

Система сбалансированных
показателей , ключевые
показатели результативности



Литература:

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей.-М., ЗАО «Олимпик- Бизнес»- 214 с.
2. Каплан Р., Нортон Д., Организации, ориентированные на стратегию.- М., ЗАО «Олимпик- Бизнес»- 416 с.
3. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход.- М., Изд-во «Альфа-Пресс»,2011- 752 с.

История возникновения методологии Balanced Scorecard

1990–появление концепции Balanced Scorecard (BSC)

Дэвид Нортон, директор Norlan Norton Institute

Роберт Каплан-профессор Harvard Business School

Norlan Norton Institute–исследовательский центр KPMG Peat Marwick:

Изучение вопроса эффективности управления, а также поиск возможностей и инструментов, обеспечивающих ее повышение

Изучение вопроса всесторонней оценки стоимости компании

Основные идеи:

- Чтобы объективно оценить стоимость компании, недостаточно знать только ее финансовые показатели
- - Необходимо также понимать ее позицию на рынке, насколько «правильно» устроены внутренние бизнес-процессы и какова ситуация с персоналом
- -Необходимо структурировать имеющиеся множества КПР, «уложить» их в некоторую систему и сбалансировать между собой относительно стратегии компании.

BSC –это упорядоченное (структурированное) множество различных КПР с принятыми правилами их балансировки



Из истории работы с цифрами

Издавна деятельность любой компании управляется и контролируется с помощью цифр (оборот, доля рынка, выработка на одного сотрудника и т.д)

▣ Со временем появилась необходимость не только знать свои показатели, но и проводить их сравнение с другими компаниями

▣ Бенчмаркинг (сравнение с эталоном) –сравнение с лучшими компаниями отрасли, региона и т.д.

▣ Увлечение финансовыми параметрами привело к потере некоторыми компаниями своих преимуществ в гибкости, скорости разработки и выводе на рынок новых продуктов

▣ Были введены другие (нефинансовые) показатели для сравнения, и их общее количество значительно возросло

▣ Появилось красивое название–**Key Performance Indicators (KPI) –ключевые показатели результативности**



Некоторые проблемы

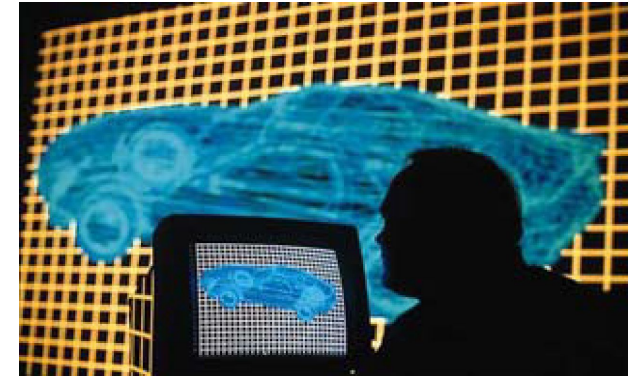
□ КПР-количественные значения ключевых характеристик деятельности организации, отдельных подразделений и сотрудников, а также бизнес-процессов

▫ «... Люди изобрели КПР и забыли их сбалансировать». В. Фабер

▫ Каждый департамент в организации имеет свой набор КПР. Для организации—это просто список КПР, причем непонятно, как связанных между собой

▫ Очень часто КПР, выбранные для различных видов деятельности, противоречат друг другу

▫ Пример: разработка автомобилей. Два требования: Минимизировать издержки процесса разработки :КПР—стоимость разработки .Сократить срок разработки и вывода на рынок новые модели (15 лет—6 лет—2 года): КПР—время разработки Сокращение сроков возможно за счет параллельного инжиниринга, который удорожает процесс разработки за счет повторяющихся циклов. Необходимо установить некоторый баланс между этими показателями



Система сбалансированных показателей

Задача, которую надо было решить:

- Структурировать имеющиеся множества КПР, «уложить» их в некоторую систему и сбалансировать между собой.

- Вопрос: Как сбалансировать? На что ориентироваться?

 - Ответ: На стратегию. На цели, стоящие перед организацией.

