

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Волгоградский государственный университет»
Институт управления и региональной экономики
Кафедра государственного и муниципального управления

Тема 11. Стратегическое управление на основе системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)

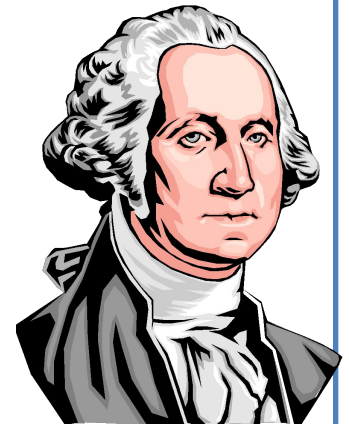
*Дисциплина: Стратегическое
управление муниципальным
образованием*

Волгоград, 2019 г.

Концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) разработана профессорами Д. Нортоном и Р. Капланом (1990 г.)

Сбалансированная система показателей

основана на интеграции **финансовых** и **нефинансовых** показателей эффективности, позволяет четко обозначить стратегию организации и претворить ее в жизнь.



При составлении **сбалансированной системы показателей** стратегия раскладывается по четырем перспективам:

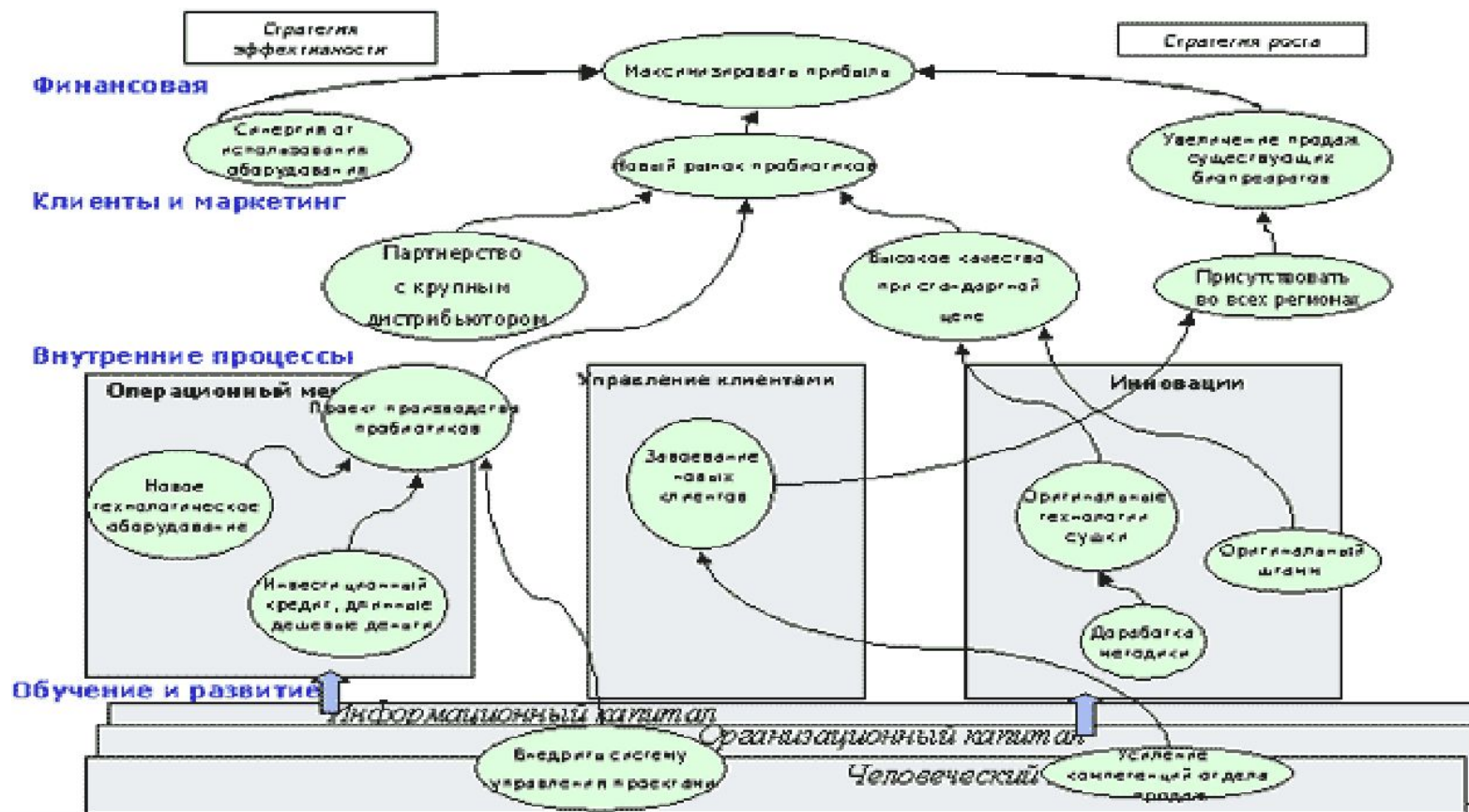
- О *финансовое положение компании*
- О *клиенты компании и рынок сбыта*
- О *внутренние бизнес-процессы*
- О *развитие компании и ее персонал*

