

Система сбалансированных  
показателей , ключевые  
показатели результативности



## Литература:

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

# История возникновения методологии Balanced Scorecard

1990–появление концепции Balanced Scorecard (BSC)

Дэвид Нортон, директор Norlan Norton Institute

Роберт Каплан-профессор Harvard Business School

Norlan Norton Institute–исследовательский центр KPMG Peat Marwick:

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

Изучение вопроса всесторонней оценки стоимости компании

Основные идеи:

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

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



# Из истории работы с цифрами

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

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

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

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

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

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



# Некоторые проблемы

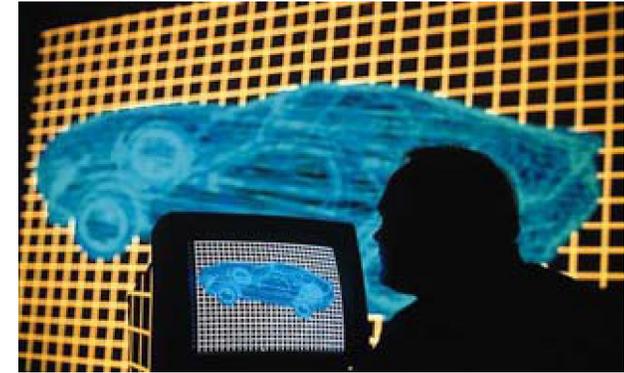
□ КПР-количественные значения ключевых характеристик деятельности организации, отдельных подразделений и сотрудников, а также бизнес-процессов

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

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

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

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



## Система сбалансированных показателей

Задача, которую надо было решить:

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

- Вопрос: Как сбалансировать? На что ориентироваться?

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

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

Как перевести?

- Система сбалансированных показателей (ССП)

- Сбалансированная система показателей (ССП)

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

# Термины и определения

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

# Технология BSC и управление компанией

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

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

Достигнете ли вы при этом пункта назначения?



# Трудности работы с КТР

Описание действительности с помощью КТР



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

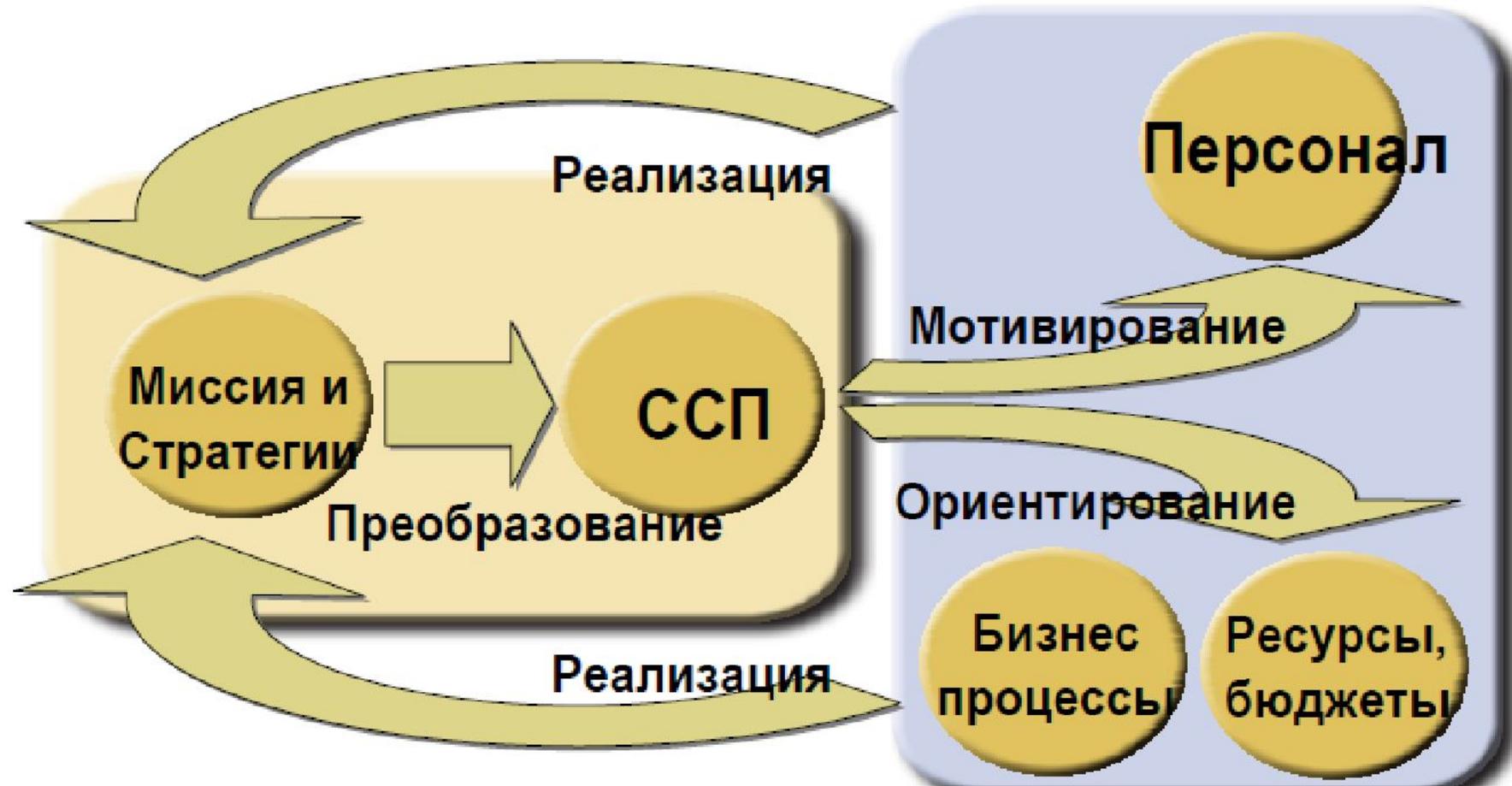
?

