

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ (МИИТ)**

---

**Кафедра «Корпоративный менеджмент»**

**А.В. СОРОКИНА**

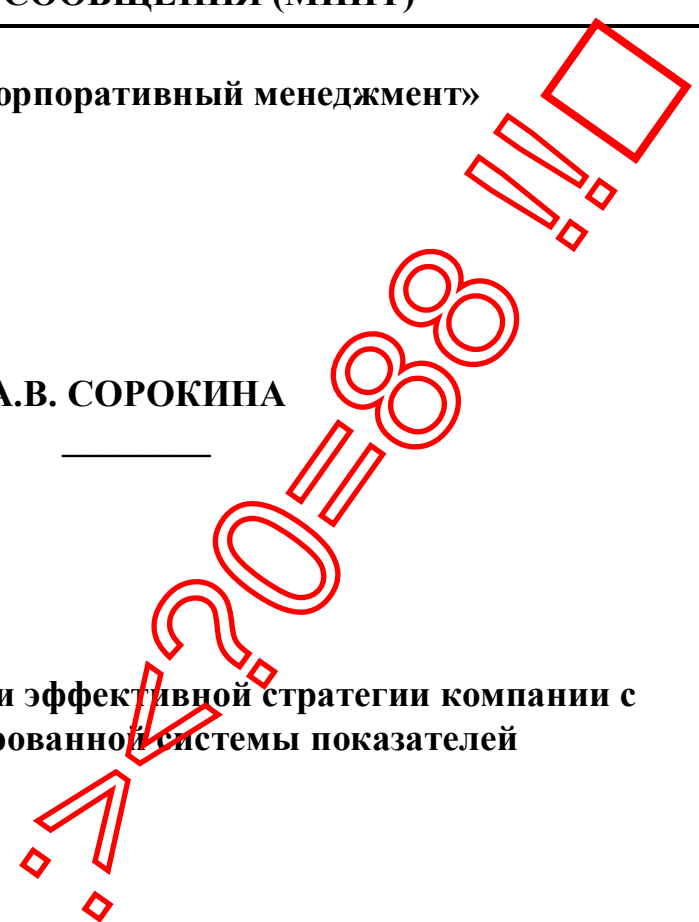
---

**Механизм реализации эффективной стратегии компании с  
помощью сбалансированной системы показателей**

**Учебное пособие**

**МОСКВА – 2011**

**!B@0B5380**



МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ (МИИТ)

---

Кафедра «Корпоративный менеджмент»

А.В. СОРОКИНА

---

**Механизм реализации эффективной стратегии компании с  
помощью сбалансированной системы показателей**

Рекомендовано редакционно-издательским советом университета в  
качестве учебного пособия для студентов магистратуры по направлению  
«Менеджмент»

МОСКВА – 2011

УДК  
С

Сорокина А.В. Механизм реализации эффективной стратегии компании с помощью сбалансированной системы показателей - М.: МИИТ, 2011. – 153с.

В учебном пособии описана пошаговая методика разработки и внедрения ССП с учетом специфических задач компании. Сбалансированная система показателей компании широко применяется как инструмент эффективного контроля руководством хода реализации стратегических целей, разделенных на четыре подкатегории (финансовые, в сфере клиентуры, производства, персонала, развития предприятия).

В учебном пособии приведены вопросы для самопроверки; описаны реальные примеры из практики и полезные инструменты, которые помогут разработать ключевые показатели результативности компании; рассмотрены основополагающие элементы эффективного применения ССП.

Рецензенты:

Заместитель директора по стратегическому развитию  
ОАО «ТрансКонтейнер», д.т.н., профессор

Н.Г. Васильев

Первый заместитель начальника Департамента  
международного сотрудничества ОАО "РЖД", к.э.н.

