



ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Направление подготовки: 081100.62 «Государственное и муниципальное
управление»



Распределение рабочего времени:

Виды учебной работы	Семестр 6	Всего	Единицы
1. Лекции	18	18	часа
2. Лабораторные работы	36	36	часов
3. Практические занятия (семинары)	–	–	часов
4. Курсовой проект/работа (аудиторная)	–	–	часов
5. Всего аудиторных занятий (сумма 1–4)	54	54	часов
6. Из них в интерактивной форме	17	17	часов
7. Самостоятельная работа студентов (СРС)	54	54	часов
8. Всего (без зачета) (сумма 5, 7)	108	108	часа
9. Самостоятельная работа на подготовку, сдачу зачета	36	36	часа
10. Общая трудоемкость (сумма 8, 9)	144	144	часа
(в зачетных единицах)	4	4	ЗЕТ

Зачет — 7 (седьмой) семестр

Сбалансированная система показателей (ССП), в английском варианте — **Balanced Scorecard (BSC)**. ССП — это концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения.

По сути ССП - это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение.

На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется **через ключевые показатели эффективности являются**, которые являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления



Система сбалансированных показателей может использоваться в различных отраслях:

банковском деле,
здравоохранении,
правительственных учреждениях,
страховании,
телекоммуникациях,
некоммерческих организациях и др.



Переход менеджмента в государственной службе от традиционной бюрократической модели к новой модели управления, ориентированной на поиск эффективных управленческих решений, характеризуется большей ориентацией **на цели и миссию** по сравнению ориентацией **на правила и процедуры**

История

Своими истоками история создания ССП уходит в 1990 год, когда в США Институт Нолана Нортон (Nolan Norton Institute) предложил провести исследования в области разработки показателей деятельности организации будущего, так как существующие подходы к оценке деятельности организации неизбежно устарели

В 1992 году Роберт Каплан и Дейвид Нортон опубликовали совместную статью "Сбалансированная система показателей – показатели, ведущие к эффективности" ("The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", Harvard Business Review).

В 1988 году Роберт Каплан и Дэйвид Нортон организовали в городе Линкольн (штата Массачусетс, США) консультационную группу Balanced Scorecard Collaborative, Inc (BSCol).

Сегодня

Balanced Scorecard Collaborative/Palladium это международная компания, занимающаяся консультированием и внедрением ССП во всем мире.

С 2004 года в Мюнхене начал работу офис BSCol в Центральной и Восточной Европе (Balanced Scorecard Collaborative CEE).

BSCol CEE рассматривает в качестве целевого сегмента компании, как уже применяющие ССП, так и только планирующие ее внедрение.



В настоящее время Роберт Каплан является профессором кафедры Марвина Бауэра Гарвардской школы бизнеса и сотрудничает с компанией Balanced Scorecard Collaborative, Inc, Technion (Израильским технологическим институтом).

Ранее он был преподавателем, а затем деканом (1977-1983) Высшей школы промышленного администрирования Университета Карнеги-Меллона. Первое образование, как и у Дэйвида Нортона, – инженер-электротехник.

В настоящее время Дейвид Нортон является президентом и соучредителем компании Balanced Scorecard Collaborative, Inc. До этого Дейвид Нортон занимал должности президента в консалтинговой компании Renaissance Solutions, Inc и генерального директора в исследовательском центре Norlan Norton Institute. Степень доктора по бизнес-администрированию получил в университете Гарварда, степень MBA – в Государственном университете штат Флорида. Первое образование, как и у Роберта Каплана, – инженер-электротехник.



Ключевые положения

Сбалансированная система показателей позволяет связать стратегию компании с ежедневной деятельностью каждого сотрудника.

Составляющие ССП

Деятельность компании рассматривается в четырех основных перспективах:

- финансы,
- клиенты,
- бизнес-процессы,
- обучение.

Стратегические карты

Стратегические цели компании и причинно-следственные связи между ними отражаются в стратегических картах.

Показатели

Чтобы измерить эффективность деятельности компании, ее подразделений и каждого сотрудника по достижению стратегических целей, разрабатываются показатели.



Первая группа включает традиционные финансовые показатели. Как бы мы ни доказывали важность рыночной ориентации предприятия и совершенства внутренних процессов, собственника всегда в первую очередь будут интересовать показатели финансовой отдачи на вложенные средства.

Поэтому **сбалансированная система должна начинаться (в классификации) и заканчиваться (в конечной оценке) финансовыми показателями.**

Вторая группа описывает внешнее окружение предприятия, его отношение с клиентами. Основными фокусами внимания выступают:

- способность предприятия к удовлетворению клиента
- способность предприятия к удержанию клиента
- способность приобретения нового клиента
- доходность клиента
- объем рынка
- рыночная доля в целевом сегменте

Третья группа характеризует внутренние процессы предприятия:

- инновационный процесс
- разработка продукта
- подготовка производства
- снабжение основными ресурсами
- изготовление
- сбыт
- послепродажное обслуживание

Четвертая группа позволяет описать способность предприятия к обучению и росту, которая фокусируется в следующие факторы:

- люди с их способностями, навыками и мотивацией,
- информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени,
- организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками процесса и определяющие систему принятия решения.

Авторы системы отмечают: «ССП сохраняет традиционные финансовые параметры, которые отражают исторический аспект уже свершившихся событий.

Сосредоточенное внимание только на финансовых показателях не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития.

ССП дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив».

И поэтому необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и приводиться в логической связи с ними.

ССП позволяет проводить комплексный учет всех показателей. ССП дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого, а также:

- указывает, откуда берется рост доходов;
- указывает, какие клиенты его обеспечивают и почему;
- выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;
- помогает направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата.

Технологически построение ССП для отдельно взятой компании включает несколько необходимых элементов:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями,

- карту сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность бизнес-процессов, «точку достижения цели» и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты),

- целевые проекты (инвестиции, обучение и т. п.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений.

- «приборные панели» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА



Пример таблицы ключевых показателей эффективности

№	Показатель	Целевое значение	Единица измерения	Период измерения	Ответственный	Какая задача характеризует?
1	Ежегодный рост объема продаж	43,8	%	ежегодно	Отдел сбыта	Рост объема реализации товаров
2	Количество новых клиентов в год	546	шт.	ежегодно	Отдел маркетинга	Расширение клиентской базы
3	Доля старых клиентов	50	%	ежегодно	Отдел маркетинга	Снижение потерь клиентов
4	Доля крупных комплексных сделок	23,1	%	ежегодно	Отдел сбыта	Улучшение управления цепочками поставок
5	Среднее количество подразделений, участвующих в обслуживании одного клиента	1,3	ед.	ежегодно	Отдел сбыта	Повышение эффективности взаимодействия подразделений
6	Доля сделок через представительства	61	%	ежегодно	Отдел развития бизнеса	Развитие сети представительств
7	Рост числа представительств в среднем по регионам в год	0,5	ед.	1 раз в 2 года	Отдел развития бизнеса	
8	Доля сделок с участием партнеров	32	%	ежегодно	Отдел развития бизнеса	Расширение партнерских отношений
9	Доля проданных единиц товаров	26	%	ежегодно	Отдел сбыта	Расширение ассортимента товаров

Показатель	Текущее значение	Значение предыдущего периода	Изменение %
Совокупный остаток денежных средств	16 418,62	-17 179,62	-195,1
Дебиторская задолженность	97 765,13	27 862,23	249,1
Просроченная дебиторская задолженность	41 317,95	34 601,51	-86,5
Остатки товаров	22 111 495,25	21 899 656,4	0,1
Кредиторская задолженность	31 533 551,77	30 998 788,55	-1,7
Выручка	97 995,23	56 242,33	74,5
Оформлено заказов на сумму	34 782,16	35 193,27	-1,1
Поступления денежных средств	36 203,5	30 361,88	19,1
Выплаты денежных средств	58 480,58	217 028,26	-73,1
Денежные средства			
Продажи			
Вселевая прибыль	61 609,62	27 267,42	89,1
Средняя сумма отгрузки	97 995,23	56 242,33	74,5
Продажи план-факт	97 995,23	56 242,33	74,5
Средний размер заказа	120 449,06	29 682,26	305,1
Возвраты сумм			
Обязательства			
Клиенты			

Пример начального конструирования Balanced Scorecard

Перспективы	Стремления	Показатели	Цели	Инициативы
Финансы	Рост прибыльности бизнеса	Прибыль	20% роста	Соответствующая программа
Годовой объем продаж	12% роста			
Клиенты	Качество продукта, ассоциированное с его торговой маркой	Количество возвратов товаров	Снижать на 50% в год	Программа управления качеством Программа повышения лояльности клиентов
		Лояльность клиентов:		
		<ul style="list-style-type: none"> активных клиентов продаж на одного клиента в год 	60% 2,4	
Внутренние процессы	Улучшение качества производимых товаров	Процент проданных товаров <u>от произведенных</u>	70%	Программа развития производства
		Объем складских запасов по сравнению с <u>плановым</u>	85%	
Обучение и рост	Тренинг и обучение служащих	Процент обученных служащих	1 год - 50% 2 год - 75% 3 год - 90%	План обучения персонала. Внедрение компьютерной системы

Связи причин и эффектов

Методы формирования сбалансированной системы показателей

Проектирование системы сбалансированной системы показателей начинается, как правило, с объявления корпоративной стратегии и определения в общих чертах этапов ее реализации. К ним относятся:

- построение стратегической карты (определение структуры и топологии сбалансированной системы показателей, разбиение стратегических целей по проекциям, установление причинно-следственных связей между целями и назначение ответственных за их достижение);
- разработка ключевых показателей результативности (КПР, Key Performance Indicators) верхних уровней; (составить список показателей, отражающих важнейшие факторы успеха);
- выявление причинной связи (выбрать показатели, соответствующие цепочке причинно-следственных отношений, чтобы наметить конкретную логику создания ценности);
- разработка иерархии карт показателей (после разработки карты показателей для всей организации подготовить дополнительные карты для каждого подразделения);
- установление связи с оплатой (увязать вознаграждение работников за успехи со сбалансированной системой показателей);
- подготовка инфраструктуры информационных технологий (привести сбор данных и отчетность в соответствие с логикой сбалансированной системы показателей; конфигурировать и управлять системными компонентами, нужными для создания интегрированной системы);
- получение и использование обратной связи (проводить периодические совещания для оценки обратной связи и поддержки непрерывного улучшения);
- разработка плана мероприятий;
- внедрение.

