании, но должны входить в план работ по реализации стратегии, который будет разрабатываться позднее.

Проектная команда компании «Монолит» после критического рассмотрения перечня целей сформировала три списка:

- 1) список целей, которые должны войти в сбалансированную систему показателей (табл. 2);

2) список целей, не включенных в ССП (табл. 3);

3) список стратегических мероприятий, не включенных в число целей ССП (табл. 4).

Как видно из табл. 2, в число целей ССП вошли 17 целей из первоначального списка. Это хороший результат. Необходимо стремиться к тому, чтобы количество целей в ССП было близко к 20: 15 целей мало, а 25 — уже много.

Таблица 2. Список целей, включенных в ССП

| Проекция  | Цели   |
|-----------|--|
| Финансы   | 3. Увеличить прибыльность компании<br>4. Снизить затраты на устранение брака и простои   |
| Рынок     | 7. Создать уникальное рыночное позиционирование<br>8. Повысить эффективность управления отношениями с заказчиком<br>9. Увеличить стоимость услуг генподряда<br>10. Повысить лояльность клиентов<br>15. Увеличить приток целевых клиентов<br>16. Построить долгосрочные отношения с субподрядчиками |
| Процессы  | 19. Повысить эффективность процесса продажи проектов<br>20. Сократить простои в ходе проектов<br>21. Внедрить методы управления рисками строительных проектов<br>24. Повысить эффективность маркетинговых коммуникаций   |
| Потенциал | 25. Повысить профессиональный уровень руководителей проектов   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>в сфере управления рисками</p> <p>26. Создать эффективное информационное обеспечение процессов управления отношениями с клиентами</p> <p>27. Обеспечить высокую мотивацию участников процесса продаж</p> <p>31. Повысить квалификацию директоров проектов в сферах продаж и коммуникаций</p> <p>32. Создать систему профессионального обучения и наставничества</p> |
|--|--|

Таблица 3. Список целей, не включенных в ССП

| Проекция  | Цели  |
|-----------|---|
| Финансы   | <p>1. Повысить оборачиваемость капитала</p> <p>2. Снизить управленческие расходы</p>  |
| Рынок     | <p>5. Расширить набор услуг, предлагаемых заказчикам</p>  |
| Процессы  | <p>17. Сократить сроки подготовки тендерной документации</p> <p>18. Увеличить число проектов, выполняемых компанией</p>   |
| Потенциал | <p>28. Внедрить автоматизированную систему для подготовки строительных смет</p> <p>30. Снизить производственные затраты за счет привлечения работников из регионов</p> <p>34. Создать собственный парк строительной техники с целью сокращения объемов субподрядных работ</p> |

Таблица 4. Список задач, отнесенных к стратегическим мероприятиям

| Проекция  | Цели   |
|-----------|--|
| Финансы   | 6. Создать ассоциацию субподрядчиков для координации действий по повышению качества услуг  |
| Рынок     | <p>11. Создать интернет-портал по тематике управления рисками строительных проектов</p> <p>12. Подготовить и издать методическое руководство для клиентов по снижению рисков строительных проектов</p> <p>13. Разработать план маркетинга на основе нового позиционирования компании</p> <p>14. Проводить регулярные опросы с целью выявления степени удовлетворенности клиентов</p> |
| Процессы  | <p>22. Разработать и внедрить регламент процесса продаж</p> <p>23. Создать базу данных субподрядчиков для снижения рисков выбора исполнителей работ в проектах</p>   |
| Потенциал | <p>29. Провести оценку профессионального уровня сотрудников</p> <p>33. Внедрить автоматизированную систему CRM для поддержки процессов управления отношениями с клиентами</p>  |

Ограничение числа целей в ССП является принципиально важным требованием. Нельзя забывать, что мы занимаемся описанием стратегии, которая отражает самые важные направления развития компании. Если в ССП содержится большое количество целей, это означает, что у руководителей компании нет ясности относительно приоритетов и фактически отсутствует стратегия.

Слишком малое число целей в ССП может говорить о недостаточной конкретизации, чрезмерном обобщении формулировок.

Чем руководствовались члены команды «Монолит», исключив из дальнейшего рассмотрения такие цели, как снижение управленческих расходов (2), расширение набора услуг, предлагаемых заказчикам (5) и другие, оказавшиеся в табл. 3? **Основной критерий — это несоответствие стратегии компании.** Контроль управленческих затрат должен всегда находиться поле зрения руководства. Однако это не является тем стратегическим направлением, при реализации которого команда намерена добиться решающего успеха. Если бы проблемой фирмы были непомерные затраты на управление, то, несомненно, эта цель попала бы в число стратегически значимых. Однако при разработке стратегии эта проблема не поднималась, поэтому данная цель была отклонена.

Аналогичная аргументация относится к другим целям, представленным в табл. 3.