- Последние 10 лет – развитие концепции Balanced Scorecard – Balanced Scorecard-BSC.

Как перевести?

- Система сбалансированных показателей (ССП)

- Сбалансированная система показателей (ССП)

- BSC – это упорядоченное (структурированное) множество различных КПР с принятыми правилами их балансировки

Термины и определения

- **Стратегическая цель** – желаемое состояние компании
- **Дерево целей** – декомпозиция целей более высокого уровня в цели более низкого уровня
- **Система сбалансированных показателей (ССП) / Balanced Scorecard (BSC)** – инструмент, переводящий миссию, видение и стратегии организации в набор целей, мероприятий, направленных на их достижение, и в набор показателей, определяющих степень достижения целей, отражающих, наряду с финансовыми, такие аспекты деятельности организации, как взаимоотношения с заказчиками и организация бизнес-процессов, а также способность к накоплению знаний и развитию
- **Ключевые показатели результативности (КПР) / Key performance indicator (KPI)** – количественно измеримый параметр, отражающий степень достижения цели
- **Перспектива** – зафиксированная точка зрения на компанию
- **Мероприятие** – программа конкретных действий, направленных на достижение одной или группы стратегических целей

Технология BSC и управление компанией

Пример: Представьте управление машиной только через вид в зеркале заднего обзора :

- Любая ситуация рассматривается только пост-фактум
- Отсутствует возможность отслеживать и реагировать на непредвиденные ситуации (изгиб дороги, дорожные знаки, ...)

Достигнете ли вы при этом пункта назначения?



Трудности работы с КТР

Описание действительности с помощью КТР



- Чрезвычайно сложно
- Требуется большое количество данных, необходимых для всестороннего описания ситуации
- Концентрации на финансовых показателях при этом недостаточно

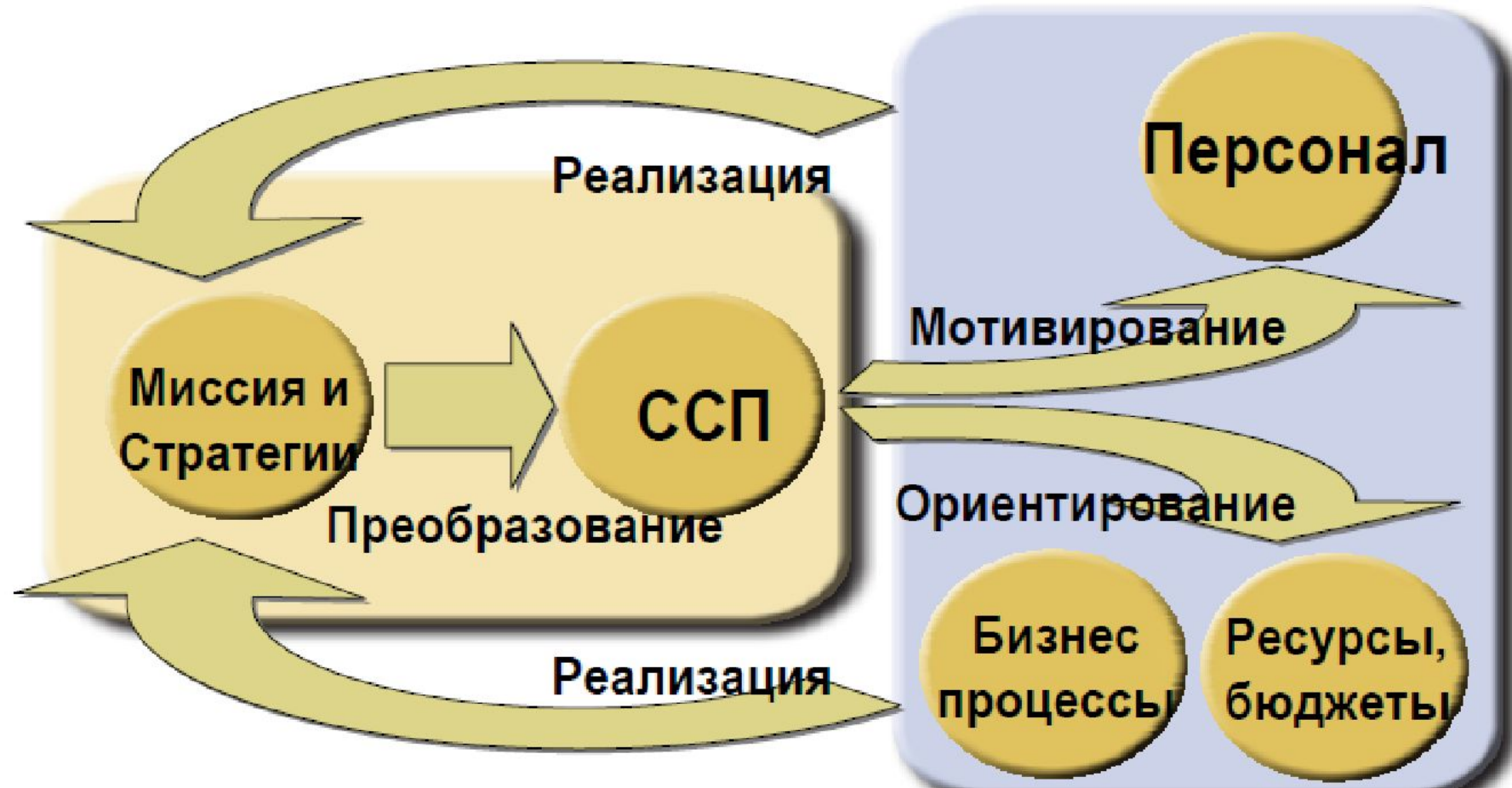
?