Формирование сбалансированной системы показателей

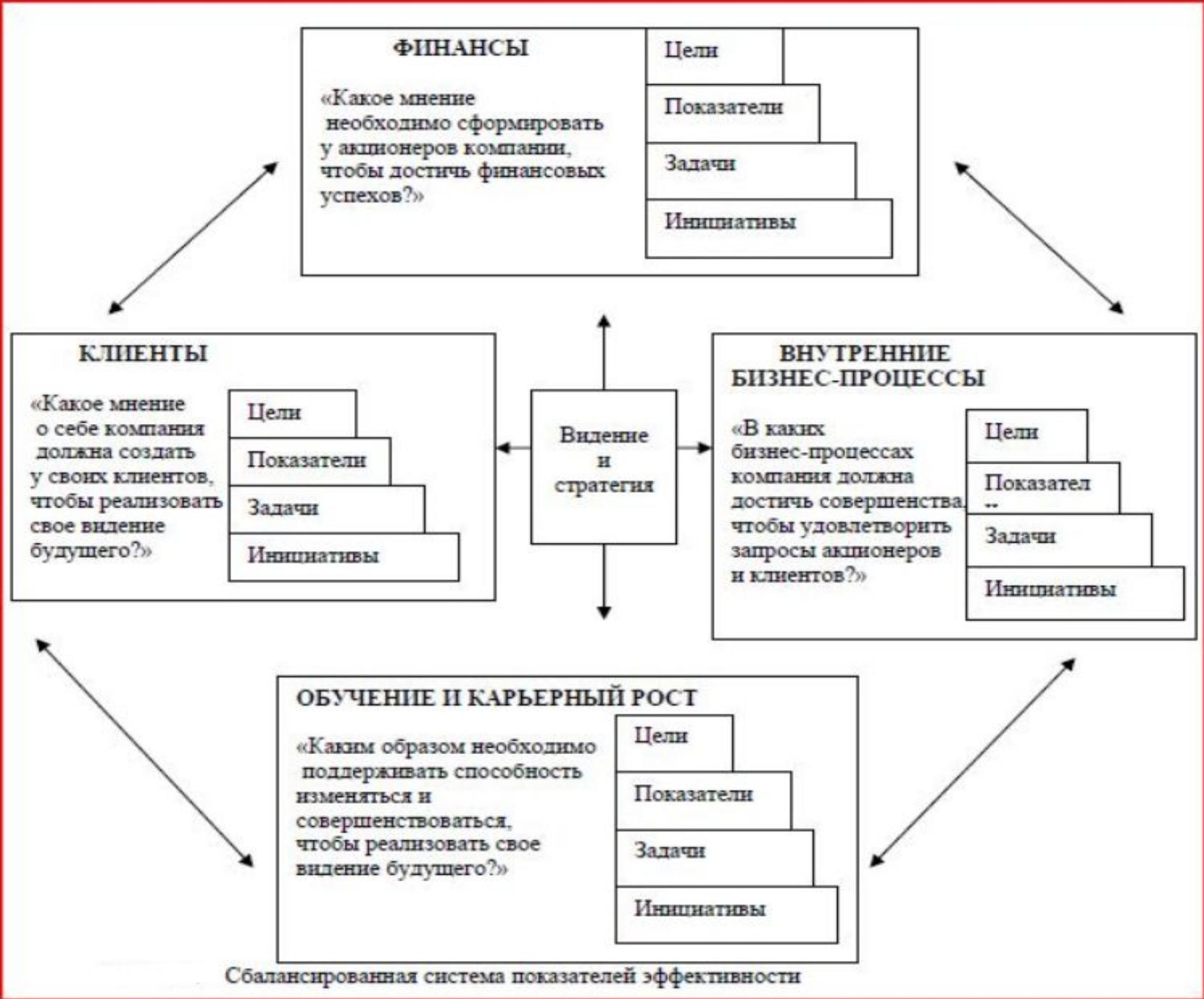
Этап 1: Общая характеристика организации

На первом этапе проводится анализ специфики деятельности компании, выделяются ключевые моменты, на которые нужно обратить внимание при разработке сбалансированной системы показателей. Например, выявление и структурирование проблем в контурах маркетинга, финансов и бизнес - процессов.

Анализ по направлениям деятельности

Для комплексной оценки текущего состояния системы управления предприятием предлагается проводить анализ по следующим направлениям (аспектам) его деятельности:

- взаимоотношения с клиентами;
- управление финансами;
- эффективность внутренних бизнес-процессов;
- инновации и развитие инфраструктуры;
- обучение и развитие персонала.



Этап 2: Определение стратегий развития организации

В центре сбалансированной системы показателей стоит стратегия как причинно-следственная связь, охватывающая все предприятие. Цели и их критерии связаны причинно логически, т.е. изменение одного показателя ведет за собой изменение другого.



Определение стратегии развития организации проводится на основе анализа общей характеристики организации, сделанной на предыдущем этапе.

Например, для компании наиболее распространенными являются две стратегии: стратегия роста и стратегия производительности.

Стратегия роста предполагает развитие организации за счет расширения клиентской базы, либо за счет диверсификации бизнеса.

Стратегия производительности обеспечивает развитие организации за счет повышения эффективности своей деятельности, снижения издержек, увеличения ценовой конкурентоспособности.

Возможно совместное использование обеих стратегий. В этом случае следует, что стратегические цели нужно условно разделить на два блока - цели, направленные на увеличение числа клиентов, и цели, обеспечивающие эффективное выполнение договорных обязательств.

Формирование карты стратегии

Карта стратегии - это **одностраничное описание** стратегии в виде набора причинно-следственных связей. Карта стратегии превращает стратегию из редко используемого документа, хранимого в далеко спрятанной пыльной папке, в план действий.

Первый уровень - финансовая проекция организации. В общем случае она охватывает стратегии роста и результативности. Эта проекция показывает, как компания предполагает приносить пользу своим учредителям (то есть повышать рыночную стоимость предприятия) - будь то акционеры, руководство или клиенты.

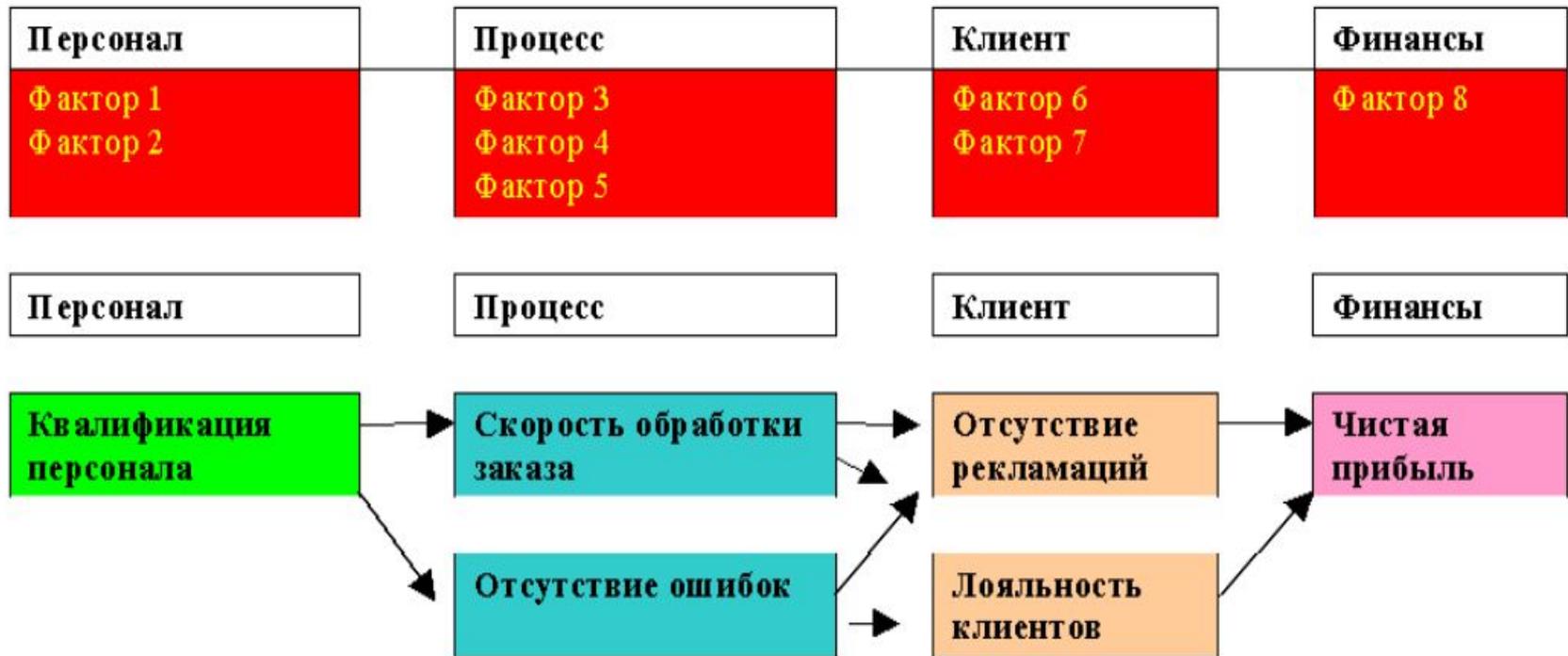
Второй уровень карты стратегии - проекция клиентов. Она показывает, как организация стремится выглядеть в глазах клиента - коротко говоря, это конкурентное предложение компании. Проекция клиентов критически важна для общей стратегии организации, потому что она четко определяет выбор рыночной позиции компании (например, ведущий поставщик определенного товара, близкий партнер своих клиентов или разработчик образцовых бизнес-процессов) и ключевых клиентов, на которых она ориентируется.