А.М. Лукашенко

©Московский государственный университет  
путей сообщения (МИИТ), 2011

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМОЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	8
1.1. Стратегия — фундамент сбалансированности системы управления .....	8
1.2. Концепция сбалансированной системы показателей .....	20
1.3. Элементы сбалансированной системы показателей.....	34
1.4. Перспективы четырех составляющих системы показателей .....	38
<i>Контрольные вопросы</i> .....	51
ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....	52
2.1 Структура системы показателей .....	52
2.2. Ключевые факторы успеха.....	56
2.3. Примеры формулирования целей по четырём аспектам деятельности компании.....	59
2.3.1. Финансовая составляющая.....	59
2.3.2. Клиентская составляющая.....	61
2.3.3. Внутренние бизнес-процессы.....	64
2.3.4. Обучение и рост.....	65
2.4. Определение KPI (ключевые показатели результативности) .....	68
2.5. Сбалансированность показателей .....	84
2.6. Согласованность показателей со стратегическими целями .....	93
<i>Контрольные вопросы</i> .....	93
ГЛАВА 3. ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В КОМПАНИИ .....	94
3.1. Ключевые проблемы внедрения сбалансированной системы показателей .....	94
3.2. Внедрение сбалансированной системы показателей на предприятии.....	97
3.3. Согласование сбалансированных систем показателей организационных подразделений ..	101
3.4. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления .....	104
3.5. Сбалансированная система показателей подразделений и система вознаграждения .....	108
3.6. Критерии удачно разработанной сбалансированной системы показателей .....	109
<i>Контрольные вопросы</i> .....	110
ГЛАВА 4. ИНТЕГРАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ. ....	111
4.1. Система менеджмента .....	111
4.2. Интеграция сбалансированной системы в систему планирования.....	118
4.3. Соединение сбалансированной системы показателей со стратегическим планированием	120
4.4. Взаимосвязь сбалансированной системы показателей с оперативным планированием .....	126

4.5. Взаимосвязь бюджета компании и сбалансированной системой показателей.....	133
4.6. Автоматизация сбалансированной системы показателей .....	135
Контрольные вопросы.....	136
ГЛАВА 5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ «СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ» .....	137
5.1. SAP SEM.....	137
5.1.1. Обзор функций SAP SEM.....	141
5.2. Реализация концепции «сбалансированной системы показателей» в МББ-Ахарта.....	144
5.2.1. Функциональность модуля «сбалансированной системы показателей» в Ахарта.....	145
Список литературы.....	149
Приложение 1.....	152

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое управление компанией на базе ScoreCard обеспечивает поддержку процессов стратегического управления, и объединяет в себе функции планирования, мониторинга показателей деятельности и оценки эффективности процессов. Непрерывность цикла управления осуществляется за счет оперативного мониторинга показателей деятельности и анализа отклонений показателей. Для поддержки задач стратегического управления система аккумулирует данные из различных источников обо всех важных аспектах деятельности организации.

Успехи крупнейших в мире компаний, которые в том или ином виде внедрили систему сбалансированных показателей (ССП, Balanced ScoreCard), впечатляют. Разработка данной концепции началась в конце 1990-х гг. с изучения систем оценки эффективности деятельности корпораций Advanced MicroDevices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic DataSystems, General Electric, Hewlett-Packard, Shell Canada, и сегодня более 70% компаний используют ее в своей работе.

В то же время российские и международные специалисты, работающие в области организационного управления, отмечают явную пиар-раздутость, чрезмерный ажиотаж вокруг СПП. Известны даже случаи, когда в холдинговых структурах директива внедрения СПП спускается дочерним организациям и подразделениям сверху.

Система сбалансированных показателей базируется на методах регулярного менеджмента, которые, в свою очередь, давно и успешно используют кибернетические модели целенаправленных и целеустремленных систем, понятия плановых и фактических показателей, иерархические модели сведения частного к общему и, наоборот, декомпозиции общего на частное (проектирование снизу вверх и сверху вниз), структурные и процессные подходы к описанию состояния и деятельности организаций, проектные и

сетевые методы. Кроме того, она включила в себя модели типологии ресурсов организаций, приоритизацию, разделение на внешнее и внутреннее, маркетинговые модели, модели систем мотивации и др.

Быстрому и успешному распространению ССП способствовало стремительное развитие информационных компьютерных технологий, используемых как для поддержки повседневной деятельности предприятий, так и для организационного проектирования.

В учебном пособии раскрыты основные направления построения стратегических карт и иерархии целей, их декомпозиции по уровням в организации, классификации показателей эффективности и особенности их формирования, типичных перспективах или проекциях, связи показателей с выходами и входами бизнес-процессов организации, с программами, проектами, мероприятиями по реализации целей [1].

# ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМОЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.

## 1.1. Стратегия — фундамент сбалансированности системы управления

В различных источниках литературы присутствует разнообразное количество описаний на тему: что такое стратегия. Однако что значит иметь стратегию? Ни одно другое понятие в менеджменте не вызывает такого восторга и в то же время такого многочисленного количества трактовок, как стратегия. Если спросить у руководителей о стратегии, то многие в ответ излагают свое видение и миссию, которые по формулировкам, часто оказываются очень похожи.

Например: «Мы хотим стать компанией №1 на наших рынках. При этом на первом месте находится удовлетворенность наших клиентов. Мы предлагаем своим клиентам продукты и услуги с высочайшим соотношением цены и качества. Качество для нас — это больше, чем просто слова. Это позволяет нам использовать предоставленный капитал с наибольшей эффективностью в отрасли и достигать наивысшего роста стоимости компании». Такие высказывания важны, но звучат слишком обширно. Операционализация подобных высказываний зачастую предполагает определение нескольких ключевых цифр в процессе стратегического планирования — целевых значений рентабельности и роста, дополненных плановым балансом и плановым отчетом о прибылях и убытках.

