

Лекція 5

**Збалансована система показників
в стратегічному управлінні
підприємством**

План заняття

1. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку як метод стратегічного управління.

2. Методики розробки збалансованої системи показників на підприємстві.

3. Система збалансованих показників як інструмент управління вартістю підприємства

ПІДХОДИ ДО КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

<i>Підхід</i>	<i>Розробники</i>	<i>Характеристика підходу</i>
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC)	Р.С. Каплан, Д. П. Нортон	Орієнтація на досягнення стратегічної мети господарювання шляхом акцентування уваги на блоках показників (фінанси, навчання та перспективи зростання, клієнти, внутрішньогосподарські процеси та ін.) як фінансових так і немонетарних
Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC)	Р. Фрімен, Ф. Ніколс	Базується на виділенні груп зацікавлених осіб (власники, працівники, менеджери, постачальники та ін) з метою узгодження їх інтересів через багатовекторність в управлінні та досягнення на підставі цього максимально можливого результату господарювання
Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM)	Європейська фундація управління якістю (European Foundation of Quality Management)	Є інструментом аналізу та контролю, характеризується тісною інтеграцією з підходом до управління на основі якості
Піраміда результативності (Performance pyramid)	С.Дж. МакНейр, Р. Л. Лінч, К.Ф. Кросс	Базується на організації виробництва з дотримання підходу до управління якістю та відповідної організації бухгалтерського обліку (за функціональними сегментами) на підприємстві
Система управління зв'язками із замовниками (CRM)		Базується на необхідності відслідковування зв'язків з клієнтами та можливості встановлення рейтингу кожної з угод

МОДЕЛЬ ЗСП – це форма опису діяльності підприємства за допомогою визначеного набору показників для кожної стратегічної перспективи.

**Розробниками Balanced Scorecard (BSC) є
Роберт Каплан і Девід Нортон.**



ФІНАНСИ

Наскільки цікаво акціонерам інвестувати грошові кошти в наше підприємство?

ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ

Чим ми можемо зацікавити клієнтів, щоб привернути їх і досягти необхідних фінансових результатів, в чому наші конкурентні переваги?

МІСІЯ І СТРАТЕГІЯ

ВНУТРІШНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ

Які процеси грають найбільш важливу роль при реалізації нашої конкурентної переваги?

НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

За рахунок яких знань, вмінь, досвіду, технологій і інших нематеріальних активів ми зможемо реалізувати наші конкурентні переваги?

СЗП

ДОЗВОЛЯЄ ВИРІШИТИ ПИТАННЯ



оцінка напрямів розвитку бізнесу і стратегічних ініціатив;

доведення стратегії до кожного робочого місця,

узгодження цілей і завдань підрозділів і кожного працівника зі стратегією компанії;

узгодження стратегічних управлінських задач з тактичними;

контроль за досягнутими стратегічними результатами;

створення зворотного зв'язку для отримання інформації і своєчасного уточнення формулювання стратегії чи

зміни стратегії у випадку необхідності.

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ЗСП НА ПІДПРИЄМСТВІ



Розробка стратегічних цілей



Побудова причинно-наслідкових зв'язків



Вибір показників



Встановлення цільових значень показників



Визначення стратегічних заходів

СТРАТЕГІЧНА КАРТА – це засіб графічного представлення наявних причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ

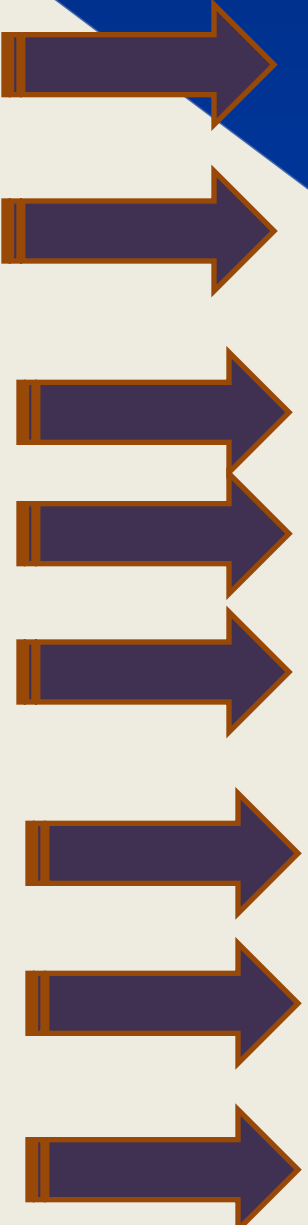


концентрація на ключових причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями діяльності підприємства



вимірність сформульованих стратегічних цілей

Стратегічні карти



відображають взаємозв'язки і залежності між окремими стратегічними цілями діяльності підприємства