Третий уровень, или проекция внутренних процессов, в значительной степени определяется проекцией клиентов. Этот ракурс определяет ключевые внутренние процессы, в которых организация должна превзойти конкурентов, чтобы выполнить задачу, выраженную в конкурентном предложении.

Четвертый уровень - корпоративный план (или проекция) обучения и роста. Эта проекция определяет основные элементы культуры, технологии и навыков, которые критически важны для организации, если она действительно планирует выполнять свои внутренние процессы, а значит, и стратегию.

Стратегические карты облегчают представление большого количества информации и поэтому становятся инструментом для определения целей и их взаимосвязей на всех уровнях управления - от компании в целом до отдельных подразделений.

Вначале на стратегической карте рекомендуется изображать не цели, а критические факторы успеха и их взаимосвязь друг с другом



Логика факторов успеха отображается в виде стрелок "если - то":

если организация повышает уровень квалификации сотрудников, то они станут более полно понимать сущность производства и свойства продукции;

если(сотрудники повысят свои знания, связанные с продукцией, то эффективность продаж возрастет;

если эффективность продаж возрастет, то увеличится оборот.

В основе разработки стратегии лежит установление взаимосвязей целей и факторов успеха, обеспечивающих их достижение.

Например, если поставить для себя цель "повышение лояльности клиента", то критическими факторами успеха будут являться, например, качество товара и качество обслуживания клиентов

Этап 3: Формирование целей организации

На третьем этапе для каждой из четырех проекций формулируются цели, которые отражают и подробно расшифровывают стратегию организации.

В рамках каждой такой проекции определяются частные цели эффективности и показатели их оценивающие, которые во многом зависят от специфики деятельности компании, выбранных стратегий и возможностей их наблюдения. Примерные цели эффективности по каждой из указанных проекций приведены в таблице

Сбалансированная система показателей строится сверху вниз, т. е. стратегические цели бизнеса логически раскладываются на частные составляющие, становящиеся задачами линейного менеджмента.

Если стратегические цели заданы некорректно, то ошибки обязательно найдут свое отражение в задачах и показателях эффективности департаментов и отдельных сотрудников, а стратегия так и останется нереализованной, какие бы методы мотивирования персонала ни применялись.

Цели в области	Целевые оценивающие показатели
1. Финансы	
1.1 Рентабельность активов	Прибыль/Активы
1.2 Оборачиваемость активов	Оборот/Активы
1.3 Рентабельность деятельности	Прибыль/Оборот
и т. п.	

2. Маркетинг	По ключевым сегментам рынка
2.1 Ключевые факторы успеха товара	Усредненные по группе экспертов, <u>отранжированные</u> и отобранные по уровню 80 % привлекательности взвешенные оценки привлекательности ключевых факторов успеха
2.2 Покупательская удовлетворенность	Усредненная по группе экспертов сумма взвешенных оценок удовлетворенности по совокупности ключевых факторов успеха
2.3 Степень лояльности клиентов	Процент повторных обращений по отношению к общему количеству продаж
2.4 Доля рынка	Процент объема продаж компании по отношению к общему объему продаж товаров данному сегменту

Цели в области	Целевые оценивающие показатели
3. Бизнес - процессы	По ключевым бизнес - процессам
3.1 Степень зрелости отдельных процессов	Шкала зрелости
3.2 Степень зрелости системы процессов	Сумма <u>отнормированных</u> взвешенных оценок по совокупности ключевых процессов (по уровню 80 % важности)
4. Обучение и рост	По ключевым специалистам
4.1 Ключевые факторы комфорта персонала	Усредненные по группе экспертов, отранжированные и отобранные по уровню 80 % взвешенные оценки ключевых факторов комфортности работы персонала
4.2 Удовлетворенность сотрудников	Усредненная по группе экспертов сумма взвешенных оценок удовлетворенности по совокупности ключевых факторов успеха
4.3 Степень лояльности сотрудников	Процент увольнений по отношению к общему числу работающих
4.4 Рост квалификации	Количество переподготовок за отчетный период

Декомпозицию стратегической цели компании должно проводить высшее руководство компании таким образом, чтобы достижение каждой цели стало зоной ответственности одного из менеджеров предприятия - в зависимости от его уровня в иерархии управления.

Указанные цели может устанавливать Совет директоров для каждого бизнес-направления и каждой функциональной службы.

Дальнейшая декомпозиция целей может производиться руководителями соответствующих бизнес-направлений и служб.

По каждой цели необходимо:

- 1) **определить критерий достижения целей** - показатели, которыми оцениваются результативность достижения соответствующей цели, то есть ключевые показатели эффективности, для которых могут быть заданы формулы или прочие способы расчета;
- 2) **установить критерий - требуемый уровень показателя**, достижение которого будет говорить о достижении цели (об успешности выполнения функции или процесса). Например, для финансовой подсистемы предприятия установлена цель - обеспечение финансовой устойчивости. Ответственный - Директор по экономике и финансам.

Пример декомпозиции стратегической цели (обеспечение финансовой устойчивости) по проекции "финансы"

Цель	Ответственный	Ключевой показатель эффективности	Критерий
Своевременность проведения расчетов	Бухгалтерия	Задержка в сроках расчетов	Реестр по расчетам выполняется в день подписания до 15 часов
Контроль кредиторской задолженности	Отдел финансового анализа	Просроченная кредиторская задолженность	Отсутствие просроченной кредиторской задолженности
Лимитирование финансовых полномочий руководителей бизнес-единиц	Отдел финансового планирования	Лимиты сумм в платежных документах, подписываемых директорами бизнес-единиц	Лимиты установлены решением Совета директоров и оформлены приказом Президента Компании
Оптимизация использования свободных денежных средств	Отдел финансового планирования	Уровень чистой прибыли на единицу вложенных средств Превышение установленного минимума	Сумма свободных денежных средств Установленная минимальная сумма денежных средств на расчетных счетах

В этой таблице сопоставляются цель (критерий) и степень достижения цели (КПЭ). Их несоответствие служит поводом для решения вопроса о применении стратегических мероприятий. Таким образом, основная задача построения "дерева целей" - это прописывание структуры целевых показателей с акцентом на причинно-следственные связи.

Результатом третьего этапа является набор взаимосвязанных целей организации для каждой из четырех проекций

Этап 4: Формирование задач по направлениям измерения

Следующий этап - уточнение стратегических целей, формирование задач по направлениям измерения.

Как и в ходе Этапа 3, построение дерева задач начинается "сверху" - с финансовой проекции, затем следует проекция взаимоотношений с клиентами, проекция внутренних бизнес-процессов и, наконец, проекция обучения и развития.

Закончив построение дерева задач, или так называемой стратегической карты задач, необходимо провести анализ сбалансированности - то есть установить причинно-следственные связи между задачами нижнего и верхнего уровня - задачами обучения и развития и финансовыми задачами, - через уровень внутренних бизнес-процессов и уровень взаимоотношений с клиентами.

Для выполнения поставленной задачи удобно пронумеровать связи между показателями в логическом порядке: сначала взаимоотношения между показателями одного уровня, затем - между показателями соседних проекций измерения

Сколько показателей в Сбалансированной системе?

Основной причиной увеличения количества показателей деятельности является технология.

Несколько лет назад, когда организации имели небольшой выбор средств составления отчетности, они были вынуждены, так или иначе, сокращать до минимума количество отслеживаемых показателей, принимая во внимание ограниченные возможности по подготовке отчетности.

Благодаря появлению и быстрому распространению информационных технологий для Системы показателей, обладающих огромным количеством функций, компании на сегодняшний день способны отслеживать буквально сотни или тысячи показателей по всей организации.

Вопрос состоит в следующем: сколько показателей нам нужно? Хотя оптимального или магического числа показателей не существует, были разработаны методические рекомендации, следуя которым вы можете определить, сколько показателей необходимо для вашей организации.

Ниже приводится примерное количество показателей по составляющим Сбалансированной системы для высшего уровня в организации:

Финансы. От трех до четырех показателей ожидаемых финансовых результатов. Организация должна очень четко сформулировать свои финансовые цели и не включать слишком много параметров;

Клиенты. От пяти до восьми показателей. Состав показателей будет диктоваться покупательной ценностью вашего предложения. В клиентской составляющей обычно много опережающих индикаторов;

Внутренние процессы. От пяти до десяти показателей. В этой составляющей вы определили ключевые процессы, которые необходимо довести до совершенства, чтобы продолжить добавлять стоимость для клиентов и лиц, имеющих в организации финансовый интерес. Процессы могут охватывать всю организацию, и поэтому в этой составляющей показателей больше, чем в других;

Обучение и рост персонала. От трех до шести показателей. Эти показатели являются движущими силами трех других составляющих.

Каждая стратегическая цель может измеряться одним или несколькими показателями
 Оценка стратегических целей индикаторами

Стратегическая цель	Индикатор
Увеличить рентабельность капитала	$\text{Return to Equity} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал}}$ $\text{Return to Investment} = \frac{\text{чистая прибыль} + \text{проценты}}{\text{совокупный капитал}}$
Добиться конкурентоспособной структуры выручки	$\frac{\text{выручка} - \text{прямые затраты}}{\text{выручка}}, \quad \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{выручка}}$
Обеспечить достаточную ликвидность	$\frac{\text{оборотные активы}}{\text{краткосрочные обязательства}}$
Увеличить величину денежного потока (CashFlow)	Поступления - Выплаты (основная деятельность), $\text{CFROI} = \frac{\text{поступления} - \text{выплаты}}{\text{совокупный капитал}}$

Этап 6: Установление нормативных значений

Слово "Сбалансированный" (Balanced) в названии методологии означает одинаковую важность всех показателей. 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.