Что же
делать?

Почему система сбалансированных показателей реально помогает?

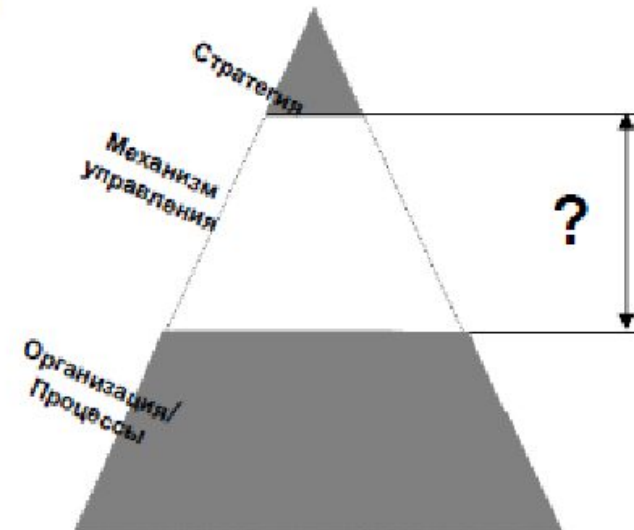


Действие системы сбалансированных показателей



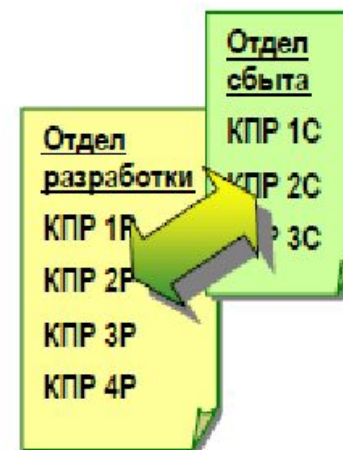
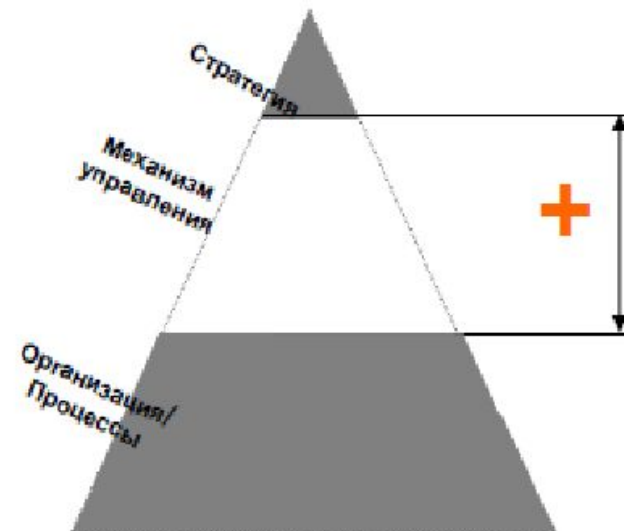
Типичная исходная ситуация и проблемы стратегического управления