На самом деле, определение целей, (взятых с рентабельностью и ростом (по компании в целом и по отдельным сегментам — продуктам, клиентам или регионам), один из важнейших стратегических результатов работы менеджмента. Однако определение целей, касающихся рентабельности и роста компании, не единственная задача стратегического менеджмента. Цели, касающиеся рентабельности и роста, — это не полноценная стратегия! Стратегия должна создавать ясность в отношении



путей достижения этих целей. Какие продукты для этого необходимы? какой канал сбыта будет выбран? достаточны ли навыки сотрудников? правильно ли сформирован портфель клиентов? [2]

Разумеется, ответы на эти вопросы могут быть даны только с учетом сложившейся конкурентной ситуации. Если исходить из того, что организационные единицы (предприятия, дивизионы, функциональные подразделения) ориентированы на существование в долгосрочной перспективе, то такая цель в условиях свободной рыночной экономики может быть достигнута только в том случае, если компании удастся продать свой продукт (услугу) достаточному количеству потребителей по ценам выше затрат. Если компания конкурирует с другими компаниями за ограниченный ресурс — клиентов, то ей нужно располагать определенными специфическими преимуществами по сравнению с конкурентами. Эти преимущества должны побуждать клиентов покупать продукт (услугу) именно у этой компании.

В экономике существует много возможностей быть непохожим на других. «Отличия экономических конкурентов друг от друга могут заключаться в цене, в методе продаж, в возможностях поставки... или географической близости... Речь может просто идти об имидже продукта или его производителя... Поскольку компании могут комбинировать эти факторы различным образом, то возникает огромное число возможностей для каждой из них расширить свое конкурентное преимущество за счет специфических отличий компании от конкурентов».

Организации не могут использовать все возможности для дифференциации одновременно. Тот факт, что «невозможно занимать лидирующую позицию во всех продуктовых категориях», установили М. Трейси и Ф. Вирсема в ходе трехлетнего опроса 80 компаний более чем из 30 стран. Назывались следующие причины:

- возможности дифференциации могут конкурировать друг с другом. «Если действия в цепи создания стоимости несовместимые,

компания должна пойти на компромисс. Он необходим, если выполнение одного действия происходит в ущерб другому». Это может касаться технических вопросов, а также вопросов имиджа;

- конкурент достиг по тому или иному признаку такой выдающейся позиции, что попытка выиграть у него по этому признаку потребует слишком больших ресурсов;

- следование некоему алгоритму, не предполагающему расстановку приоритетов (по принципу «все сразу»), может «перегрузить» членов организации. «Если компания все свои активы и энергию, а также свое внимание концентрирует на одной продуктовой категории, то ей почти всегда удастся достичь в этой категории лучших результатов по сравнению с теми конкурентами, которые расплывают свои ресурсы между многими дисциплинами. Лидеры рынка понимают это как... признак нового конкурентного поля»;

- существует опасность, что при предложении слишком большого числа дифференцирующих признаков компания утратит собственный профиль. Тот, кто пытается стать всем для каждого, превратится в ничто для никого: «Компании, которые пытаются быть всем для всех клиентов, рискуют, что их сотрудники при выполнении каждодневных операций принимают решения без ориентации на общую схему работы компании» [3].

Ядро стратегии составляет определение такого образа действий, который — по Майклу Портеру — позволяет достичь уникальной и создающей стоимость рыночной позиции. Для этого в рамках стратегического управления определяются факторы успеха, при помощи которых компания (или бизнес-единица в составе компании) собирается противостоять своим конкурентам. В связи с этим мы говорим о создании и развитии «потенциалов успеха» или ключевых факторов успеха в конкуренции (рис. 1.1). «Потенциалы успеха» возникают, если компания использует ресурсы, которые в такой же форме не могут быть использованы конкурентами (ресурсно-ориентированное понимание стратегии), либо если компания работает на рынке

такими методами, которыми конкуренты не оперируют (рыночно-ориентированное понимание стратегии).



Рис. 1.1. «Потенциалы успеха» и стандарты конкуренции

Однако в последнее время благодаря субстанциональным улучшениям большинство компаний стало соответствовать единому отраслевому стандарту. В настоящее время, например, в электронной промышленности почти у всех компаний примерно 97% продукции с первого раза проходит проверку качества. В машиностроительной отрасли доля затрат на исправление брака, превышающая 1,5% выручки, считается экстремально высокой. У поставщиков, обслуживающих автомобилестроительную промышленность, средняя доля рекламаций составляет не более 500 на 1 млн поставленных деталей, и превышение этой доли — редкое исключение [4].