Обычно компании используют множество различных типов оценок. Некоторые из них подсчитываются на основе базовой отчетности. Другие являются агрегированными индексными величинами, использующими различные веса для учета вклада факторов. Некоторые могут поступать достаточно часто, а другие только раз в год или квартал.

Важно сбалансировать запаздывающие показатели, которые включают в себя большинство финансовых индикаторов, - и опережающие показатели, улучшение которых благоприятно отразится на результатах в будущем.

Необходимо также сбалансировать внутренние оценки (такие, как снижение издержек, травматизм, программы обучения) с внешними оценками (такими как доля рынка, эффективность поставщиков, удовлетворение нужд клиентов).

Необходимо учитывать взаимосвязь показателей и взаимозависимость их нормативных значений. В противном случае мы можем получить взаимоисключающие нормативные значения. Так, например, мы не сможем обеспечить снижение затрат на заработную плату на 10% за счет уменьшения численности на 12% и увеличения средней заработной платы на 10%.

Система показателей и их нормативные значения должны быть сбалансированы. Вот тут мы и получаем Сбалансированную систему показателей (BSC).

Этап 7: Разработка стратегических инициатив

Стратегия реализуется через инициативы и мероприятия, в которых она "развернута" до отдельных целей. Стратегические инициативы играют ключевую роль в распределении людских и финансовых ресурсов. Через инициативы может быть установлена связь между бюджетом и стратегией.

Стратегия переводится на уровень действий.

Целевые мероприятия разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках деятельности компании, где показатели невозможно существенно улучшить в рамках управления текущей деятельностью.

Предположим, одним из самых неэффективных участков деятельности компании является система дистрибуции. В то же время задача создания оптимальной дистрибуции - один из критических факторов для реализации стратегической цели компании. В этом случае решаемой стратегической задачей будет увеличение объемов сбыта продукции в одном из регионов, а стратегической инициативой - расширение сети складов готовой продукции. Отсюда определяется перечень мероприятий и размер инвестиций, необходимых для создания соответствующей сети.

Примерный вариант сбалансированной системы показателей для сферы "Снабжение"

<p>Финансы \ Экономика</p> <ul style="list-style-type: none">• отклонение «план-факт» по бюджету закупок• стоимость отдельных позиций А-ресурсов• величина кредиторской задолженности• оборачиваемость кредиторской задолженности	<p>Рынок \ Клиенты</p> <ul style="list-style-type: none">• продолжительность простоев в производственном процессе из-за отсутствия необходимых ресурсов• число рекламаций из производственной сферы• доля брака в закупаемых ресурсах
<p>Бизнес-процессы</p> <ul style="list-style-type: none">• число альтернативных поставщиков по каждому виду ресурсов• оборачиваемость (срок хранения) отдельных позиций ресурсов на складе• объем запасов отдельных позиций ресурсов на складе (в натуральном и стоимостном выражении)• величина транспортных затрат (перевозки, ремонт, ...)• оперативность выполнения заказов производства	<p>Инфраструктура \ Сотрудники</p> <ul style="list-style-type: none">• изношенность транспортных средств• величина затрат на хранение ресурсов• индекс удовлетворенности персонала• заработная плата• число рационализаторских предложений• затраты на обучение персонала

Примерный вариант сбалансированной системы показателей для сферы "Производство"

Финансы \ Экономика <ul style="list-style-type: none">• отклонение «план-факт» по бюджету затрат (в разрезе ЦФО)• доля энергозатрат• доля материальных затрат• отклонение «план-факт» по производственной себестоимости единицы продукции	Рынок \ Клиенты <ul style="list-style-type: none">• число рекламаций из «Маркетинг\Сбыт»• время выполнения заказа• оборачиваемость (срок хранения) запасов готовой продукции на складе
Бизнес-процессы <ul style="list-style-type: none">• продолжительность простоев в производственном процессе• доля брака в НЗП• доля брака в готовой продукции• производительность труда сотрудников• средняя степень загрузки мощностей	Инфраструктура \ Сотрудники <ul style="list-style-type: none">• состояние производственных мощностей• индекс удовлетворенности персонала• заработная плата• число рационализаторских предложений• производительность труда• затраты на обучение персонала

Примерный вариант сбалансированной системы показателей для сферы "Маркетинг \ Сбыт"

Финансы \ Экономика <ul style="list-style-type: none">• отклонение «план-факт» по бюджету выручки (в разрезе ЦФО)• отклонение «план-факт» по бюджету коммерческих затрат (в разрезе ЦФО)• отклонение «план-факт» по бюджету поступлений (в разрезе ЦФО)• величина дебиторской задолженности• оборачиваемость дебиторской задолженности	Рынок \ Клиенты <ul style="list-style-type: none">• число рекламаций от клиентов• индекс удовлетворенности клиентов• доля рынка• «раскрученность» бренда• имидж фирмы• число новых клиентов• число постоянных клиентов
Бизнес-процессы <ul style="list-style-type: none">• среднее время обработки заказа• величина транспортных затрат (перевозки, ремонт, ...)• оборачиваемость (срок хранения) запасов готовой продукции на складе• рост объема продаж (%)	Инфраструктура \ Сотрудники <ul style="list-style-type: none">• качество CRM-системы• индекс удовлетворенности персонала• заработная плата• число рационализаторских предложений• затраты на обучение персонала

Что означает 1-й принцип Организации, сосредоточенной на стратегии (ОСС) "Переведите стратегию на язык действий"?

Организация, сосредоточенная на стратегии, превращает стратегию в действие при помощи разработки «карты стратегии» для описания причин и следствий своих стратегических целей, и определения измеримых показателей достижения этих целей.

Эти показатели, сгруппированные по темам, составляют Систему сбалансированных показателей (ССП).

Такая «гипотеза» о том, как стратегия будет вести к результату, включает в себя цели, обозначающие как минимум четыре

Перспективы:

Финансы,

Потребители,

Внутренние процессы,

Обучение и рост.

Что означает 2-й принцип ОСС "Держите равнение всей организации на стратегию"?

Организация, сосредоточенная на стратегии, добивается равнения на стратегию тогда, когда организация в целом значит больше, чем сумма ее частей.

Этот синергетический эффект возникает, когда все части организации фокусируются на стратегических задачах и приоритетах, определенных картами стратегии и соответствующими Системами сбалансированных показателей для всей корпорации, и всех ее подразделений.

Что означает 3-й принцип ОСС "Мотивируйте, превращая стратегию в ежедневную работу каждого"?

Организации, сосредоточенные на стратегии, мотивируют своих сотрудников на воплощение стратегии, когда они используют Систему сбалансированных показателей в качестве средства коммуникации для обучения каждого сотрудника.

Когда сотрудники устанавливают цели для своей работы, равняющиеся на ССП всей организации, и получают награды и поощрения (как за личные результаты, так и за результаты командной работы), - тогда стратегия становится частью их ежедневной работы.

Что означает 4-й принцип ОСС "Превращайте стратегию в непрерывный процесс"?

Организации, сосредоточенные на стратегии, меняют свои системы управления таким образом, чтобы и стратегия и тактика управлялись на непрерывной основе.

Они делают это при помощи привязывания стратегии

к процессу бюджетирования (составляя как текущие, так и стратегические бюджеты),

ко встречам руководства (составляя как текущие, так и стратегические отчеты об эффективности),

и к процессу обучения (организуя как оперативные, так и стратегические информационные системы).

Что означает 5-й принцип ОСС "Добивайтесь изменений за счет лидерства руководителей"?

Организация, сосредоточенная на стратегии, добивается изменений, когда ее руководители запускают стратегически обусловленный процесс изменений, берут на себя обязательства по его выполнению, и управляют им с видимой всем энергией.

Лучшие руководители добиваются стратегических изменений за счет выработки чувства безотлагательности перемен, создания руководящей коалиции, и разработки видения и стратегии для управления поведением.

После того, как процесс изменений запущен, пересмотренная система управления ведет организацию через переходный период, который сменяется более постоянными структурными изменениями в системе управления, с соответствующим перераспределением ресурсов.

Чем ССП отличается от TQM, критериев Балдриджа и EFQM?

Система сбалансированных показателей прекрасно согласуется с принципами TQM. Инициативы по улучшению качества, скорость реагирования, и эффективность внутренних процессов могут быть отражены в операционной части внутренней Перспективы ССП. Распространение принципов TQM на процессы инноваций и на улучшение отношений с потребителями будет отражено в других блоках Перспективы внутренних бизнес-процессов. Таким образом, компании, уже внедряющие дисциплину непрерывного улучшения и измерения на основе TQM, найдут достаточно возможностей усилить свои программы при помощи ССП.

Но ССП не означает простого переформулирования принципов TQM для новых областей деятельности. ССП увеличивает эффективность программ TQM несколькими способами. Во-первых, Система сбалансированных показателей выявляет именно те внутренние процессы, улучшение которых будет наиболее критично для стратегического успеха. Во многих организациях локальные программы TQM были успешны, но не оказывали никакого влияния на финансовую или рыночную эффективность организации. ССП выявляет и устанавливает приоритеты между бизнес-процессами по степени их влияния на стратегию, а также на конечных целях улучшения процессов - на снижении издержек, улучшении качества, сокращении производственного цикла, и т.д.

Второй способ улучшения программ TQM при помощи ССП состоит в том, что руководители получают дополнительные стимулы для ясного понимания и изложения связи между улучшенными операционными процессами и выгодой, получаемой потребителями и акционерами. Качество влияет на финансовые результаты часто, но не всегда. В начале 1990-х годов ряд компаний, получивших Приз Качества Мальколма Балдриджа или успешно применивших принципы TQM, очень скоро испытали серьезные финансовые трудности.