На рассматриваемом этапе неизбежно возникает немало споров, поэтому хочется еще раз напомнить о важности тщательной работы по формированию стратегии, которая должна предшествовать созданию ССП. Члены команды, у которой есть единое видение стратегии, легче приходят к согласию при обсуждении соответствующих целей.

В завершение данного этапа работы необходимо документировать цели, включенные в ССП. Кроме наименования целей, итоговый документ содержит их развернутые определения, поясняющие смысл формулировок, а также обоснование целей (почему они включены в ССП). Для каждой цели указаны исполнители и координатор, отвечающий за организацию действий, обеспечивающих ее достижение. Пример описания целей приведен в табл. 5.

Тщательное документирование результатов работы команды необходимо, для того чтобы:

- 1) зафиксировать достигнутое командой согласие по определению стратегических целей;
- 2) передать понимание стратегических целей менеджерам среднего звена, которые будут вовлечены в дальнейшую работу по реализации стратегии.

Таблица 5. Пример документирования стратегических целей

| № | Цель  | Перспектива ССП | Определение цели   | Обоснование цели  | Участники          | Координатор            |
|---|---|-----------------|--|---|--------------------|------------------------|
| 4 | Снизить затраты на устранение брака и простои | Финансы         | Достижение предполагает значительное снижение затрат, источниками которых являются переделки по вине исполнителей строительных работ, а также оплата человеческих и иных ресурсов, не используемых по причине простоев | Достижение этой цели должно обеспечить рост рентабельности и прибыли компании   | Директора проектов | Финансовый директор    |
| 7 | Создать уникальное рыночное позиционирование  | Рынок           | Достижение цели предполагает формирование уникальных отличий компании от конкурентов, понимаемых целевыми клиентами  | Четкое позиционирование является ключом к решению целого ряда проблем компании и должно обеспечить увеличение числа целевых | Директора проектов | Директор по маркетингу |

|    |  |              |   |   |                       |   |
|----|--|--------------|---|---|-----------------------|---|
|    |  |              |   | клиентов,<br>повышение<br>стоимости<br>услуг<br>компании, рост<br>прибыли   |                       |   |
| 21 | Внедрить<br>методы<br>управления<br>рисками<br>строительн<br>ых проектов | Процесс<br>ы | Достижение<br>цели<br>предполагает<br>внедрение<br>методов и<br>технологий<br>проектного<br>менеджмента с<br>ориентацией на<br>снижение<br>рисков на всех<br>уровнях<br>управления<br>компанией | Применение<br>методов и<br>технологий<br>проектного<br>менеджмента<br>должно<br>обеспечить<br>улучшение<br>качества работ,<br>соблюдение<br>сроков,<br>повышение<br>удовлетворенн<br>ости<br>заказчиков | Директора<br>проектов | Заместит<br>ель<br>генераль<br>ного<br>директор<br>а по<br>производ<br>ству |



|    |   |           |  |   |                    |                        |
|----|---|-----------|--|---|--------------------|------------------------|
| 31 | Повысить квалификацию директоров проектов в области продаж и коммуникаций | Потенциал | Достижение цели предполагает овладение директорами проектов навыками продаж и эффективных коммуникаций с клиентами | Директора проектов играют ведущую роль в процессе продаж. Повышение их квалификации в данной области должно обеспечить результативность продаж и рост числа договоров, заключенных с целевыми клиентами | Директора проектов | Директор по маркетингу |
|----|---|-----------|--|---|--------------------|------------------------|

### **3. РАЗРАБОТКА КАРТЫ СТРАТЕГИИ**

Карта стратегии отражает стратегические цели и взаимосвязи между ними. Создатели методологии Balanced Scorecard Д. Нортон и Р. Каплан дали новое определение стратегии предприятия как цепочке причинно-следственных связей. В соответствии с этим карта стратегии наглядно представляет стратегию компании.

Карта стратегии разрабатывается с участием всей команды. Карточки с целями размещаются на доске с помощью клейкой ленты. Наверху располагаются цели проекции «Финансы», под ними — проекции «Рынок», еще ниже — проекций «Процессы» и «Потенциал». Ведущий рабочей сессии выбирает одну из целей проекции «Финансы» и просит участников назвать другие ее цели, достижение которых будет способствовать приближению к первой.

В рассматриваемом примере компании «Монолит» архитектор системы, ведущий дискуссию, выбрал цель «Повысить прибыльность компании» (3) и попросил высказаться участников относительно связанных с ней целей. Члены команды

дружно указали на цель «Снизить затраты на устранение брака и простои» (4). По общему мнению, ее достижение будет способствовать повышению прибыли компании. Модератор открепил карточку с целью 4 от доски и поместил ее под целью 3, а затем провел фломастером стрелку от цели 4 к цели 3. Далее он попросил назвать цели проекции «Рынок», помогающие достичь цели 3. Сначала многие из присутствующих настаивали на том, что каждая цель этой проекции помогает повысить прибыль. Однако после разъяснения ведущего о том, что необходимо выделять прямые, наиболее значимые связи, участники дискуссии сошлись на том, что непосредственное воздействие на прибыль оказывают следующие цели: «Повысить стоимость услуг генподряда» (9) и «Увеличить приток целевых клиентов» (15). Остальные цели этой проекции влияют на прибыль опосредованно. Когда карточки с целями 9 и 15 были перемещены на новые места и соединены стрелками с целью 3, ведущий предложил поработать с проекцией «Процессы». Нет ли в ней целей, непосредственно связанных с целью 3? Было решено, что на прибыль оказывает влияние цель «Повысить эффективность процесса продажи проектов» (19). В проекции «Потенциал» целей, которые можно связать с целью 3, обнаружено не было.