Каждое направление оформляется в виде **стратегических карт**, содержащих информацию о **задачах**, которые намерена решить организация; **показателях**, помогающих измерить успешность решения задач; **целевые значения** показателей; **способах** их достижения.

Стратегическая карта - это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

Для построения **системы стратегического управления** необходимо декомпозировать (разбить, структурировать) стратегию компании на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты.

Стратегическая карта биотехнологической компании (фрагмент)



Что такое **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC) (сбалансированная систем показателей) - это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т. д.).

Система BSC транслирует *миссию* и *общую стратегию* организации в систему взаимосвязанных показателей.

Balanced Scorecard делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению аспекты деятельности как степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал компании.

Основной принцип ***Balanced Scorecard***, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления - **управлять можно только тем, что можно измерить.**

Взаимосвязь блоков BSC



Ключевые особенности системы управления на основе BSC

- в систему входят показатели, относящиеся ко всем стратегически важным аспектам деятельности (как минимум их четыре: финансы, рынок, производство/эффективность и развитие);
- причинно-следственная связь всех показателей в системе;
- причинно-следственная связь показателей, входящих в систему, и стратегических задач компании;
- связь результирующих (лаговых) показателей и определяющих факторов;
- связь всех показателей с финансовыми результатами деятельности.

Стандартные обязательные элементы Balanced Scorecard

Таблица 3					
Набор стандартных обязательных элементов <i>Balanced Scorecard</i>					
Измерение	Причинно-следственная связь	Задачи	Измерители	Цели	Инициативы
Perspective	Cause & Effect Linkage	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Финансы		Прибыльный рост бизнеса	Операционная прибыль	20%-ный рост	Программа роста
			Рост продаж	12%-ный рост	
Клиенты		Предоставлять качественный узнаваемый продукт	Уровень возврата товара	Сокращение на 50% в год	Программа управления качеством
			Процент постоянных покупателей	60%	Программа повышения лояльности клиентов
			Число продаж на клиента	2,4	
Внутренние процессы		Повысить качество производственных линий	Процент выпуска на производственных линиях класса «А»	70% через 3 года	Корпоративная программа развития производства
			Уровень запасов на складах	Сократить до 85%	
Обучение и рост		Обучить и перевооружить персонал	Процент развитых стратегических возможностей (навыков)	1-й год — 50%; 3-й год — 75%; 5-й год — 90%	Стратегический план развития навыков
					Автоматизация мерчандайзинга и планирования закупок

Источники: Функциональные стандарты *Balanced Scorecard*, версия 1.0a, *Balanced Scorecard Functional Standards, Release 1.0a, 2000, Balanced Scorecard Collaborative (www.bscoll.com)* (некоторые показатели изменены автором).

Шаги по построению BSC

1. Формализовать цели.

Пример. Целью компании является 150%-ный рост стоимости бизнеса в течение года.