- ❑ Часто стратегия не формализована. Имеются идеи относительно нее, но они не доведены до персонала
- ❑ Отсутствует концептуальная и технологическая связь между стратегией и используемыми организационными решениями
- ❑ Контроллинг сосредоточен лишь на финансовых аспектах
- ❑ Каждое подразделение имеет свой набор КПР, непонятно, как связанных между собой
- ❑ КПР не сбалансированы и не ориентированы на стратегию
- ❑ Очень часто КПР, выбранные для различных видов деятельности, противоречат друг другу



Почему именно ССП?

- Формализует стратегию, доводит её до каждого сотрудника через сбалансированные показатели и мотивирование
- Увязывает стратегию и используемые организационные решения во всех горизонтах управления, создаёт единую «систему координат»
- Создает «объёмную» картинку для контроллинга через принятие во внимание не только финансовых аспектов деятельности
- Связывает КПР различных подразделений между собой через дерево КПР
- Балансирует КПР относительно стратегии
- Выстраивая систему КПР с единой стратегической точки зрения, снижает вероятность появления противоречащих друг другу КПР



Основные стили управления



«Реактивное управление» – стиль управления, при котором управление состоит в реакции на внезапно возникающие события



Управление по целям (Management By Objectives, MBO) – стиль управления, обратный «реактивному управлению». Включает постановку целей, разработку плана мероприятий (связь мероприятия с целью)

План мероприятий должен дать ответы на вопросы: что, почему и как должно быть сделано, сколько стоит реализация таких мероприятий, какие параметры (КПР) свидетельствуют о достижении поставленных целей. После реализации плана оцениваются результаты и предпринимаются корректирующие действия.

MBO позволяет:

- Осуществить постановку целей
- Определить КПР к целям
- Разработать мероприятия для достижения целей
- Оценить результаты

Сравнение BSC с управлением по целям

Balanced Scorecard

**Управление по целям (Management
By Objectives, MBO)**

Постановка целей

Определение КПР к целям

Разработка мероприятий для достижения целей

Оценка результатов

Корректировка/доработка целей

+

Взгляд на деятельность организации
через связь основных перспектив

Логическая связь всех целей

Связь стратегических и оперативных целей

Наглядность (прозрачность) карт лиц,
ответственных за цели

BSC – методика MBO, которая обладает своими дополнительными особенностями



Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) – методика стратегического управления, обеспечивающая объединение стратегии организации с мероприятиями и контроль за достижением стратегических целей во времени

Кроме возможностей MBO:

1. Постановка целей
2. Определение КПР к целям
3. Разработка мероприятий для достижения целей
4. Оценка результатов
5. Корректировка/доработка целей



Таким образом, **BSC** позволяет:

1. Взглянуть на деятельность организации через связь основных перспектив – «Обучение», «Процессы», «Клиенты» и «Финансы», следствие – более структурированный подход к целеполаганию (прямая заслуга методологии)
2. Связать все цели, следствие – более целостная система целей
3. Связать стратегические и оперативные цели
4. Обеспечить наглядность (прозрачность) карт лиц, ответственных за цели

Что дает BALANCED SCORECARD

- ❑ BSC – это инструмент стратегического и оперативного управления
- ❑ BSC позволяет «связать» стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления
- ❑ BSC – это полноценная система КПР (сфокусированная не только на финансовых показателях), которые содержат все важные параметры бизнеса и отражают различные аспекты деятельности компании
- ❑ BSC через КПР позволяет измерить степень достижения каждой отдельной цели и выстроить последовательность действий для ее достижения
- ❑ BSC ориентирована на действия, учитывая опережающие и запаздывающие факторы и причинно-следственные связи
- ❑ BSC позволяет выстроить систему мотивирования персонала на основе КПР и тем самым направить действия каждого отдельного сотрудника на достижение стратегических целей компании