После этого ведущий выбрал цель 4, и команда последовательно рассмотрела наличие связей между ней и целями, расположенными в других проекциях.

Таким образом, был проведен анализ каждой цели и выявлены все существенные связи. В ходе этой работы карточки перемещались по доске, стрелки между ними прочерчивались, стирались и проводились заново. В конце концов, схема приобрела стройность и законченность, а члены команды получили удовлетворение от хорошо выполненной работы. Стратегия компании получила зримое воплощение (см. рисунок).

# Карта стратегии

Финансы

03  
Повысить прибыльность  
компании

04  
Снизить затраты на  
устранение брака и  
простои

Рынок

09  
Повысить стоимость  
услуг генподрядца

15  
Увеличить приток  
целевых клиентов

16  
Построить долгосрочные  
отношения с  
субподрядчиками

07  
Создать уникальное  
рыночное  
позиционирование

10  
Повысить лояльность  
клиентов

08  
Повысить эффективность  
управления отношениями  
с заказчиками

Процессы

19  
Повысить эффективность  
процесса продажи  
проектов

19  
Повысить эффективность  
маркетинговых  
коммуникаций

20  
Сократить простои в ходе  
проектов

21  
Внедрить методы  
управления рисками  
строительных проектов

Потенциал

27  
Обеспечить высокую  
мотивацию участников  
процесса продаж

31  
Повысить квалификацию  
директоров проектов  
области продаж и  
коммуникаций

26  
Создать эффективное  
информационное обеспечение  
процессов управления  
взаимоотношениями с  
клиентами

25  
Повысить профессиональный  
уровень руководителей  
проектов в управлении  
рисками

32  
Создать систему  
профессионального  
обучения и  
наставничества

Для получения хороших результатов на этапе разработки карты стратегии полезно руководствоваться несколькими правилами.

- Не стремиться обозначать все сколько-нибудь значимые взаимосвязи между целями. Необходимо выделять только самые существенные связи.
- Не дублировать связи: если существует последовательность связей между целями А и В, а также между В и С, то не нужно соединять стрелкой цели А и С. Это ничего нового не добавляет к логике схемы (А и С и так связаны через В), но перегружает ее, делая более сложной для восприятия.
- Стараться так располагать на схеме цели и связи, чтобы избегать пересечения стрелок. Как правило, это удастся, если схема не содержит лишних связей.

Необходимо помнить, что карта стратегии выполняет коммуникативную функцию, т.е. объясняет всем заинтересованным сторонам смысл стратегии компании, поэтому карта должна быть построена так, чтобы создавался ясный и убедительный образ стратегии.

После завершения построения причинно-следственных связей все цели должны быть соединены с другими, при этом от каждой из них должна выстраиваться цепочка, выводящая на самую верхнюю цель, изображенную на схеме. Если для каких-то целей эти правила не соблюдаются, это означает, что данные цели являются «лишними», соответственно, их следует удалить с карты стратегии или подумать о промежуточных целях, которые должны связать тупиковые ветви схемы с ее вершиной.

Построение карты стратегии является первым результатом в процессе создания ССП, представляющим самостоятельную ценность. Действительно, руководство компании получает мощный коммуникативный инструмент, помогающий членам управленческой команды понять стратегию и объяснить ее акционерам, сотрудникам, партнерам.

Для того чтобы данная карта превратилась в инструмент управления реализацией стратегии, необходимо:

- разработать показатели, с помощью которых можно измерить «расстояние» до целей;
- установить целевые значения показателей;
- разработать комплекс стратегических мероприятий, проектов, обеспечивающих достижение целей;

- внедрить сбалансированную систему показателей, обеспечив регулярное поступление данных для мониторинга целевых показателей, формирование отчетности.

#### **4. РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Стратегическая карта позволила нам выстроить логическую причинно-следственную связь между целями. Однако как мы поймем, что мы чего-то достигли? Для этого нам необходимо разработать соответствующие показатели, на основе которых мы сможем судить о нашем продвижении к цели.