2. Определить перспективы или направления показателей. Распределить цели по перспективам

Пример. Направлениями деятельности, необходимыми для достижения установленной цели, будут являться "Финансы", "Клиенты", "Бизнес-процессы", "Обучение и развитие".

Шаги по построению BSC

3. Определить задачи, решаемые для достижения целей и распределить их по направлениям деятельности
(КФУ – ключевые факторы успеха)

Пример. После того, как определены необходимые направления деятельности, для каждого из них формулируются основные задачи.

В частности, в проекции "*Финансы*" основными стратегическими задачами и показателями, их измеряющими, будут являться:

Рост доходов Компании.

Минимизация издержек.

Эффективное использование инвестиций.

Шаги по построению BSC

4. Установить причинно-следственные связи и факторы влияния между целями и задачами

Пример. На реализацию задачи *"Рост продаж"* оказывают влияние такие задачи как *"Повышение качества продукции"*, *"Эффективная дистрибуция"* и *"Известность бренда"*.

В свою очередь, для повышения качества продукции компании требуется решить такую задачу, как удержание ключевого персонала, и т. д.

Шаги по построению BSC

5. Определить измерители целей (KPI – Key Performance Indicators)

Пример. В проекции "*Клиенты*" необходимо установить показатели и их нормативные значения:

Развитие текущего рынка. Основной показатель - доля рынка и/или ее прирост за период (нормативное значение роста - 6% в год).

Повышение стоимости бренда. **Основной показатель - величина брендовой премии** (нормативный показатель - доля брендовой премии составляет 18% в стоимости продукта).

Рисунок 2 Взаимосвязь функциональных целей, КФУ и КРІ

(а) Основные функциональные цели

Финансы	Внутренние бизнес-процессы
Увеличение рентабельности продаж	Повышение качества продукции
Работа с клиентами	Управление персоналом
Повышение лояльности клиентов	Повышение производительности труда персонала

⇓
(б) КФУ

Финансы	Внутренние бизнес-процессы
Высокая доходность	Уровень запасов на складе
Низкие затраты	Качество производственных линий
Высокая оборачиваемость	
Работа с клиентами	Управление персоналом
Продажи в расчете на одного клиента	Квалификация персонала
Количество постоянных клиентов	Система мотивации

⇓
(в) КРІ

Финансы	Внутренние бизнес-процессы
Валовая прибыль	Процент брака
Рентабельность продаж	Процент выполнения плана
Рентабельность собственного капитала	Объем складских запасов
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Отношение количества проданных товаров к объему произведенных
Оборачиваемость	Степень изношенности производственного оборудования
Денежный поток	
Коэффициент ликвидности	
Уровень административных и управленческих расходов	
Работа с клиентами	Управление персоналом
Продажи в расчете на одного клиента	Производительность труда
Количество сделок	Выручка в расчете на 1 у.е. фонда оплаты труда
Уровень удержания клиентов (постоянные клиенты/клиенты)	Количество клиентов на 1 у.е. фонда оплаты труда
Уровень возврата товаров	Текущность кадров
(количество возвратов/количество сделок)	Затраты на обучение в расчете на одного сотрудника
Затраты на рекламу	

Шаги по построению BSC

6. Разработать программы (инициативы) по достижению целей и задач. Согласовать с менеджерами.

- Выявляются "проблемные места" в цепочке стратегических задач;
- Поиск стратегических инициатив;
- Определение приоритетов и отбор целевых программ;
- Организация и контроль выполнения целевых программ.

Шаги по построению BSC

7. Интегрировать BSC в систему управления

- Распределение человеческих и финансовых ресурсов
- Установление зоны ответственности за выполнение задач
- Разработка «приборной панели» менеджера каждого уровня
- Интеграция BSC в планово-бюджетную систему и управленческую отчетность
- Установление связи между выполнением задач и мотивацией сотрудников

Пример. Показатель "затраты на доставку продукции" оказывает влияние на бюджет транспортного отдела, регулярно измеряется и рассчитывается планово-экономическим отделом и влияет на величину премии начальника транспортного отдела

Шаги по построению BSC

8. Внедрить.