пояснюють взаємні ефекти, що виникають при досягненні стратегічних цілей

формують у керівників розуміння залежностей і значення окремих стратегічних цілей

забезпечують єдине розуміння стратегії підприємства

пояснюють значення управлінських показників

сприяють кращому розумінню і кращій комунікації стратегічних цілей діяльності підприємства

сприяють налагодженню співробітництва між керівниками різних структурних підрозділів підприємства

створюють модель, що пояснює шляхи досягнення успіху в діяльності підприємства

Визначення ключових показники ефективності (Key Performance Indicators – KPI)

Правила включення в карту ЗСП конкретних показників



показник відображає ключовий аспект господарської діяльності підприємства в цілому чи його структурного підрозділу



показник грає істотну роль в прийнятті управлінських рішень



показник є “керованим”



показник має потенційний стійкий причинно-наслідковий зв'язок з іншими показниками



показник є простим при розрахунку і зборі первинної звітної інформації



показник має економічний (статистичний) зміст при консолідації (агрегуванні) на вищих рівнях відповідальності

РІВЕНЬ ПРІОРІТЕТНОСТІ



**15-20
ПОКАЗНИКІВ**

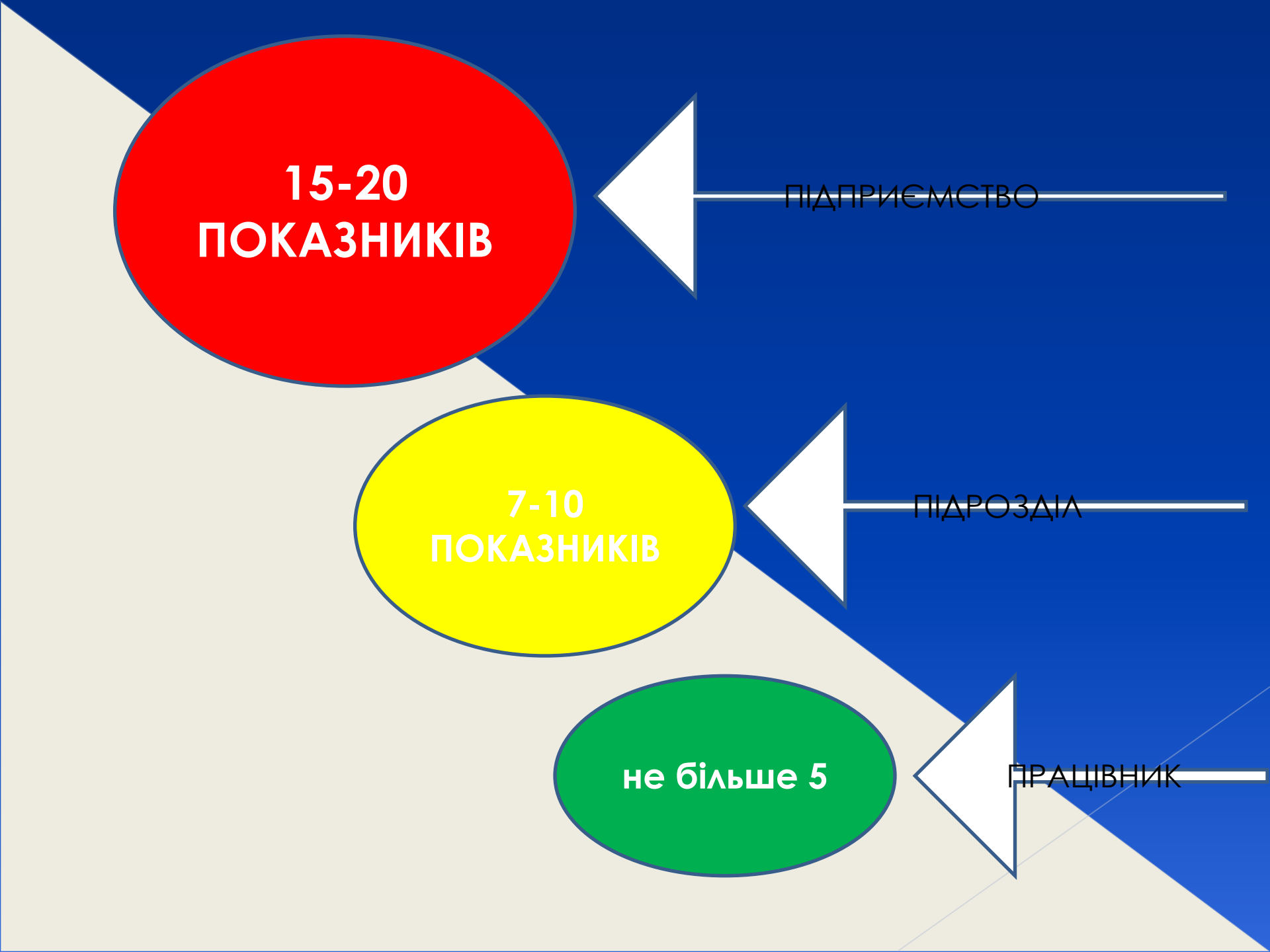
ПІДПРИЄМСТВО

**7-10
ПОКАЗНИКІВ**

ПІДРОЗДІЛ

не більше 5

ПРАЦІВНИК



Перспектива (проекція) “ФІНАНСИ”

основний акцент робить на фінансові показники, оскільки вони оцінюють економічні наслідки вжитих дій і виступають індикаторами відповідності стратегії підприємства і її реалізації загальному плану розвитку підприємства в цілому

Етапи

1) Визначення стратегічних фінансових цілей діяльності підприємства

Підприємство обирає:

- Акцент на отриманні прибутку чи
- Акцент на генеруванні потоку грошових засобів

2) Побудова стратегічної фінансової карти.

Стратегічна фінансова карта – графічний документ, що відображає причинно-наслідкові зв'язки між окремими стратегічними

Перспектива (проекція) “ФІНАНСИ”

Етапи

3) Вибір фінансових показників.

ПРИКЛАДИ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЗСП

СТАДІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА	ПОКАЗНИКИ
ЗРОСТАННЯ	Темп зростання виручки від продажу Темп зростання витрат, пов'язаних з поточною діяльністю Співвідношення виручки від продажу і середньої суми інвестицій в поточну діяльність
СТІЙКИЙ СТАН	Прибуток від продажу кожного виду продукції Темп зростання прямих витрат Співвідношення прибутку від продажу і середньої суми інвестицій в поточну діяльність
