

# Использование системы сбалансированных показателей в системе внутреннего контроля

---

ВЫПОЛНИЛА:  
СТУДЕНТКА ГРУППЫ 2410  
ЗАХАРЬЕВА ДИАНА

# Понятие ССП

---

**Сбалансированная система показателей (BSC, Balanced Scorecard)** – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации: финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные, управленческие и т. д.

# Глобальная цель данной системы включает ряд подцелей:

- создание системы управления компанией, организацией позволяющую планомерно реализовывать стратегические планы, переводя их на язык операционного управления и контролируя реализацию стратегии посредством ключевых показателей эффективности;
- создание показателей деятельности менеджеров более высокого уровня, включающих в интегрированном виде задачи и показатели управляющих более низкого уровня организационно-функциональной структуры;
- обеспечение реализации стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение;
- устранение разрыва между целями компании и их операционной реализацией, а также оперативное реагирование на изменения;
- оценка успешности любого затратного проекта;
- привязка цели компании к деятельности персонала.

Система сбалансированных показателей строится на основе ключевых концепций, разработанных в предыдущих управленческих методиках, таких как *полное управление качеством* (Total Quality Management, TQM), включающих:

---

- ❑ качество, определяемое клиентом;
- ❑ постоянное совершенствование;
- ❑ расширение полномочий сотрудников;
- ❑ самое главное: основанное на измерениях управление и поддержку обратной связи.

---

Система сбалансированных показателей рассматривает цели и стратегию компании в разрезе масштабной системы оценки ее деятельности, обеспечивая определенной методикой для создания системы стратегических критериев и системы управления. Основной упор в ССП делается на оценку достижения финансовых результатов, которая дополняется финансовыми показателями деятельности непосредственных исполнителей.

ССП оценивает работу компании на основе четырех сбалансированных параметров: *финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и повышение квалификации персонала.*

# Сбалансированная система показателей

## Структура

ССП определяет четыре стратегических зоны, отражающие соответствующие перспективы компании:



# Перспектива обучения и развития

---

Эта перспектива включает в себя обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры, как в индивидуальном плане, так и на уровне корпорации. Определенные показатели должны продемонстрировать руководству, где нужно сосредоточить средства на подготовку сотрудников, чтобы они принесли максимальную пользу. В любом случае обучение и развитие составляют важный фундамент успеха любой прогрессивной организации.



# Индикаторы обучения и роста:

---

- Текущая текучесть кадров;
- Время на обучение ;
- Среднее время отсутствия;
- Ежегодные затраты на обучение на человека (\$)
- Индекс удовлетворенности сотрудников (%)





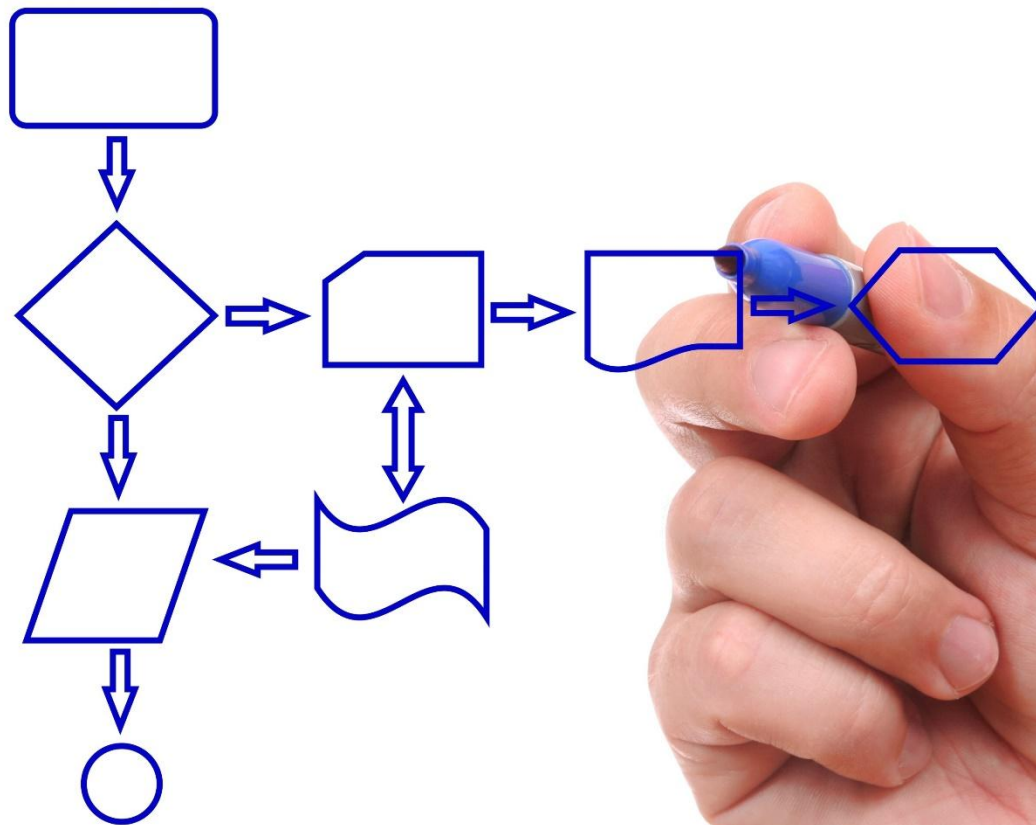
# Перспектива бизнес-процессов.

---

Эта перспектива относится к внутренним бизнес-процессам. Показатели этого направления позволяют менеджерам определить, насколько хорошо работает компания, соответствуют ли продукты и услуги требованиям клиентов. Эти показатели необходимо тщательно разрабатывать только тем, кто очень четко представляет себе бизнес-процессы — такую работу нельзя поручать консультантам со стороны.