Компании, сфокусировавшиеся только на качестве и улучшении локальных процессов, очень часто не пытаются связать операционные улучшения с клиентской или финансовой Перспективами. Похоже, что такие компании следуют стратегии качества, напоминающей "поле чудес": "Если мы посеем улучшение процесса, то вырастет финансовый результат". ССП требует, чтобы такие связи были явными. Одна связь - от улучшения качества во внутренней Перспективе к одному или нескольким показателям результата (а не процесса!) в клиентской Перспективе. Другая связь - от улучшения качества, позволяющего снизить издержки, к результату в финансовой Перспективе. ССП помогает руководителям ясно выразить понимание того, как при помощи улучшения качества добиваться увеличения доходов, снижения расходов, увеличения отдачи от активов и сокращения персонала.

Как реинжиниринг бизнес-процессов соотносится с Системой сбалансированных показателей?

Реинжиниринг бизнес-процессов, т.е. разовое улучшение существующих процессов, может потребоваться тогда, когда непрерывное улучшение процессов не ведет к достижению желаемой эффективности.

Но без направления со стороны стратегических показателей, реинжиниринг может фокусироваться только на процессах, не являющихся критическими для стратегического успеха, так что улучшение пересмотренных процессов не могут иметь важного экономического результата.

Реинжиниринг также часто сводится к тривиальным программам сокращения издержек или персонала. Без стратегических перспектив, определяемых нефинансовыми показателями Системы сбалансированных показателей, единственным показателем для программ реинжиниринга остается экономия издержек. ССП может усилить процессно-ориентированные стратегии за счет определения степени влияния нефинансовых показателей на экономические результаты, и это может привести к успеху усилий по реинжинирингу.

Как ССП соотносится с ключевыми компетенциями?

Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к бизнес-стратегии используются компаниями для усиления важнейших способностей, ресурсов, или знаний, для достижения существенных конкурентных преимуществ. Этот подход может быть отражен и в Системе сбалансированных показателей, обычно в Перспективе внутренних процессов, за счет постановки таких целей для специфических внутренних процессов, которые могут усилить важнейшие способности или увеличить ценность стратегических ресурсов.

Система сбалансированных показателей расширяет этот подход путем добавления целей и показателей для тех рыночных сегментов, на которых компания хочет добиться наибольшего успеха при использовании своих ключевых компетенций и ресурсов. Кроме того, ключевые компетенции могут быть усилены за счет снижения издержек и повышения отдачи активов. В этом случае в ССП должны быть установлены связи между Перспективами внутренних процессов и целями и показателями финансовой Перспективы.

Мы уже внедряем подход к управлению, основанный на учете добавленной экономической ценности. Нужна ли нам ССП помимо этих финансовых показателей?

Компании, принявшие стратегии повышения акционерной стоимости с использованием показателей добавленной экономической ценности, могут поместить такие высокоуровневые финансовые показатели на самый верх Системы сбалансированных показателей. Финансовые показатели акционерной стоимости, такие как рост дохода, операционная прибыль, соотношение продаж и активов, показатели прибыльности капитала, финансовый рычаг, присутствуют и в финансовой Перспективе ССП в качестве факторов образования ценности.

Но часто подходы к управлению, основанные на ценности, на этих факторах и останавливаются.

Почему я не могу достичь таких же результатов без ССП, просто доводя до сотрудников наши финансовые цели и вознаграждая их за достижение целей?

Попытка реализовать стратегию путем сообщения финансовых целей и вознаграждения за их достижение очень похоже на попытку обучить людей игре в теннис, ограничившись объяснением того, как подсчитываются очки.

Урок начинается с объяснения значения цифр 0, 15, 30, 40, потом небольшая пауза при объяснении термина "ровно", и вот уже понятно, что такое "гейм".

Студентам, поднявшимся на эту вершину, объясняют про "сет" и "тай-брейк". Теперь тренер может сказать ученикам "Ну вот, теперь вам понятно, какого результата вам надо достичь? Берите ракетки, и выходите на корт!" На корте студенты очень быстро обнаружат, что мячи после ударов их оппонентов со свистом пролетают мимо них, а все их попытки вернуть мяч на половину противника оканчиваются попаданием либо в сетку, либо в аут. В конце игры студенты узнают, что игра окончилась со счетом 0-6, 0-6, и понимают, что это вовсе не тот результат, которого от них ждут. И никакого представления, как улучшить такой результат в будущем.

Очевидно, что для обучения теннису совершенно недостаточно знать, как подсчитываются очки. **Надо знать и о тех эффективных действиях, которые приводят к результату** - ударах слева и справа, с лета и с отскока, сверху и снизу, о подаче и приеме, а также об эффективных способах перемещения по корту, связывающих все компоненты в единую стратегию победы.

Аналогично, кроме принятия хорошего набора финансовых показателей, руководители должны помочь сотрудникам разобраться со всем набором компонентов - отношения с потребителями, предложение ценности, управление процессами, мотивирование и развитие навыков персонала, информационные технологии, - и со стратегией, соединяющей все это для достижения результатов. Это и есть тот способ, которым Система сбалансированных показателей включает в свою структуру стратегии, основанные на финансовых результатах, и усиливает стратегии, основанные только на ценности для акционеров, за счет демонстрации логики и причин увеличения акционерной стоимости.

Надо ли информировать об ССП финансовых аналитиков и акционеров?

Очень немногие компании имеют Систему сбалансированных показателей для всей компании и для всех своих подразделений. Финансовые показатели имеют такое замечательное свойство, что вы можете суммировать их значения для совершенно разных подразделений, получая значение общекорпоративной финансовой эффективности. Однако показатели отношений с потребителями и доли рынков так просто не суммируются, особенно когда подразделения имеют различные стратегии. До сих пор не ясно, нужны ли ССП уровня корпорации, за исключением тех случаев, когда компания работает в одном сегменте рынка. Кроме того, конфиденциальность показателей стратегии подвергается угрозе, когда данные включаются в публичные отчеты и заявления.

С другой стороны, некоторые руководители подразделений, например Брайан Бэйкер из Mobil, и Майкл Хегарти из Chemical Bank, использовали свои ССП в своих дискуссиях с финансовыми аналитиками. Они убедили аналитиков, что их великолепная текущая эффективность не является результатом удачи или разовых событий, показывая логику своих действий и структуру интегрированной стратегии. Они объяснили, на какие сегменты рынка они нацелены, какие ценности предлагают, и роль технологии. У аналитиков оставалось весьма оптимистическое впечатление о текущей стоимости компании и ее перспективах. Мы верим, что Система сбалансированных показателей, за счет структурирования сообщений руководителей компаний об их стратегии, может усилить доверие к ним, и, со временем, подвигнет аналитиков и акционеров больше сосредотачиваться на нефинансовых показателях, которые являются либо факторами, либо результатами успешной стратегии.

Что такое Система сбалансированных показателей?

Система сбалансированных показателей - это мощная основа, помогающая организациям быстро добиваться реализации стратегии путем перевода видения и стратегии в набор оперативных целей, которые могут направлять поведение сотрудников, и как следствие - эффективность работы.

Показатели эффективности реализации стратегии составляют важнейший механизм обратной связи, необходимой для динамической настройки и улучшения стратегии с ходом времени.

Концепция Системы сбалансированных показателей построена на такой предпосылке - измеряться должно то, что заставляет акционеров действовать.

Вся деятельность организации, ее ресурсы и инициативы, должны равняться на стратегию. Система сбалансированных показателей достигает этой цели при помощи явного определения соотношения причин и результатов для целей, показателей, и инициатив в каждой из Перспектив и на всех уровнях организации.

Разработка ССП - это первый шаг в создании Организации, сосредоточенной на стратегии.

Как возникла Система сбалансированных показателей?

Система сбалансированных показателей является результатом годичного исследования, проведенного Робертом Капланом, профессором развития лидерства в Гарвардской школе бизнеса, и Дейвидом Нортоном, основателем и президентом Balanced Scorecard Collaborative, Inc.

Это исследование затронуло 12 компаний в 1990-1991 годах, и было нацелено на поиск и измерение ключевых факторов эффективности успешных компаний. Это исследование началось с гипотезы о том, что финансовых показателей, рассматриваемых изолированно, недостаточно для понимания причин эффективности, и что необходим более сбалансированный подход.

Этот "сбалансированный подход" развился в Сбалансированную систему показателей, которая включает показатели как финансовые, так и нефинансовые: отношения с потребителями, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие (навыки и знания).

Со временем эта концепция развилась в современное представление в качестве структуры для воплощения стратегии и стратегического управления.

Почему организации разрабатывают ССП?

Исследование, проведенное в начале 1990-х годов показало, что только в 10% компаний стратегии выполняются успешно.

Причины отсутствия успеха были сгруппированы в четыре основные категории:

Барьер видения: только 5% сотрудников понимают стратегию.

Человеческий барьер: только 25% менеджеров имеют стимулы, привязанные к стратегии.

Барьер ресурсов: 60% организаций не привязывают процесс бюджетирования к стратегии.

Барьер управления: 85% руководителей тратят менее одного часа в месяц на обсуждение стратегии.

ССП разработана для того, чтобы преодолеть эти барьеры на пути реализации стратегии.

Применима ли ССП только в производственных отраслях?

Нет. ССП применяют в разных сферах деятельности. Банки, здравоохранение, правительство, страхование, телекоммуникации, неприбыльные организации - это только небольшой список отраслей, в которых Система сбалансированных показателей была успешно внедрена.

Сколько времени требуется для разработки ССП?

Это зависит от размера компании, ее структуры, отрасли, и степени сосредоточенности руководства на инициативе по разработке Системы сбалансированных показателей. Обычно стартовая разработка ССП занимает два - три месяца.

Какую пользу приносит ССП?

Организации извлекают пользу от применения Системы сбалансированных показателей следующими способами:

Делая видение ясным и понятным для всей организации.

Добиваясь согласия и принятия на себя обязательств командой руководителей.

Предоставляя структуру для равнения организации на единую цель.

Предоставляя структуру для поддержки множества инициатив.

Направляя процесс распределения ресурсов и ассигнования капитала.

Интегрируя процесс стратегического управления во всей организации.

Сосредотачивая внимание команд и сотрудников на стратегических приоритетах.

Каковы области применения ССП?