На этом этапе реализуется план изменений, и система управления компанией начинает функционировать на основе разработанной концепции BSC.

9. Пересмотреть.

Пересмотр и коррекция BSC в зависимости от скорости изменений в организации проводится в среднем раз в год.

Преимущества управления на основе BSC

- Оценить стратегию и цели
- Устранить разрыв между целями компании и их операционной реализацией
- Оперативно реагировать на изменения
- Оценить успешность любого затратного проекта
- Привязать цели компании к деятельности персонала

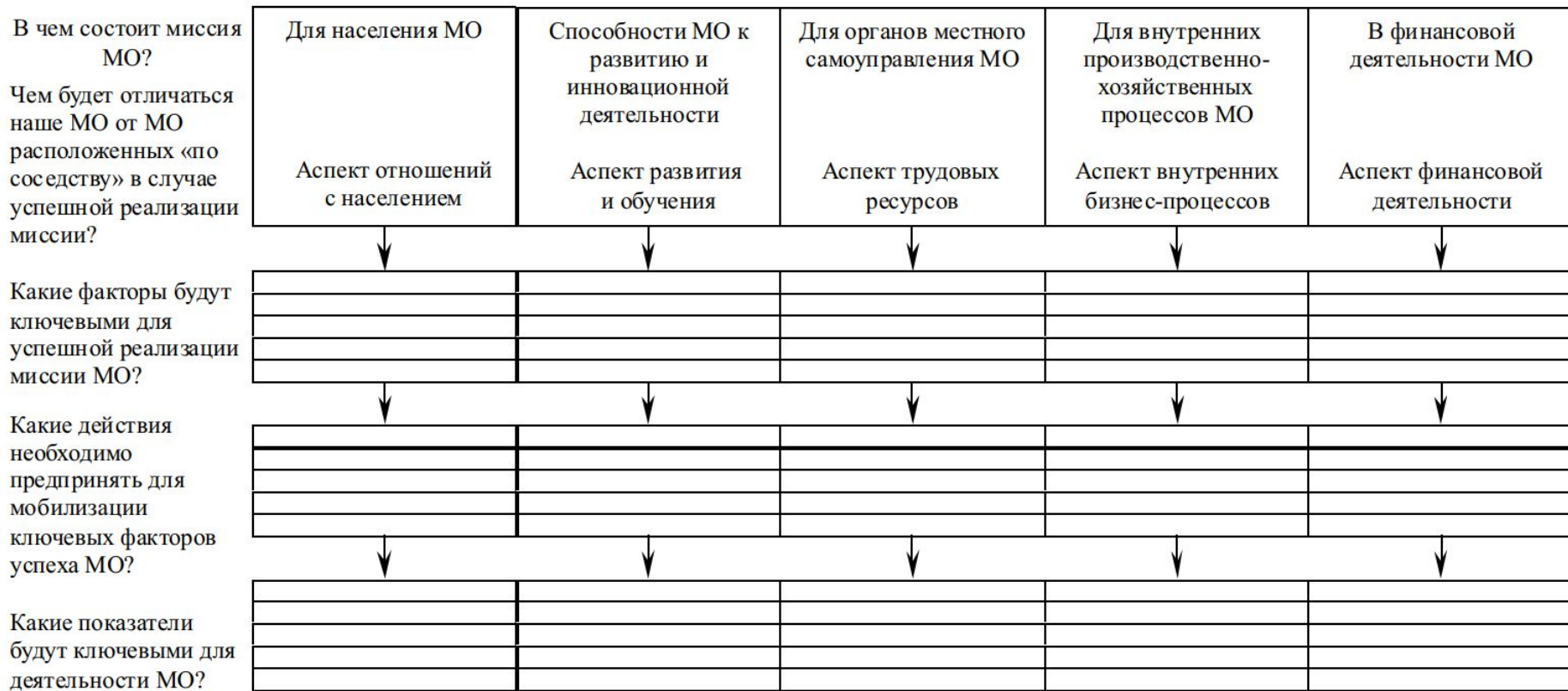


Рис. 1. Карта разработки новой структуры показателей муниципального образования



Рис. 2. Алгоритм формирования сбалансированной системы показателей муниципального образования