Под стратегией мы понимаем целенаправленно создаваемый образ действий компании и ее структурных подразделений, позволяющий ей отличаться от конкурентов и достигать долгосрочных целей. Стратегия содержит формулировки, касающиеся сферы деятельности, ресурсов, конкурентных преимуществ и структуры предприятия с учетом взаимосвязанности элементов или синергии. Согласно такому пониманию,

наличие конкуренции — ключевой составной элемент стратегии. Если бы не было конкуренции, не нужна была бы стратегия. Стратегический образ действий представляет собой специфическую комбинацию возможных характеристик предприятия. Организационная единица, располагающая четкой стратегией, знает, чем она отличается от конкурентов, и каких стандартов должна придерживаться, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе.

Какой должна быть стратегия? Практический опыт показывает, что формальные представления компаний о стратегии различаются. Варианты представлений колеблются от одного слайда с пятью ключевыми словами, толстых папок, содержащих фактические и целевые портфели продуктов, до внушительного документа, полного разнообразных таблиц и озаглавленного «Долгосрочное планирование».

Сбалансированная система показателей позволяет представить процесс реализации стратегии в понимаемой форме. До сих пор считалось, что ключевую роль играет именно содержание стратегии, а форма представления стратегии второстепенна. Постепенно менеджеры отказываются от этой точки зрения, поскольку понимают, что стратегии могут быть успешно реализованы только тогда, когда их понимают сотрудники компании, и эти стратегии могут быть «операционализированы». «Формулирование стратегии — это искусство, и это всегда будет так. Однако описание стратегии не должно быть искусством. Если мы описываем стратегию в более или менее упорядоченной форме, мы повышаем тем самым вероятность ее успешной реализации» [5].

Вариант представления стратегии при помощи логики сбалансированной системы показателей задает очень высокие требования. Важно не только наполнить информацией предложенные «перспективы», идентифицировать и сформулировать цели, показатели, целевые значения и мероприятия, но нужно дать четкие ответы на ключевые вопросы:

- Какие цели стратегически релевантны?

- Какие показатели могут быть использованы?
- Какие целевые значения приемлемы?
- Каким мероприятиям следует отдать предпочтение?
- Как компания будет планировать, реализовывать и контролировать содержание системы?

Наличие ответов на эти вопросы означает наличие стратегического менеджмента. Сбалансированная система показателей выступает важнейшим катализатором, обеспечивающим и ускоряющим реализацию процесса стратегического менеджмента. Это важнейший элемент организации, которая знает свои «потенциалы» успеха и расширяет их. Другими словами, сбалансированная система показателей делает возможным построение организации, сфокусированной на стратегию!

Стратегия компании описывает, каким образом производить ценность для акционеров, клиентов и членов общества в целом. Если более 75% стоимости компании составляют нематериальные активы, то создание стратегии и ее реализация должны быть направлены на мобилизацию и стратегическое соответствие нематериальных активов.

В течение многих лет Нортон и Каплан исследовали более чем 300 компаний, помогая им в создании и внедрении сбалансированных систем показателей (ССП). Авторы опирались на то, что СПП является очень эффективным инструментом управления. Всеобщее внимание концентрируется на системе оценки деятельности предприятия, но для получения максимальной отдачи сама она должна быть сфокусирована на *стратегии*, то есть на том, как компания собирается в будущем создавать долговременную (устойчивую) стоимость. Следовательно, при разработке сбалансированной системы показателей организация должна определить несколько основных решающих факторов, которые войдут в систему оценки, с одной стороны, а с другой — будут представлены в стратегии создания долгосрочной стоимости.

Однако на практике наблюдается следующее: нет даже двух компаний, которые имели бы одинаковый подход к созданию стратегии. Для одних ее основой был финансовый план роста доходов и прибылей, для других — производство продуктов или услуг, для третьих — целевые клиенты, для четвертых — качество и ориентация на бизнес-процесс, а кто-то строил свою стратегию на основе составляющей обучения и развития своих сотрудников. Все эти подходы характеризовались односторонностью. Такая узость взглядов далее усугублялась индивидуальным опытом членов команды топ-менеджмента, принимающих участие в создании стратегии. Финансовые директора рассматривали ее через призму финансовой составляющей; специалисты по маркетингу и продажам брали за основу клиентскую; руководители производства — качество, производственный цикл и прочие факторы внутренних бизнес-процессов; директора по персоналу во главу угла ставили инвестирование в людей, а менеджеры, отвечающие за информационные системы, — информационные технологии. И только очень немногие рассматривали организацию как единое целое [6].