С момента обнародования концепции в 1992 году Система сбалансированных показателей была адаптирована для удовлетворения большого круга потребностей организаций. "Balanced Scorecard Collaborative" (BSCol) постоянно помогает своим клиентам приспособивать этот подход в разных ситуациях.

Вот наиболее распространенные:

Быстрое воплощение стратегии.

Интеграция после слияния.

Управление совместными предприятиями/альянсами.

ИТ-стратегии.

Стратегии в области человеческих ресурсов и программ компенсации.

Управление инициативами и приоритетами.

Диагностика процессов трансформирования/управления изменениями.

Коммуникации с потребителями, поставщиками, и акционерами.

Управление поставками.

Распределение капиталов и ресурсов.

Как ССП связана со стратегией BSCol?

Миссия компании (BSCol) состоит в содействии всемирному признанию, использованию, улучшению, и целостности Системы сбалансированных показателей в качестве добавляющего ценность процесса управления. BSCol является глобальным центром совершенства и компетенции во всех вопросах, связанных с ССП.

Что такое карта стратегии и чем она отличается от ССП?

Карта стратегии - это визуальное представление стратегии организации, а также процессов и систем, необходимых для воплощения стратегии.

Карта стратегии показывает сотрудникам, как их работа связана с целями всей организации. Карта стратегии используется для разработки Системы сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей - это инструмент для перевода миссии и стратегии организации, представленных на карте стратегии, в исчерпывающий набор показателей и целей. Этот набор представляет собой основу для системы стратегического управления организации.

Как часто меняются ССП и карты стратегии?

Как Системы сбалансированных показателей, так и карты стратегий продолжают развиваться в ходе переосмысления целей и стратегии компании. Фактически, планирование стратегии является непрерывным процессом, подлежащим постоянному пересмотру и улучшению.

Есть ли примеры успешного применения ССП?

"Balanced Scorecard Collaborative" (BSCol) работал более чем с 200 клиентами по разработке и воплощению систем управления, основанных на Системе сбалансированных показателей.

Два наиболее задокументированных случая - это "Mobil U.S. Marketing and Refining" и "Cigna Property and Casualty".

В Mobil USM&R ССП была использована для быстрого внедрения новой стратегии сегментации клиентов, позволившей поднять прибыльность компании с последнего места в отрасли на первое.

Cigna P&C использовала ССП для проведения стратегического преобразования из отстающей и убыточной фирмы занимавшейся всеми видами страхования, в специализированного страховщика с годовым оборотом 3 млрд. долл.

Как я могу выявить возможность для создания ССП?

Существует несколько базовых сценариев, выявляющих ту потребность в улучшении работы организации и дисциплины управления, которую может удовлетворить Система сбалансированных показателей:

Недавно разработанная стратегия (корпоративная, ИТ, уровня подразделения), которую надо реализовать во всей организации.

Новое слияние/поглощение.

Смена руководства.

Система измерения эффективности не дает результатов.

В системе измерения эффективности есть большой перекося в пользу финансовых показателей, или показателей "результата" в ущерб показателям "предсказания/направления".

Неконтролируемое разрастание инициатив (слишком много, слишком дорогие).

Попытки реструктуризации/трансформации, запланированные или начавшиеся.

Неудачи альянсов и партнерств (перефокусирование).

Новые альянсы (фокусирование).

Новые стратегии HR, изменение инструментов компенсации.

В общем - ситуации недостатка фокусирования или направления, новая стратегия, или потребность в достижении равенства организации на общее видение, - говорят о том, что можно применять ССП.

Кто обычно принимает решение?

Целевая аудитория для проектов по разработке Системы сбалансированных показателей - это команды руководителей уровня корпорации или важнейших подразделений корпораций-лидеров (генеральный, исполнительный, финансовый директора, директора по ИТ и стратегии, руководители подразделений или стратегических бизнес-единиц, и т.д.).

Основное правило - поиск подходов к лидерской команде на любом уровне организации, на котором требуется отдельная стратегия. В больших организациях целями могут служить такие функциональные подразделения, как маркетинг, производство, ИТ, работа с персоналом. Чем выше стоит "покупатель", тем более успешным будет проект.

Возможность для применения ССП найдена. Что делать дальше?

Вот несколько базовых вопросов, которые будут направлять ваши шаги:

Есть ли у меня доступ к лицам, принимающим решения?

Какие ключевые стратегические проблемы стоят перед клиентом?

Есть ли сформулированная стратегия?

Доведена ли стратегия до всех сотрудников?

На каких ключевых инициативах сосредоточена организация?

Что клиент знает про Систему сбалансированных показателей?

Есть ли бюджет на стратегическое консультирование, если оно потребуется?

Каковы возможные сроки проекта?

Вашей целью должно быть выслушивание руководителей и предоставление им информации об ССП в объеме, достаточном для выявления интереса к ней. Результатом первой встречи должно быть назначение встречи или телефонного разговора с экспертом по ССП.

Как получить поддержку руководителей для проекта по ССП?

Система сбалансированных показателей работает лучше всего, когда старшие руководители уже ищут способы более эффективно доводить стратегию и цели до своих подразделений. Руководители, ценящие видение, общение, инициативу и инновации сотрудников, безо всякого нажима найдут в ССП естественный и мощный инструмент управления.

Руководители, управляющие при помощи финансовых отчетов, желающие, чтобы сотрудники и отделы следовали их указаниям и придерживались централизованно утвержденных планов, вряд ли смогут применить ССП. Эти руководители не смогут следовать принципам построения организации, сосредоточенной на стратегии, даже если выделяют средства и ресурсы для начальной разработки ССП. Вместо этого попробуйте найти в организации подразделение, возглавляемое таким руководителем, для которого ССП будет более естественным дополнением его стиля управления.

Кроме применения ССП в больших компаниях, может ли она применяться в малом и среднем бизнесе, в новом или быстро изменяющемся бизнесе?

Ответ - "да" для всех вопросов. Для небольших компаний было сделано много успешных разработок Системы сбалансированных показателей. Ключевой вопрос для всех организаций, вне зависимости от размера, - это равнение всех сотрудников и бизнес-процессов на стратегию. Небольшие компании, точно также, как и крупные, получают пользу от того, что все сотрудники понимают стратегию, и воплощают ее в повседневной работе.

Выгода для новых бизнесов, например таких как электронная коммерция, - состоит в том, что основатели бизнеса целиком и полностью равняются на стратегию. Кроме того, они получают мощный инструмент общения и обучения новых сотрудников своим новаторским бизнес-моделям и тем способам, которыми сотрудники могут сделать свой вклад в быстрое развитие.

Что касается компаний, работающих в быстро изменяющемся окружении, то например Cisco Systems использует систему измерений для своих операций, аналогичную ССП. Microsoft в Латинской Америке использует ССП для равнения всех менеджеров по странам на изменяющиеся стратегии ввода новых продуктов, новых услуг, и новых отношений с дистрибуторами и конечными пользователями. Вся Система вовсе не требует полной переработки каждый раз при появлении новой возможности или угрозы для бизнеса. Скорее всего цели и показатели, особенно для финансовой и клиентской перспектив, сильно не изменятся. Изменения чаще состоят в запуске новых инициатив, прекращении или ограничении текущих инициатив, и в повышении статуса некоторых внутренних процессов. ССП становится языком, на котором команда руководителей обсуждает изменения тактики и направления, позволяя изменениям и новым инициативам проходить быстрее. И направление не всегда бывает сверху-вниз: сотрудники, понимая текущий статус и направление развития компании, могут сами находить ценные возможности, и сообщать их другим, используя общий язык Системы сбалансированных показателей.

Какую ценность создает ССП?

Вот четыре основные категории возможностей для использования Системы сбалансированных показателей:

Финансовые измерения/управление

Измерение эффективности

Управление эффективностью

Стратегическое управление

Философия ССП в большой степени склоняется в направлении стратегического управления и создания организаций, сосредоточенных на стратегии, сверху донизу.

Возникают какие-либо проблемы, например культурные различия, когда ССП применяют в разных частях мира?

Консалтинговые компании на многих географических рынках применяли Систему сбалансированных показателей, и настраивали ее на интеллектуальные традиции и особенности ведения бизнеса, без внесения серьезных изменений в базовую структуру. ССП требует определенного уровня зрелости и сложности управления. Он требует стиля управления, основанного на участии, а не авторитарного. Некоторым компаниям может понадобиться адаптация к новому стилю управления для того, чтобы ССП принесла результаты.

Может ли ССП применяться на предприятиях, работники которых организованы в профсоюзы?

Система сбалансированных показателей разрабатывалась для предприятий нефтяной отрасли (таких как Mobil и Техасо), и в автостроении, в которых большинство работников состоят в профсоюзах. Также было много разработок для государственных учреждений с персоналом, состоящим в профсоюзах.

Система позволяет надежно довести до работников бизнес-модель предприятия. Она предлагает им искать новые способы выполнения работы с целью создания новой ценности для организации. Сопротивление чаще всего оказывается со стороны младших менеджеров, привыкших отдавать приказы и быть <под контролем>, чем со стороны рабочих.

Единственный вопрос для организаций, сосредоточенных на стратегии, состоит в том, что профсоюзы не охватываются в связи с компенсациями. Техасо использовало неденежные поощрения для того, чтобы избежать стимулирующих выплат рабочим, состоящим в профсоюзе. В Mobil профсоюз хотел включиться в корпоративную программу непостоянной оплаты, оговорив при этом, что 90% фонда оплаты будет постоянным, и 10% оплаты будет переменным. Руководители Mobil были против того, чтобы члены профсоюзов участвовали в программе стимулирования без определенного процента риска. Профсоюз на это не согласился, и был исключен из программы непостоянной оплаты, которая в 1996-1999 годах составляла 17-19%.

Должен ли я иметь стратегию до начала работы над ССП?

Строго говоря, Система сбалансированных показателей является инструментом осуществления стратегии. Организациям, уже имеющим сформулированную стратегию, ССП может помочь воплотить стратегию быстрее и эффективней.