Любая цель в принципе измерима. Однако опыт множества проектов показывает, что эта задача не всегда имеет простое решение. Такие цели как «повысить прибыльность», «снизить затраты», «сократить простои», «уменьшить “текучку” кадров» уже в своей формулировке имеют указание на способ измерения продвижения к ним и обычно не вызывают трудностей. Практика показывает, что сложности вызывают, прежде всего, цели, затрагивающие качественные характеристики объекта, такие как «повысить эффективность/лояльность/мотивацию/удовлетворенность», «построить отношения» и т.д.

Наиболее распространенные проблемы измерения целей состоят в следующем:

- Отсутствует модель, позволяющая количественно оценить изменение состояния объекта;
- Цель сформулирована настолько обобщенно, что ее достижение сложно описать одним — тремя показателями;
- Измерение значения показателя требует значительных ресурсов.
- Выбор модели для количественной оценки состояния объекта

В тех случаях, когда стратегической целью является улучшение того или иного процесса, мы должны выработать количественную меру предполагаемых улучшений. Если мы говорим о результате процесса, то будем интересоваться показателем «выхода» процесса. Если же мы рассматриваем эффективность процесса, то — соотношением между «входом» и «выходом». Для оценки стабильности, воспроизводимости результатов — вариабельностью процесса. А как нам оценить уровень управления процессом? Это уже оценка качественная, и рассмотренные показатели не дадут нам ответа на поставленный вопрос. Следовательно, нам необходимо разработать модель, описывающую развитие объекта.

На стратегической карте компании «Монолит» из Екатеринбурга определены цели совершенствования процессов продаж, а также управления проектами. Для установления измеримых показателей для этих целей была применена модель зрелости процессов. Модель предусматривает шесть уровней зрелости, каждому из которых соответствует определенный набор признаков, характеризующих уровень управления процессом. Модель зрелости процессов представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Модель зрелости процессов

Таким образом, формализованная оценка уровня зрелости позволяет перейти от качественных характеристик процесса к количественным показателям, по которым можно устанавливать целевые значения и отслеживать их выполнение.

#### Конкретизация формулировки цели

Как было отмечено ранее, слишком общие формулировки целей вызывают трудности при определении целевых показателей. В таком случае необходимо пересмотреть определение цели. Конкретизируете ее вопросом «В чем именно состоит проблема или возможность?».

Примером слишком общей цели может служить формулировка «Повысить удовлетворенность клиентов». Нам необходимо понять, что именно вызывает неудовлетворенность клиентов. Это может быть качество, надежность нашей продукции или отсутствие необходимой функциональности, а может быть сроки поставки или качество пусконаладочных работ. Если мы понимаем, что неудовлетворенность клиентов связана, прежде всего, со сроками выполнения заказов, то наша стратегическая цель может звучать, например, так: «Добиться выполнения договорных сроков изготовления и поставки изделий». Такая формулировка дает нам более четкое представление о том, какими показателями измерить достижение цели. Например, процентом исполненных в срок заказов.

#### Использование косвенных методов измерения показателей

В некоторых случаях процесс сбора данных и измерения того или иного показателя оказывается слишком сложным и дорогостоящим. В таких ситуациях могут применяться косвенные методы измерения. Например, затруднения зачастую вызывают измерения доли рынка. В большинстве случаев такие измерения требуют значительных затрат, к тому же достоверность результатов вызывает сомнения. Вполне приемлемой альтернативой могут быть показатели продаж нескольких конкурентов, входящих в число лидеров, или средние темпы роста отрасли. Сравнивая себя с группой лидеров или отраслью в целом, мы можем отслеживать динамику роста своей компании и косвенно оценивать направленность изменений занимаемой нами доли рынка и темпы изменений.

При выборе показателей полезно руководствоваться следующими рекомендациями:

- Показатели конкретизируют содержание целей. Это своего рода проверка. Если выбранные вами показатели не позволяют этого сделать – пересмотрите их. При этом мы также можем проверить, правильно ли все участники команды понимают содержание цели. Если в ходе дискуссии выясняется, что предложенные участниками показатели рассматривают кардинально разные аспекты проблемы, то необходимо вернуться к предыдущим этапам и еще раз проговорить содержание цели. Напомним: основная ценность ССП – выработка единого представления о стратегии компании и путях ее реализации.
- Цели – первичны, показатели – вторичны. Даже если вы выработали самые лучшие показатели и у вас надежнейшая и эффективнейшая система их мониторинга, все равно они не помогут вам добиться успеха, если стратегические цели, на основе которых вы их разрабатывали, сформулированы неверно и не соответствуют реальной стратегии. Это



замечание, прежде всего, актуально, если предыдущие этапы проводились с нарушением правильной последовательности и методологии, а так же в случаях, когда формулировка целей изначально подгонялась под какой-то «удобный» показатель.