Однако, ни одна система, построенная вокруг какого-либо одного направления менеджмента, не является оптимальной. Хотя каждое из этих направлений само по себе является исключительно важным, ни одно из них не дает интегрированного и целостного подхода к разработке стратегии. Даже теория Майкла Портера, основанная на конкурентном преимуществе, не дает всеобъемлющего видения стратегии. Руководители, которые успешно реализовали стратегии, — Лу Герстнер (IBM), Джек Уэлч (GE), Ричард Тирлинг (Harley-Davidson), Ларри Боссиди (GE, AlliedSignal и Honeywell International) — были первооткрывателями и действовали в условиях эксперимента. Они имели богатейший опыт, но не единую стройную и последовательную систему создания и реализации стратегии — ее просто не существовало [7].

В книге [5] говорилось о том, как, изучая неудачные стратегии, авторы пришли к выводу, что «в большинстве случаев, это 70%, проблема не в [плохой стратегии]... а в плохой ее реализации».

Сбалансированная система показателей как раз и предлагает такую структуру для описания стратегий создания стоимости. Структура ССП состоит из нескольких важных элементов.

- *Финансовая* деятельность, запаздывающий индикатор, — главный показатель успеха организации. Стратегия описывает, как компания собирается обеспечивать устойчивый рост стоимости для акционеров.

- Успешное сотрудничество с целевым клиентом есть основной компонент улучшения финансовых результатов. Помимо оценки таких отсроченных индикаторов, как удовлетворенность клиента, сохранение и расширение клиентской базы, клиентская составляющая определяет *предложение потребительной ценности для целевого сегмента рынка*, а это является центральным элементом стратегии.

- *Внутренние бизнес-процессы* создают и предоставляют предложение ценности клиенту. Результат внутренних процессов — опережающий индикатор будущих улучшений параметров клиентской и финансовой составляющих.

- Нематериальные активы — это основной источник устойчивого создания стоимости. *Составляющая обучения и развития* описывает, как люди, технологии и общая атмосфера компании способствуют реализации стратегии. Улучшенные показатели данной составляющей являются опережающими индикаторами для составляющих внутренних бизнес-процессов, клиентской и финансовой [8].

Цели четырех взаимозависимых составляющих представляют собой цепь причинно-следственных связей. Активное использование нематериальных активов в решении стратегических задач способствует улучшению показателей внутренних бизнес-процессов, что, в свою очередь, обеспечивает успех для клиентов и акционеров.

Структура создания стоимости в общественном секторе и некоммерческих организациях (рис. 1.2, правая часть) практически совпадает с моделью для частных компаний за исключением некоторых важных отличий. Во-первых, основной показатель успеха общественных и некоммерческих организаций — это результаты в осуществлении своей *миссии*. Организации частного сектора экономики независимо от отрасли промышленности могут использовать единую финансовую составляющую, целью которой является увеличение стоимости для акционеров. Для общественных и некоммерческих организаций, которые осуществляют различные миссии, необходимо цели определять соответствующим образом.

Миссия организаций, так же как и частных компаний, выполняется посредством удовлетворения потребностей целевых *клиентов* (или сообщества, или заинтересованных сторон — так некоторые компании называют людей, которые, пользуясь их услугами, получают выгоду). Залогом успеха являются результаты *внутренних бизнес-процессов*, которые достигаются при обязательной поддержке нематериальных активов (*обучение и развитие*). *Фидуциарная* составляющая, хотя и не является главной, отражает цели очень важной части сообщества — налогоплательщиков или доноров, которые оказывают финансовую поддержку общественным и некоммерческим организациям. Архитектура стратегии эффективности и результативности, направленной на удовлетворение клиентов и заинтересованных сторон в соответствии с миссией организации, есть не что иное, как отражение направлений производительности и роста прибыли в частном секторе.

Модель четырех составляющих ССП, которая описывает стратегию создания стоимости организацией, — это фактически язык общения высшего руководства компании со своими сотрудниками относительно направлений и