Что же  
делать?

# Почему система сбалансированных показателей реально помогает?

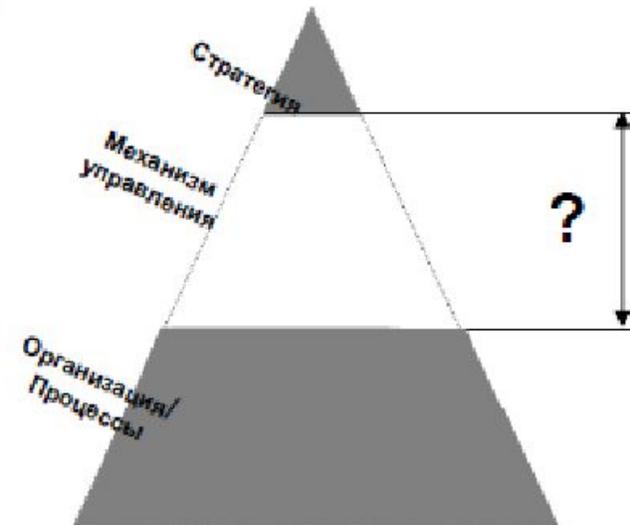


## Действие системы сбалансированных показателей



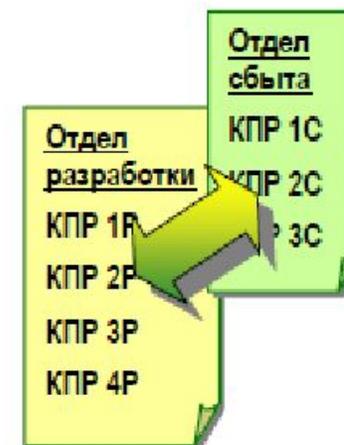
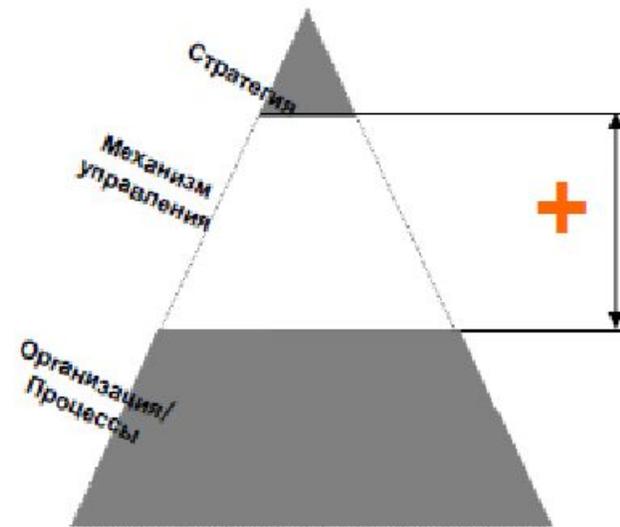
# Типичная исходная ситуация и проблемы стратегического управления

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



# Почему именно ССП?

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



## Основные стили управления



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



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

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

**MBO позволяет:**

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

# Сравнение BSC с управлением по целям

**Balanced Scorecard**

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

Постановка целей

Определение КПР к целям

Разработка мероприятий для достижения целей

Оценка результатов

Корректировка/доработка целей

+

Взгляд на деятельность организации  
через связь основных перспектив

Логическая связь всех целей

Связь стратегических и оперативных целей

Наглядность (прозрачность) карт лиц,  
ответственных за цели

## **BSC – методика MBO, которая обладает своими дополнительными особенностями**



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

Кроме возможностей MBO:

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



Таким образом, **BSC** позволяет:

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

# Что дает BALANCED SCORECARD

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