- Следует использовать как количественные, так и качественные показатели. Это как раз одна их характеристик сбалансированности разрабатываемой системы. Развитие компании не может выражаться только в количественных характеристиках. Структурные изменения, духовная сторона работы, перемены в сознании людей, восприятии ими компании, важности их работы, соотнесение себя с общим делом — все это, и много другое, бывает крайне сложно и нецелесообразно измерять количественно. В этом и есть одна из глубинных ценностей ССП: она позволяет соединить количественные метрики с оценкой качественных характеристик.
- Не путайте бенчмаркинг с плагиатом. Показатели тесно связаны с выбранной вами стратегией. Не пытайтесь применить «стандартные» показатели. Это не приведет вас к цели. Каждая стратегия по-своему уникальна. Более того стратегия – это живая структура. Она видоизменяется со временем, адаптируется к новым реалиям. Применение «типовых» моделей бесполезно. Они хороши только как примеры для обучения. Учитесь лучшему, но не копируйте. Только ваша уникальная стратегия может определять ваши показатели.

## **5. УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ЗНАЧЕНИЙ**

Определив способы измерения показателей, мы должны установить для них целевые значения на каждый год того периода, на который разработана наша стратегия. При этом относительно каждого показателя возникает вопрос: «Каково значение данного показателя на текущий момент?». Действительно, ведь для того чтобы установить целевые значения показателей на будущие периоды, мы должны иметь их базовые значения, достигнутые к настоящему моменту.

В ряде случаев удастся найти ответы с помощью анализа данных управленческого учета. Однако, если мы ввели принципиально новый показатель, для определения которого не имеется исходных данных, то необходимо провести измерение базового значения данного показателя.

В компании «Монолит» такая ситуация сложилась с показателем зрелости процессов. Поэтому на этапе установления целевых значений была проведена формализованная оценка уровня зрелости процессов, подлежащих совершенствованию. Определив текущий уровень зрелости процессов,

руководители компании поставили цель ежегодного повышения этого показателя на один пункт.



Рис. 2. Основания для установки целевых ориентиров

В некоторых случаях могут быть полезны данные бенчмаркинга, то есть показатели деятельности других компаний, которые мы можем принять в качестве отправной точки для дальнейшего улучшения.

В крайних случаях, когда отсутствуют возможности получения количественных данных, следует использовать оценки экспертов или опросы сотрудников компании.

Следующий вопрос, на который нужно ответить после определения базовых значений показателей, состоит в том, какие целевые значения нужно установить на период реализации стратегии? Ответ на него во многом зависит от амбиций руководителей компании и их оценки имеющихся ресурсов. Поиск оптимальных целевых значений в большей степени является искусством, чем формальной процедурой, поскольку будущие показатели деятельности компании зависят от множества факторов, большинство из которых являются неопределенными. Искусство разработчиков стратегии состоит в том, чтобы выбрать цели, с одной стороны, достижимые в рамках доступных ресурсов, с другой стороны, преодоление поставленной «планки» должно требовать серьезной концентрации усилий сотрудников. Поставленная цель должна бросать вызов, создавать

внутреннюю мотивацию к достижению результатов, которые прежде казались невозможными. Важно, чтобы эта мотивация начинала формироваться не после того как сбалансированная система показателей полностью разработана и сотрудники наконец то узнают о замыслах руководства. При таком подходе, вероятнее всего, коллектив воспримет внедряемую систему как нечто чуждое, навязанное «сверху». Мотивацию необходимо создавать в процессе разработки системы показателей, вовлекая в этот процесс сотрудников.

В компании «Монолит» обсуждение целей и целевых показателей проводилось с руководителями среднего и нижнего звена постоянно в ходе разработки системы. Так много споров и сомнений вызвали задачи, связанные с внедрением современных методов управления проектами, достижения лучших стандартов в отрасли. Многие руководители проектов не понимали, как этого достичь и реально ли это в тех условиях, в которых находится компания. Большинство из них стали активными сторонниками изменений после ряда учебных мероприятий посвященных методам управления проектами и вовлечение в обсуждение существующих проблем и выработку решений по их преодолению. Этот процесс «подтягивания» среднего управленческого звена был важен и для руководства компании, поскольку лидеры укрепили свою уверенность в том, что их инициативы находят поддержку и будут воплощаться людьми, вовлеченными, действующими сознательно и ответственно. Ведь не секрет, что лучшие намерения руководства компаний часто вязнут и растворяются в «рыхлом», немотивированном «среднем звене».

Как должны распределяться значения показателей на временном горизонте? Самый простой способ – распределить конечное целевое значение равномерно на весь период. Если, например, мы стремимся снизить непроизводственные затраты на 20% в течение 4 лет, то можно установить в качестве промежуточных целей ежегодное снижение затрат на 5%. Однако такое простое решение не всегда соответствует реалиям. В частности, в начальный период мы можем достичь значительного сокращения затрат за счет избавления от ненужных активов, а в дальнейшем сосредоточиться на оптимизации управленческой структуры. Скорее всего, динамика снижения затрат не будет выражаться линейной зависимостью (см. рис.3). В данном случае, чтобы определить реалистичные показатели, необходимо провести расчеты с помощью компьютерной модели.