приоритетов

развития

предприятия



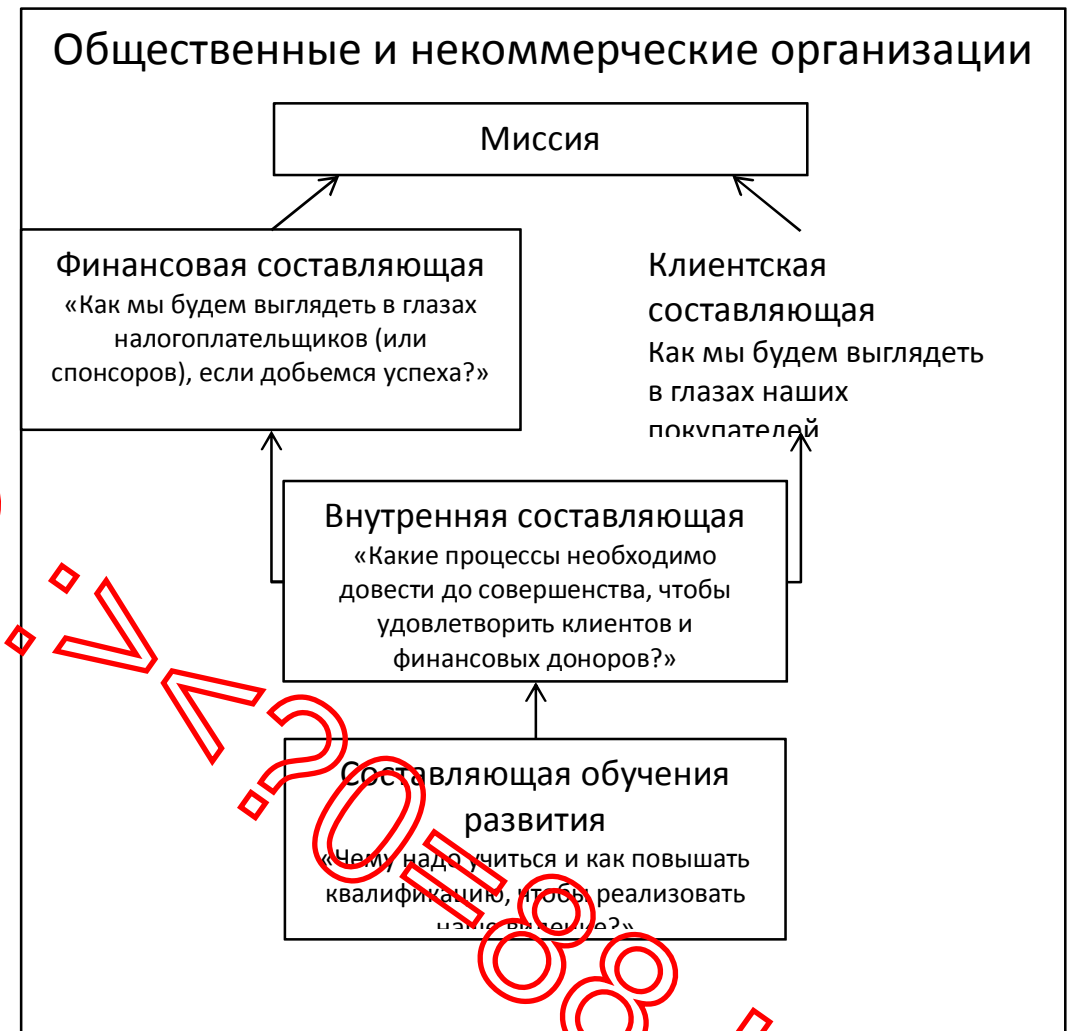
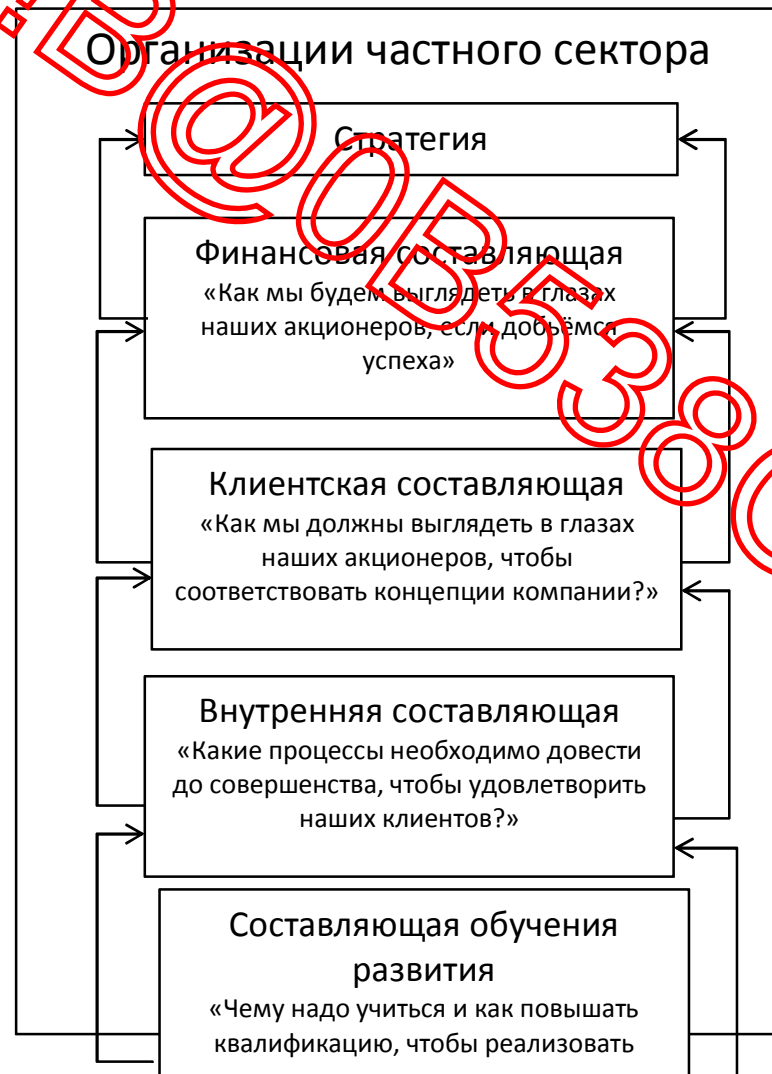