ЗБІР “ВРОЖАЮ”	Темп зростання прибутку від продажу Темп зростання собівартості виробу Тривалість фінансового (грошового) циклу

Перспектива (проекція) “ФІНАНСИ”

Етапи

4) Визначення цільових значень фінансових показників

ФІНАНСОВА ЦІЛЬ вважається повністю описаною тільки після встановлення жорсткого, але цілком досяжного цільового значення фінансового показника

5) Розробка стратегічних фінансових заходів.

Перспектива (проекція) “ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ”

визначає коло клієнтів і сегменти споживацького ринку, де підприємство збирається працювати. Тому допомагає сформулювати стратегію орієнтовану на споживача і цільовий сегмент ринку, таким чином, щоб в майбутньому вона забезпечила виключну доходність

Етапи

1) Визначення стратегічних клієнтських цілей діяльності підприємства

Визначення споживацьких (клієнтських) цілей в кожному окремому сегменті ринку, досягнення яких забезпечить вирішення ключової клієнтської проблеми.

БАЗОВІ СТРАТЕГІЧНІ КЛІЄНТСЬКІ ЦІЛІ:

- 1) задоволення потреб клієнтів,
- 2) збереження існуючої клієнтської бази,

Перспектива (проекція) “ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ”

Етапи

2) Побудова стратегічної клієнтської карти.

3) Вибір клієнтських показників.

ПРИКЛАДИ ПОКАЗНИКІВ КЛІЄНТСЬКОЇ СКЛАДОВОЇ ЗСП ЗАЛЕЖНО ВІД СТРАТЕГІЧНОЇ КЛІЄНТСЬКОЇ ЦІЛІ

Стратегічна клієнтська ціль	Показники
Забезпечення задоволення потреб клієнтів	Рейтинги постачальників, що визначаються клієнтами Результати опитувань клієнтів Кількість повторних угод з одними і тими самими клієнтами
Збереження існуючої клієнтської бази	Кількість постійних клієнтів і їх частка в загальній кількості клієнтів Кількість угод з постійними клієнтами і їх частка в загальній кількості угод Обсяги продажу постійним клієнтам і їх частка в загальному обсязі продажу
Розширення клієнтської бази	Зростання в абсолютному і відносному виразі кількості клієнтів Зростання в абсолютному і відносному виразі кількості угод Зростання в абсолютному і відносному виразі обсягів продажу Співвідношення кількості реально нових клієнтів до кількості потенційних споживачів, виявлених за опитуваннями, проведеними після рекламної компанії
Оволодіння визначеною часткою ринку	Частка ринку, яку займає підприємство Частка окремих груп споживачів
Забезпечення максимальної прибутковості клієнтів	Рентабельність продаж в цілому Рентабельність продаж окремим групам споживачів

Перспектива (проекція) “ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ”

Етапи

4) Визначення цільових значень клієнтських показників.