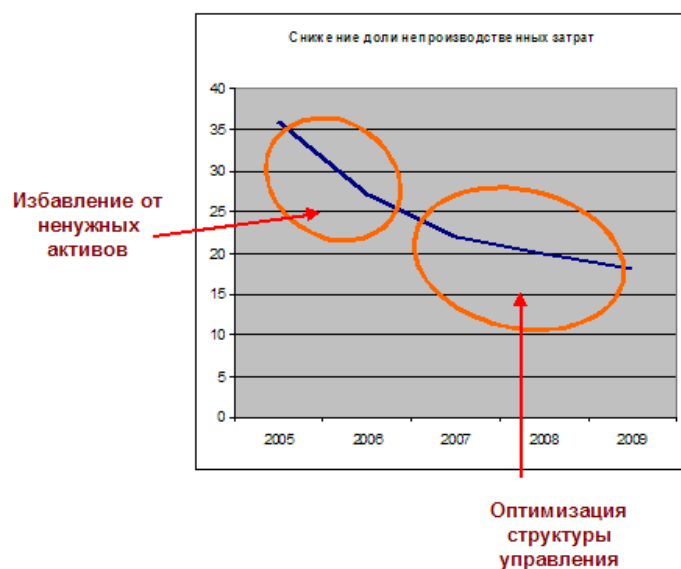


Рис. 3. Моделирование динамики затрат

Рассматривая аналогичным образом, например, целевые показатели продаж, мы должны определить предполагаемые факторы роста продаж и сделать прогноз их влияния на рассматриваемый показатель.



Рис. 4. Моделирование динамики продаж

Так, на начальном этапе рост может достигаться за счет активных продаж и повышения эффективности маркетинга, а в дальнейшем «локомотивом» роста должны стать новые продукты (см. рис. 4).

## **6. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ**

Стратегические мероприятия – это мероприятия, проекты, программы, инициативы, которые реализуются для достижения стратегических целей. Это наш ответ на вопрос «как мы будем реализовывать стратегию?». Опыт показывает, что идеи, перерастающие в стратегические мероприятия, возникают еще на этапе разработки стратегии. Поэтому обычно к этому моменту у команды уже сформирован достаточно большой набор конкретных предложений. Теперь их надо проанализировать и дополнить.

Разработка стратегических мероприятий состоит из четырех последовательных шагов:

1. Формулировка идей и предложений по составу стратегических мероприятий
2. Структуризация разработанных предложений
3. Оценка затрат и определение приоритетов
4. Детализация стратегических мероприятий

Первым шагом станет анализ проектов, выполняющихся в компании в текущий момент. Основная задача – проверить соответствуют ли они целям ССП. Те, что с целями согласуются, добавляются к списку для дальнейшей работы. Целесообразность проектов, не согласующихся со стратегией, должна быть пересмотрена.

Таким образом, необходимо сформировать два списка:

1. идеи, возникшие на предыдущих этапах работы (например, цели, которые были признаны мероприятиями и не включены в карту стратегии);
2. текущие проекты, реализуемые компанией и согласующие с ее стратегией.

Теперь к ним следует добавить третий список, в который мы внесем новые предложения. Пополнение состава стратегических инициатив проводится с помощью уже знакомой нам техники мозгового штурма. Предложения, внесенные участниками в ходе совместной работы, на следующем этапе тщательно анализируются, уточняются и дорабатываются, прежде чем они будут включены в общий список стратегических мероприятий.

После составления полного списка стратегических инициатив мы переходим к этапу формирования на его основе портфеля стратегических проектов.

Прежде всего, объединим стратегические мероприятия в кластеры, сформировав из близких по направленности инициатив стратегические программы.

Затем соотнесем мероприятия с целями. Для этого удобно использовать матрицу «Цели-Мероприятия», по столбцам которой мы запишем цели, а по строкам – мероприятия. В ячейках получившейся таблицы мы отметим, достижению каких целей способствует каждое мероприятие.

На рисунке 5 можно увидеть, как выглядела эта таблица в компании «Монолит».

|  | Повысить<br>эффективность<br>маркетинга на<br>основе нового<br>позиционирова<br>ния | Повысить<br>эффективность<br>продаж | Повысить<br>эффективность<br>управление<br>отношениями с<br>клиентами | Повысить<br>управленчес<br>кие<br>компетенции<br>директоров<br>проектов | Внедрить<br>новое<br>позициониро<br>вание в<br>корпоратив<br>ную культуру | Создать<br>систему<br>обучения и<br>наставни<br>чества для<br>развития<br>компетенций<br>по<br>управлению<br>рисками |
|--|---|-------------------------------------|---|---|---|--|
| Разработать новое позиционирование   | X   | X                                   | X   |   | X   |  |
| Разработать и реализовать план продвижения на основе нового позиционирования   | X   | X                                   |   |   | X   |  |
| Разработать и внедрить новый регламент процесса продаж   |   | X                                   |   | X   | X   |  |
| Внедрить автоматизированную систему CRM  | X   | X                                   | X   | X   | X   | X  |
| Разработать методическое пособие управлению рисками проектов   | X   | X                                   | X   | X   | X   | X  |
| Внедрить новую систему мотивации директоров проектов   |   | X                                   | X   | X   |   | X  |
| Внедрить систему планирования, контроля и отчетности в проектах, обеспечивающую заказчика полной информацией о проекте |   |                                     | X   | X   | X   | X  |
| Внедрить в практику управления проектами проведение анализа результатов и рисков                                       |   |                                     |   | X   | X   | X  |