# Индикаторы процессов:

- ❑ Своевременная доставка(%);
- ❑ Улучшение производительности. (%);
- ❑ Административные расходы (\$);
- ❑ Оборачиваемость складских запасов;
- ❑ Время подготовки производства ;
- ❑ Стоимость административных ошибок (\$
- ❑ Прямые контакты с клиентами (чел/лет)



# Перспектива клиентов

---

Современная философия менеджмента учитывает растущую важность ориентации на клиента и его удовлетворенности в любой сфере. Основным критерий следующий: если клиенты не удовлетворены, то они найдут других поставщиков.

Низкая эффективность по этому направлению — явный индикатор будущего упадка компании, даже если текущая финансовая картина вполне благополучна. Чтобы разработать показатели удовлетворенности, необходимо проанализировать типы клиентов и процессов, для которых обеспечивается тот или иной продукт или услуга.

# Индикаторы по клиентам:

---

- ❑ Количество клиентов;
- ❑ Доля рынка (%);
- ❑ Средний оборот/клиента (%);
- ❑ Среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом;
- ❑ Индекс лояльности клиентов или Индекс удовлетворенности клиентов (%).



# Финансовая перспектива

---

Своевременные и четкие данные о капитале всегда важны, и поэтому менеджеры должны сделать все необходимое для их обеспечения. Однако, как правило, задаче обработки и поддержки финансовых данных уделяется даже больше внимания, чем необходимо. При реализации корпоративной базы данных большая часть работы может быть централизована и автоматизирована.

Однако важно понимать, что особый акцент на финансовых показателях ведет к «несбалансированной» ситуации в отношении других перспектив. Поэтому, возможно, стоит учитывать и дополнительные финансовые данные, такие как оценка риска и данные сравнения затрат и результатов.



# Финансовые индикаторы:

- Совокупные активы(\$) или Совокупные активы/на сотрудника (\$);
- Доходы/совокупным активам (%);
- Доходы/сотрудника (\$);
- Доходы от новых продуктов/клиентов (\$);
- Прибыли/совокупным активам или Прибыли/сотрудникам (%);
- Коэффициент прибыли (%).



---

Так называемый «баланс» в концепции Сбалансированной системы показателей имеет многоплановый характер, охватывая связи между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.



# Достоинства

---

- ❑ Составление полной и объективной картины бизнеса для менеджмента.
- ❑ Решение KPI BSC позволяет получать актуальную информацию, необходимую для принятия правильных стратегических решений.
- ❑ Предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Используя ССП, можно избежать серьезных кризисов, вплоть до банкротства или поглощения конкурентами.
- ❑ Облегчение взаимодействия организационных уровней.
- ❑ Один из эффектов применения ССП — это упрощенная схема взаимоотношений между командами и отдельными подразделениями, позволяющая сделать работу более эффективной. Упрощение понимания разработанных бизнес-планов всеми участниками производственного процесса, что самым позитивным образом сказывается на объемах выпускаемой продукции и показателях производительности труда.
- ❑ Обеспечение обратной связи на стратегическом уровне и обучение.
- ❑ Система сбалансированных показателей позволяет создать надежный канал коммуникаций, повысить уровень квалификации персонала и пр. Упрощение работы с информацией. Помощь в трансформации и переработке колоссального объема данных, получаемых из многочисленных источников, в простую и логически понятную систему.

# Недостатки

---

- ❑ Как и любая технология управления, она должна быть адаптирована к конкретным условиям. Например, отраслевые и культурные различия между Северной Америкой и Китаем не позволяют просто так перенести ССП, разработанную для нефтяной компании в Хьюстоне, в компанию по экспорту/импорту в Гонконге.
- ❑ В некоторых случаях показатели финансовой эффективности вероятно забываются как менеджерами, так и фондовыми аналитиками и инвесторами, так как они слишком увлекаются возможностью удовлетворить клиентов и увеличить нематериальные ресурсы.

# Для внедрения в компании ССП необходимо:

---

- Разработать и внедрить систему управленческого учета.
- Поставить стратегические цели; разработать стратегию их достижения; установить ключевые параметры оценки достижения целей (в том числе описать критерии и единицы измерения).
- Сформировать необходимые компетенции у сотрудников всех уровней.
- Спланировать нужные для стратегического развития ресурсы (финансовые, человеческие, материальные и т. д.).
- Обеспечить контроль выполнения ключевых показателей.
- Внести требуемые изменения в систему мотивации.

# Заключение

---

Хотя сбалансированная система показателей и выходит за рамки финансовых параметров, она полностью от них не отказывается. Само название концепции отражает попытку учесть набор показателей, где сбалансированы как кратковременные, так и долговременные цели, финансовые и нефинансовые показатели, запаздывающие и опережающие индикаторы, внутренние и внешние перспективы эффективности.

Тем не менее, получение доходов остается главной целью любого частного бизнеса. Очень важно выбрать показатели, касающиеся клиентов, процессов и развития, — они становятся опережающими индикаторами финансового успеха.

Сбалансированная система показателей помогает менеджерам обратить внимание на самые важные моменты. Десятилетний опыт ее использования показывает, что для каждой отрасли и компании есть свои особенности, зависящие от ресурсов и конкурентного положения. Поэтому менеджерам необходимо выделить главные моменты, характерные именно для их организации, и тогда можно будет направить все усилия на повышение эффективности в самых необходимых направлениях.

*Спасибо  
за  
внимание!*