Некоторые команды руководителей были уверены, что все они согласны с имеющейся стратегией. При создании начальной Системы, однако, они обнаруживали, что каждый участник команды имел свою интерпретацию стратегии, весьма отличную от других интерпретаций. Они расходились в определении целевых потребителей, в формулировке своих предложений для рынка, и в той роли, которую должны играть инновации и общие услуги. Процесс создания Системы сбалансированных показателей помог прояснить и добиться согласия о том, чем на самом деле является стратегия, и как добиваться поставленных ею целей.

Организации, не имевшие сформулированной или распространенной среди всех сотрудников стратегии, использовали процесс разработки Системы для создания стратегии для бизнес-подразделений. Система стимулировала интенсивный диалог руководителей для определения целей стратегии, предоставляла общий язык и архитектуру для создания стратегии с нуля. Карты стратегий и шаблоны ССП предоставляли базу для стратегических дискуссий.

Конечно, обладание явно сформулированной стратегией, которую все понимают и с которой соглашаются, значительно сократит время, необходимое для создания стартовой ССП. Но организациям не следует откладывать создание ССП до тех пор, пока они не добьются согласия по поводу стратегии. Они могут использовать процесс создания Системы как механизм для одновременного создания стратегии.

А как насчет конфиденциальности данных и безопасности? Можем ли мы разместить всю информацию по ССП в нашей корпоративной сети?

Вопросы конфиденциальности и безопасности имеют две стороны. С одной стороны, организации, сосредоточенные на стратегии, хотят чтобы сотрудники имели доступ к стратегии, были проинформированы о ней и понимали ее. Информированность стимулирует внутреннюю мотивацию, так как сотрудники видят возможности для своего вклада в успех организации. Информированность освобождает их творческую энергию для поиска новых способов достижения успеха.

С другой стороны, такое ясное артикулирование стратегии создает определенный риск. Мы хотим, чтобы ССП говорила о стратегии. Это лучший результат от создания карт стратегии. Но риск от информирования на таком уровне сотен и тысяч работников достаточно очевиден. Компании не могут рассчитывать на то, чтобы 100% их сотрудников на 100% равнялись на ценности и миссию компании. Как говорили во время войны, "болтливые языки топят корабли". Для того, чтобы избежать раскрытия важной информации, компании могут ограничить доступ к конкретным цифрам, изложенным в ССП. В этом случае большинство сотрудников видят общее направление, но не фактические значения показателей.

Однако многие компании верят в то, что их конкурентный успех возникает не оттого, что они обладают превосходной стратегией, которую старшие руководители держат в секрете. Они верят в то, что их преимущество состоит в том, что они воплощают свою стратегию быстрее и эффективнее, чем конкуренты. И они верят в то, что Система сбалансированных показателей, доведенная до персонала, понятая им, и ставшая для него руководством к действию, и создает возможность для быстрого и эффективного воплощения стратегии. Таким образом, секретом является не стратегия сама по себе, а внутреннее лидерство и процессы управления, приводящие к тому, что организация сосредотачивает свое внимание и силы на стратегии.

Представим, что части показателей для составления ССП нет. Должны ли мы отложить начало работы по ССП до получения всех данных для показателей?

После первоначальной разработки Системы сбалансированных показателей многие из показателей еще не доступны для составления отчета. У Chemical Bank не было почти трети показателей, у Mobil - 25%, а у Reuters - 40%. Первая реакция весьма предсказуема. Если мы не можем измерить то, что мы хотим, давайте хотеть только то, что мы можем измерить. Давайте использовать только такие показатели, для которых у нас уже есть данные! Это ошибка. Если ССП разработана тщательно, показатели представляют самую важную информацию о компании. Если показателей сейчас нет, это значит, что важнейшими процессами и системами никто не управляет. Организация будет искать новые основания для того, чтобы разработать процессы и системы управления. Организация должна быть терпеливой и разработать новые процессы для получения информации. После осознания нехватки информации в Chemical Bank, Ли Вильсон сказал: <Мы инвестировали колоссальное количество времени, энергии и денег в системы и процедуры сбора новой информации. Сам процесс поиска новых показателей принес нам выгоду>.

Автоматизация сбалансированной системы показателей

Одно из самых распространенных заблуждений — когда организации рассматривают сбалансированную систему показателей как проект по совершенствованию системы автоматизации бизнес-процессов.

Приглашаются сторонние консультанты, которые тратят несколько лет и миллионов долларов на автоматизацию сбора внутренней и внешней информации и подготовку на ее основе отчетов для руководства.

Но это не имеет никакого отношения к концепции сбалансированной системы показателей. Поиск некоторого объема информации и сведение ее в отчеты не может заменить выбора ключевых показателей и составления стратегической карты. Неудивительно, что руководители компаний из-за огромного потока информации не используют новую систему предоставления данных и уж тем более не меняют стиль своей работы.

Сбор, оценка и анализ информации играют большую роль. Поэтому сегодня ведущие разработчики и производители компьютерных программ работают над созданием соответствующего специального программного обеспечения.

Техническая интеграция начинается уже в процессе моделирования. Данный этап должен включать в себя разработку калькуляционных форм для консолидации данных, определение особенностей построения графиков, диаграмм. При этом 30—60% всех необходимых сведений получают из различных модулей ERP-системы, используемой в организации. В некоторых случаях требуется дополнительный ввод данных за прошлые периоды из текстовых файлов и электронных таблиц.

Этап технической интеграции должен включать в себя идентификацию параметров и источников данных, определение процедур получения необходимых сведений из источников, в том числе процессы распознавания, видоизменения и разноски по различным формам представления информации. На данном этапе разрабатывается взаимосвязь между модулем ССП и остальными модулями системы.

«ИНТАЛЕВ» ([аббревиатура](#) (аббревиатура от инновационные технологии Алексея и Евгения) - российская консалтинговая компания, занимающаяся созданием и внедрением [программного обеспечения](#) и управленческих технологий для бизнеса.

Группа компаний «ИНТАЛЕВ» — международная консалтинговая компания, специализирующаяся на [внедрении современных систем управления](#) компании.

Занимает 51-е место среди консалтинговых компаний России и 5-е место среди компаний финансового консалтинга по версии [журнала «Эксперт»](#),

28-е место среди компаний предоставляющих IT-услуги по версии журнала «Коммерсант Деньги»¹,

19-е место среди консалтинговых групп России по версии [журнала «Финанс»](#) по итогам 2008 года.



Основана в 1996 году

ИНТАЛЕВ[®]
ТЕХНОЛОГИЯ ВАШЕГО УСПЕХА

Группа компаний «ИНТАЛЕВ»

Тип	частная компания
Год основания	1996 год
Расположение	 Россия  Украина  Казахстан
Ключевые фигуры	Генеральный Директор - Федосеев Алексей Викторович
Отрасль	Компьютерное программное обеспечение
Продукция	программное обеспечение, услуги консалтинга, услуги поддержки
Оборот	10 млн \$ (2009 год)
Число сотрудников	Более 200
Сайт	intalev.ru 

Пример таблицы ключевых показателей эффективности

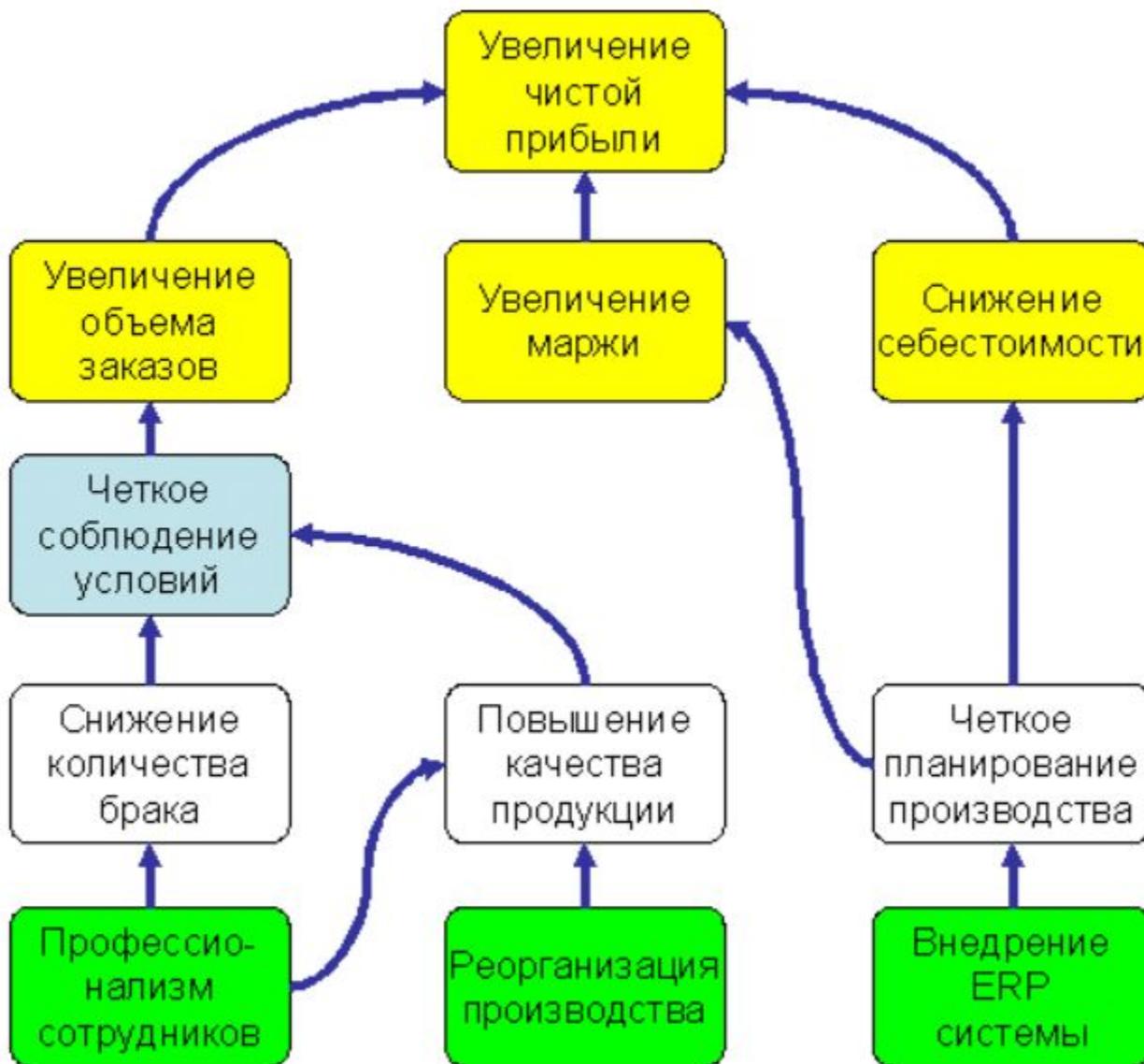
№	Показатель	Целевое значение	Единица измерения	Период измерения	Ответственный	Какую задачу характеризует?
1	Ежегодный рост объема продаж	43,8	%	ежегодно	Отдел сбыта	Рост объема реализации товаров
2	Количество новых клиентов в год	546	шт.	ежегодно	Отдел маркетинга	Расширение клиентской базы
3	Доля старых клиентов	50	%	ежегодно	Отдел маркетинга	Снижение потерь клиентов
4	Доля крупных комплексных сделок	23,1	%	ежегодно	Отдел сбыта	Улучшение управления цепочками поставок
5	Среднее количество подразделений, участвующих в обслуживании одного клиента	1,3	ед.	ежегодно	Отдел сбыта	Повышение эффективности взаимодействия подразделений
6	Доля сделок через представительства	61	%	ежегодно	Отдел развития бизнеса	Развитие сети представительств
7	Рост числа представительств в среднем по регионам в год	0,5	ед.	1 раз в 2 года	Отдел развития бизнеса	
8	Доля сделок с участием партнеров	32	%	ежегодно	Отдел развития бизнеса	Расширение партнерских отношений
9	Доля проданных единиц новых товаров	26	%	ежегодно	Отдел сбыта	Расширение ассортимента товаров