Теперь необходимо оценить наши проекты и определить их приоритеты. В этом нам поможет еще одна таблица, в которой отражены оценки затрат, сроков и значимости проектов. Поскольку на данном этапе затруднительно дать точные оценки ресурсов, применяются приближенные экспертные оценки, позволяющие получить общую картину.

Для этих целей используются трехуровневые шкалы, как показано на примере компании «Монолит» (см. рис. 6).

| Мероприятие  | Оценка затрат<br>до 10 000 USD<br>от 10 000 до 100 000 USD<br>более 100 000 USD | Оценка значимости<br>высокая<br>средняя<br>низкая | Оценка сроков<br>до 3 мес.<br>от 3 мес до года<br>более года | Рейтинг |
|--|---|---|--|---------|
| Разработать новое позиционирование   | 1   | 1   | 1  | 3       |
| Разработать и реализовать план продвижения на основе нового позиционирования | 3   | 1   | 3  | 7       |
| Разработать и внедрить новый регламент процесса продаж                       | 1   | 1   | 2  | 4       |
| Внедрить автоматизированную систему CRM                                      | 2   | 2   | 3  | 7       |
| Разработать методическое пособие управлению рисками проектов                 | 2   | 2   | 3  | 7       |
| Внедрить новую систему мотивации директоров проектов                         | 1   | 1   | 1  | 3       |

Рис. 6. Оценка мероприятий

В качестве экспертов, оценивающих проект, выступают члены стратегической команды – разработчики ССП. Средние оценки, полученные после опроса группы, служат основой для ранжирования проектов. Рейтинг проектов может определяться как сумма оценок по трем критериям. Поскольку ресурсы предприятия ограничены, то неизбежно приходится решать задачу отбора проектов. Кандидатами на «отчисление» или перенос на более поздние сроки являются проекты, оказавшиеся в нижней части рейтинга.



Вместе с тем, при принятии решений об отказе от тех или иных проектов, необходимо учитывать, что (1) проекты могут быть связаны между собой, (2) отказ от проекта или перенос его сроков на более поздний период может оказаться равнозначным отказу от каких-то стратегических целей.

После того как состав проектов окончательно утвержден, наступает черед их организационного оформления. На этом этапе необходимо:

1. Назначить руководителей проектов,
2. Сформировать команды проектов,
3. Разработать план и определить основные «вехи» по каждому проекту,
4. Разработать и согласовать бюджеты проектов.

Таким образом, мы получим пакет стратегических проектов, направленных на достижение стратегических целей компании.

## **7. Проверка ССП**

Итак, разработка сбалансированной системы показателей завершена. Правомерно задать вопрос, в какой степени полученные результаты соответствуют стратегии компании? Не отклонились ли мы от первоначальных стратегических установок в ходе длительной работы по созданию сбалансированной системы показателей?

В связи с этим на заключительном этапе полезно провести верификацию ССП. Для того чтобы убедиться в правильности нашей системы, необходимо ответить на следующие вопросы:

Соответствуют ли цели ССП миссии компании?

Соответствуют ли цели ССП «Видению» компании?

Соответствуют ли цели и стратегические мероприятия рыночной концепции?

Соответствуют ли цели и стратегические мероприятия организационной концепции?

Соответствуют ли цели и стратегические мероприятия базовой стратегической ориентации?

Все эти аспекты стратегии были разработаны нами до того как мы приступили к созданию сбалансированной системы показателей. На заключительном этапе мы должны получить положительные ответы на все поставленные вопросы.