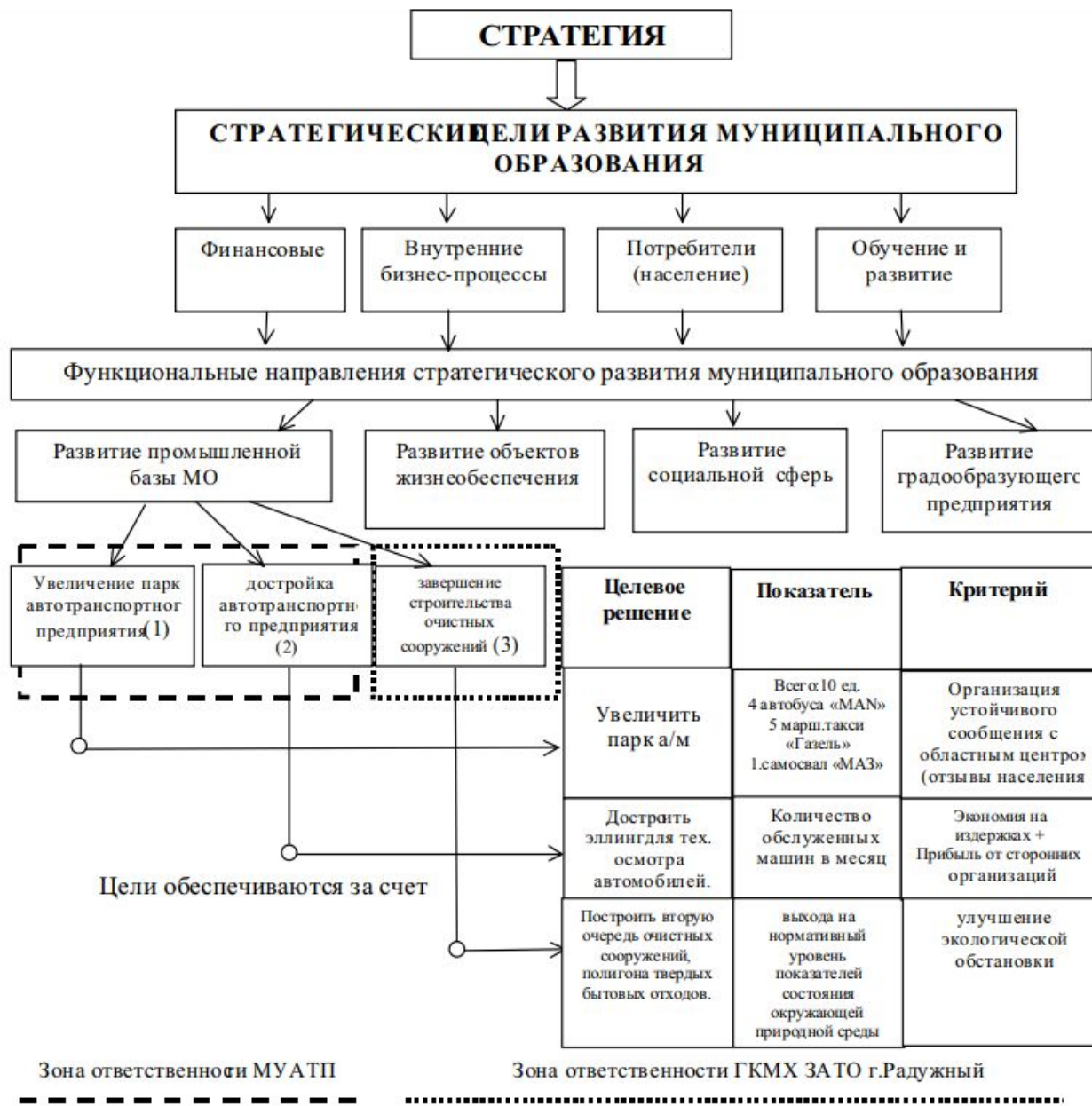


Рис. 3. Теоретическая модель системы сбалансированных показателей муниципального образования