Рисунок 1.2. Стратегическая карта: простая модель создания стоимости

Они могут рассматривать стратегические показатели не как набор независимых параметров независимых составляющих, а как цепь взаимозависимых целей четырех доставляющих сбалансированной системы показателей, основанную на причинно-следственных связях. Все результаты можно представить в стратегической карте.

**Стратегическая карта** — визуальное представление причинно-следственных связей между элементами стратегии компании — оказалась таким же важным и значимым явлением, как сама сбалансированная система показателей.

Общая стратегическая карта, разработанная Нортон и Капланом, представлена на рисунке 1.3, была сформирована из простой ССП, имеющей четыре составляющих. Карта детализирует систему показателей, иллюстрируя динамику стратегического развития и делая более четким фокус на основные направления. На практике существует множество подходов к созданию стратегии, однако независимо от того, какой из них используется, стратегическая карта предоставляет универсальный и последовательный способ описания стратегии таким образом, чтобы можно было только устанавливать цели и показатели, но и управлять ими.

Шаблон стратегической карты (рис. 1.3) представляет собой некий контрольный список стратегических компонентов и их взаимодействий. Если и нем отсутствует какой-либо элемент, то стратегия, скорее всего, обречена на провал. В компаниях у которых нет зависимости между показателями внутренних процессов и предложением потребительной ценности; отсутствуют инновационные цели; плохо сформулированы задачи, связанные с развитием компетенций и мотивацией сотрудников; не определена роль информационных технологий, реализация деятельности обречена на неудачу. Такие ошибки в стратегической карте, как правило, приводят к плачевным результатам.