Финансы

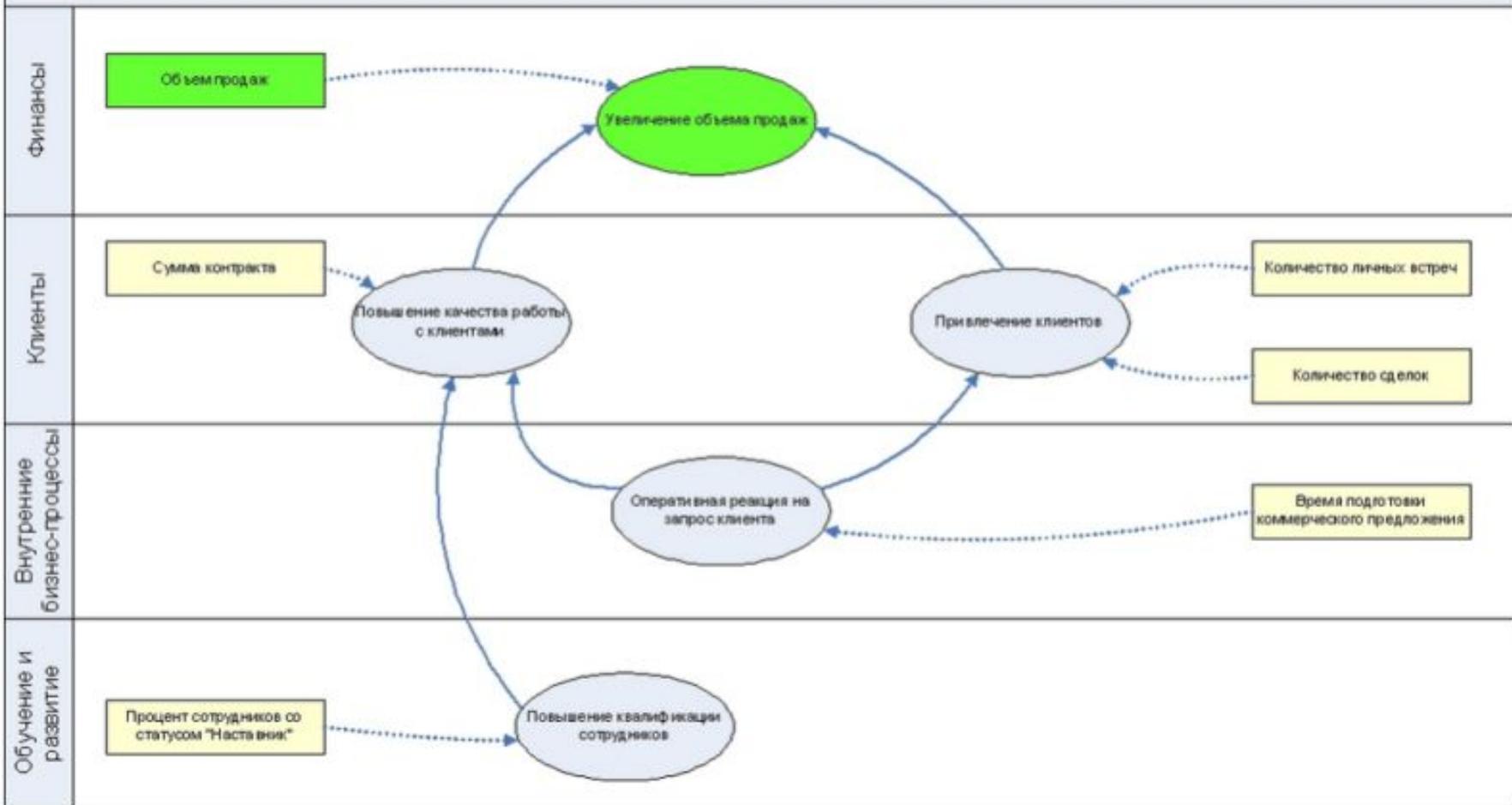
Клиенты

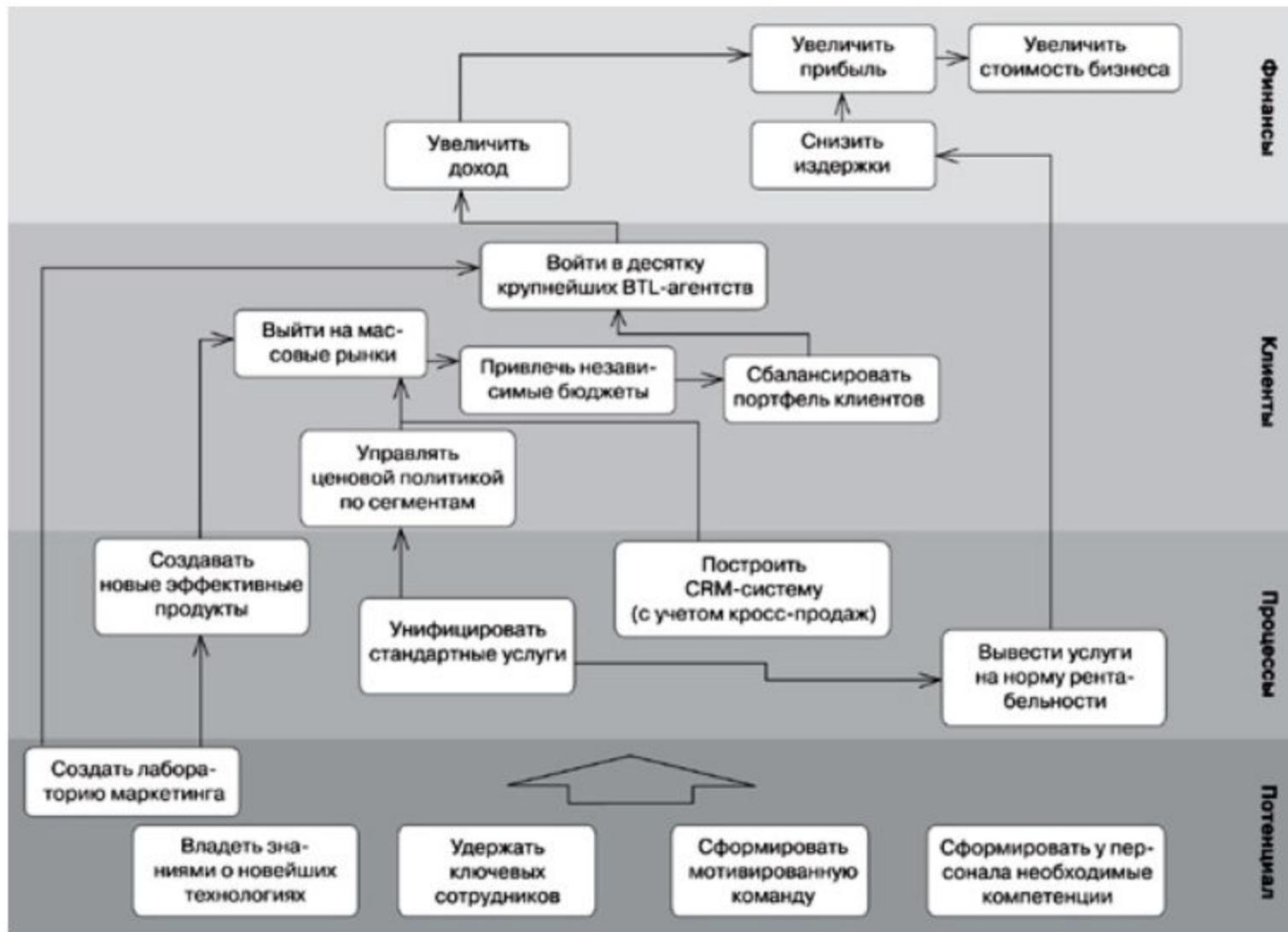
Процессы

Развитие



Стратегическая карта отдела продаж





СПАСИБО
ЗА
ВНИМАНИЕ!