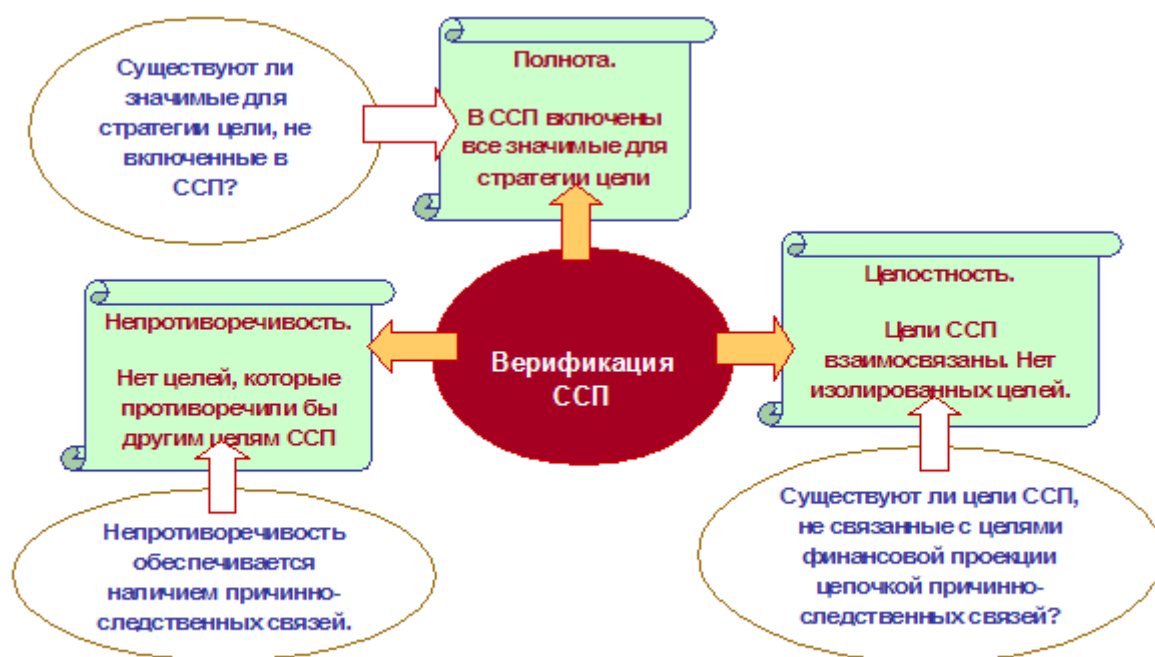


Рис. 7. Проверка ССП

Проверив ССП на верность стратегии, имеет смысл оценить полноту, целостность и непротиворечивость нашей системы показателей. Полнота системы означает, что все стратегически значимые цели нашли отражение в ССП. Целостность означает наличие взаимосвязей между целями, отсутствие изолированных сегментов на стратегической карте. Непротиворечивость — отсутствие взаимоисключающих целей (см. рис. 7).

По-существу, полнота, целостность и непротиворечивость обеспечиваются самой методикой построения системы показателей. Если вы следовали этой методике, то результат не может не соответствовать названным критериям.

Последняя проверка разработанной системы касается организационных принципов, которым необходимо следовать в процессе работы:

- На ранней стадии проекта работу вовлечены всех лица, которые будут отвечать за реализацию стратегии;
- Разработка ССП основана на глубоком осмыслении стратегии, и вся команда понимает практическую ценность проделанной работы,
- Проведено необходимое обучение участников проекта,
- Проведена информационная и разъяснительная работа, встречи с руководством, открытые семинары и дискуссии по теме ССП с персоналом компании;

- В процесс работы вовлечены сотрудники участвующие в рабочих группах;
- Пропагандировался положительный опыт применения ССП;
- Использовался творческий потенциал и опыт каждого участника проекта;
- Руководители высшего уровня активнейшим образом были вовлечены в работу, проявляли и проявляют волю и настойчивость в реализации проекта.

Итогом наших усилий стал не только четкий план действий по реализации стратегии в виде сбалансированной системы показателей, но, что не менее значимо, сформировалась слаженная команда единомышленников, выработавших единое понимание стратегии, готовая к дальнейшему воплощению в жизнь теперь уже общих для всех целей. Это является чрезвычайно важным фактором, так именно эти люди станут лидерами в своих рабочих командах при внедрении ССП.

## **8. ВНЕДРЕНИЕ ССП**

Разработкой ССП проект не заканчивается. Теперь необходимо провести внедрение, чтобы превратить спроектированную систему в работающий механизм. Внедрить сбалансированную систему показателей – это значит:

1. Разработать регламенты поступления информации, необходимой для расчета показателей ССП и обеспечить их исполнение;
2. Внедрить показатели ССП в регулярную управленческую отчетность, так, чтобы по итогам каждого месяца, квартала, года эти показатели отражались в соответствующих отчетах, поступающих руководителям компании;
3. Внедрить показатели ССП в систему планирования и бюджетирования; данные показатели должны войти в состав планов и бюджетов, которые регулярно разрабатываются, утверждаются и контролируются руководством компании;
4. Внедрить систему управления стратегическими проектами, которая обеспечивает планирование проектов, мониторинг их исполнения, анализ эффективности, мотивацию исполнителей и руководителей.

Этот этап работы не имеет существенных отличий от других проектов, направленных на проведение значимых изменений в компании, таких как внедрение комплексного планирования, управленческого учета, оптимизация тех или иных процессов. Для этой работы требуется высокая мотивация участников,

вовлеченность и воля руководства компании, хороший уровень организации проекта, обеспеченность необходимыми ресурсами, как человеческими, так и материальными. Наличие этих компонент является необходимым условием успешного внедрения.