5) Розробка стратегічних клієнтських заходів.

Перспектива (проекція) “ВНУТРІШНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ”

визначає ті головні види діяльності, або внутрішні бізнес-процеси, від яких залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових стратегічних цілей в цілому

Етапи

1) Визначення стратегічних цілей внутрішніх бізнес-процесів підприємства

При визначенні стратегічних цілей внутрішніх бізнес-процесів важливе значення має досягнення **ЗНАЧНОЇ І СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПЕРЕД КОНКУРЕНТАМИ** не тільки за рахунок:

- покращення якості,
- скорочення виробничого циклу,
- збільшення продуктивності і обсягу продукції, що випускається,
- зниження витрат на бізнес-процеси,

Перспектива (проекція) “ВНУТРІШНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ”

Етапи

2) Побудова стратегічної карти внутрішніх бізнес-процесів

3) Вибір показників внутрішніх бізнес-процесів.

ПРИКЛАДИ ПОКАЗНИКІВ СКЛАДОВОЇ ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗСП ЗАЛЕЖНО ВІД ВИДУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ

Внутрішній бізнес-процес	Показники
ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС	Кількість робочих варіантів істотно нового виду продукції чи послуги, розроблених раніше, ніж вони випущені на ринок Ступінь реалізації виявлених побажань клієнтів відносно нових видів продукції чи послуг Можливості виробничого процесу Швидкість просування нових видів продукції чи послуги на ринок
ОПЕРАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС	Кількість дефектів на мільйон одиниць виробленої продукції чи наданих послуг Відходи Тривалість і ефективність виробничого циклу Частка несвоєчасних поставок в загальній кількості продукції і послуг клієнтам
ПІСЛЯПРОДАЖНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ	Час заміни неякісної продукції Частка виконаних за першим запитом заявок відносно повторних викликів Час модернізації раніше поставлених виробів Швидкість виставлення рахунків

Перспектива (проекція) “ВНУТРІШНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ”

Етапи

4) Визначення цільових значень показників внутрішніх бізнес-процесів

5) Розробка стратегічних внутрішніх бізнес-заходів.

Перспектива (проекція) “НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ”

Складова навчання і розвитку персоналу ЗСП визначає інфраструктуру, яку необхідно створити, щоб забезпечити довгострокове зростання і удосконалення

Етапи

1) Визначення стратегічних цілей навчання і розвитку персоналу підприємства

КЛЮЧОВІ ЦІЛІ:

- перенавчання і розвиток творчих здібностей робітників, що дозволяють забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства;
- розширення можливостей інформаційних систем до рівня, що дозволяє робітникам підприємства отримувати необхідну вичерпну інформацію про клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, а також про

Перспектива (проекція) “НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ”

Етапи

2) Побудова стратегічної карти навчання і розвитку персоналу.

3) Вибір показників навчання і розвитку персоналу.

ПРИКЛАДИ ПОКАЗНИКІВ СКЛАДОВОЇ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗСП ЗАЛЕЖНО ВІД СТРАТЕГІЧНОЇ ЦІЛІ

Стратегічна ціль навчання і розвитку персоналу	Показники
Здійснення перенавчання і розвитку творчих здібностей працівників, що дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства	Ступінь задоволеності працівників своєю професійною діяльністю Відсоток плинності кадрів ключового персоналу Відсоток висококваліфікованих робітників Ефективність працівників
Розширення можливостей інформаційних систем до рівня, що дозволяє отримувати працівникам підприємства необхідну вичерпну інформацію про клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, а також про фінансові наслідки прийнятих ними рішень	Швидкість надходження повної і достовірної інформації, необхідної для оцінки положення клієнтів на ринку, розуміння і передбачення їх потреб Відсоток необхідних даних, отриманих в режимі реального часу по каналах зворотного зв'язку з клієнтами Швидкість надходження інформації від клієнтів з приводу виробленої продукції чи наданих послуг
Забезпечення мотивації працівників, делегування їм повноважень і відповідності особистих цілей корпоративним	Середня кількість прийнятих і запроваджених раціоналізаторських пропозицій в розрахунку на одного працівника Ступінь рівномірності і сталості зниження кількості дефектів Відсоток працівників, особисті цілі і завдання яких визначені на основі корпоративної ЗСП

Перспектива (проекція) “НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ”

Етапи

4) Визначення цільових значень показників навчання і розвитку персоналу

5) Розробка стратегічних заходів в області навчання і розвитку персоналу.

Вдалої підготовки
до практичних
занять 😊