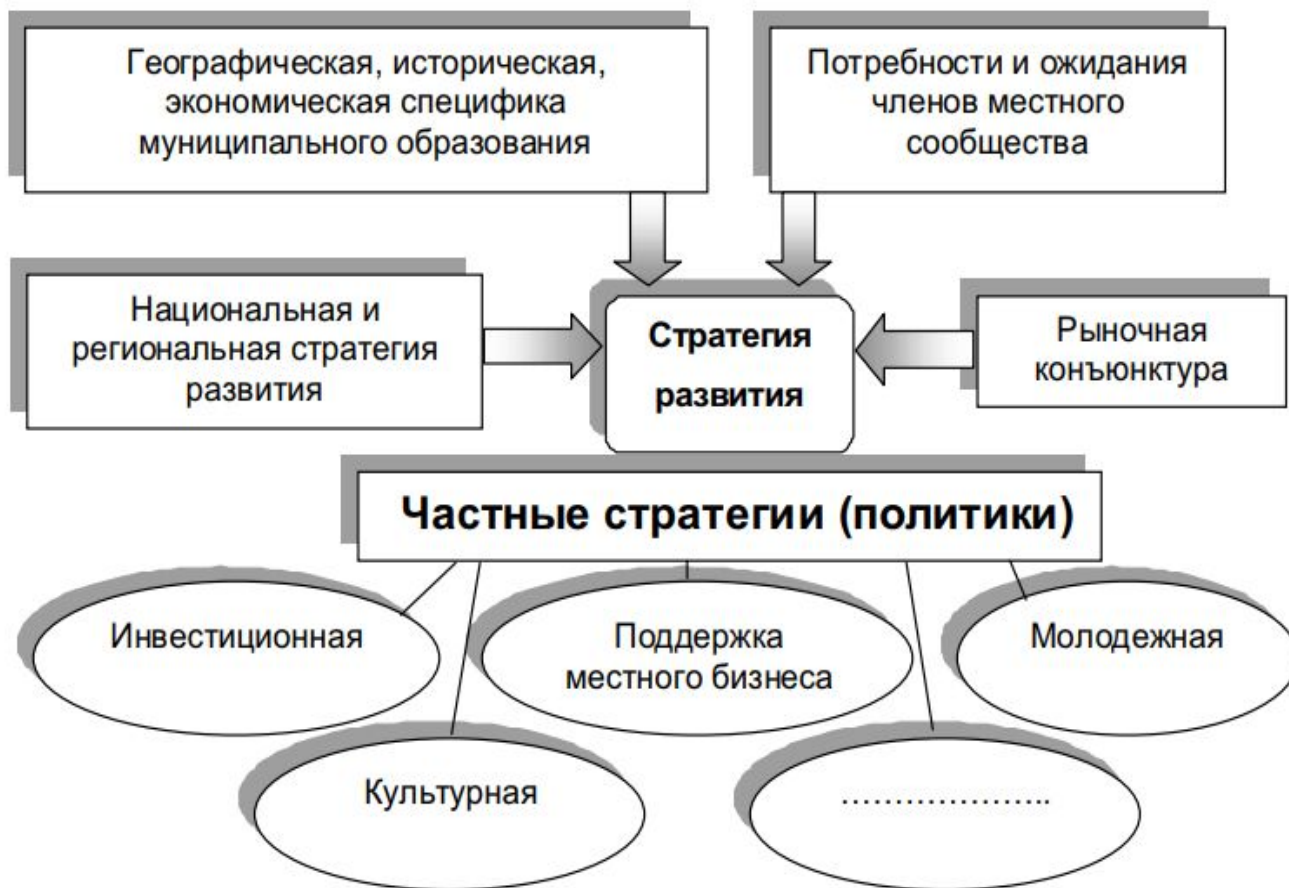


Рис. 4. Детализация направлений стратегического развития муниципального образования
 Построено по: Муниципальные стратегии — сделано в России.⁶