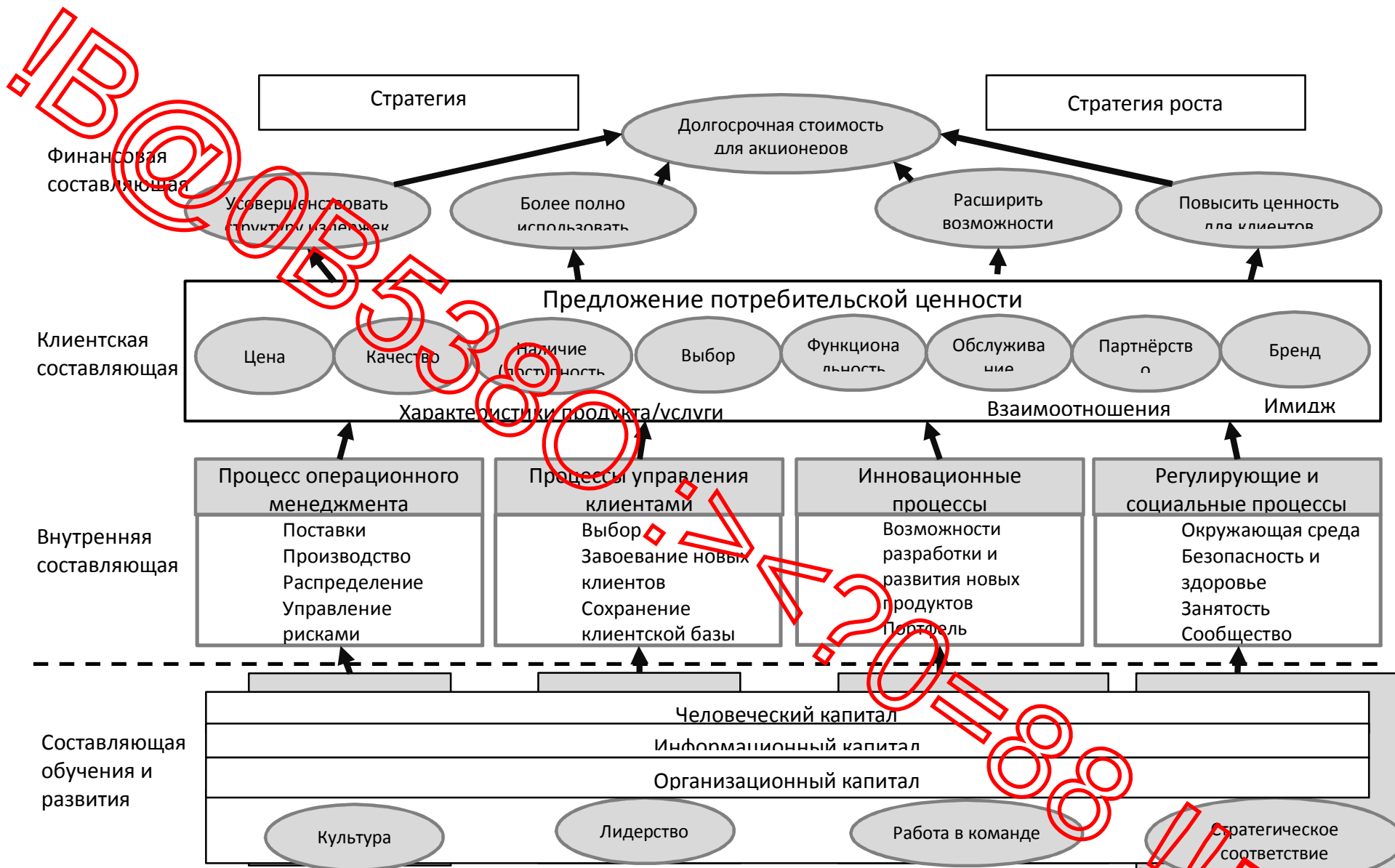


Рис. 1.3. Стратегическая карта, демонстрирующая как компания создает стоимость

## 1.2. Концепция сбалансированной системы показателей

Ни одной из управленческих концепций в последние годы не уделялось столь большого внимания, как сбалансированной системе показателей (Balanced Scorecard, BSC, ССП). Компании всего мира — всех размеров и отраслей — внедряют эту концепцию. По этой теме опубликовано огромное количество материалов, она активно обсуждается на многочисленных семинарах и конференциях.

Сбалансированная система показателей является одним из инструментов конкретизации, представления и реализации стратегии. Эта концепция способствует повышению вероятности реализации намеченной стратегии и адекватной оценке потенциала стоимости компании. Концепция Balanced Scorecard была разработана в начале 90-х годов XX в. командой исследователей Гарвардской бизнес-школы под управлением профессора Роберта Каплана. Каплан и его команда назвали свою разработку «Balanced Scorecard», чтобы подчеркнуть сбалансированность («Balanced») системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей «Scorecard»).

Исходным пунктом была критика ярко выраженной финансовой ориентации североамериканских управленческих систем — в частности, при планировании и составлении отчетности. Чтобы иметь возможность адекватно оценить стоимость компании, такой односторонний монетарный подход следует дополнить «сбалансированной» системой немонетарных показателей. В основу концепции заложена мысль о том, что при оценке результативности компании следует учитывать различные аспекты бизнеса — например, финансы, клиентов или процессы (в их совокупности).

Однако вскоре выяснилось, что сбалансированная система показателей «умеет» гораздо больше — при соответствующем подборе целей и показателей она разъясняет базовую стратегическую ориентацию компании и представляет ее в измеримом виде. При этом сбалансированная система показателей делает свой вклад в улучшение системы мотивации, поскольку

сформулированные для сотрудников цели влияют на их поведение. При правильном подборе и операционализации целей сотрудники начинают понимать свой вклад в достижение стратегических целей компании, тем самым повышается вероятность реализации разработанной стратегии.

Понимание того, что BSC может влиять на процесс реализации стратегии, способствовало смещению акцентов, вложенных в первоначальной версии концепции: вместо структурированного списка показателей в центре внимания оказываются стратегические цели компании и их представление [4].

Стратегические цели разрабатываются на основе имеющегося видения и стратегии и имеют статус решающих и ключевых целей компании. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые и фактические значения. Достижение разработанных целей призвана обеспечить реализация стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, бюджет и четкая ответственность. Поскольку сбалансированная система показателей призвана обеспечить преобразование видения и стратегии в пакет конкретных стратегических мероприятий, Каплан и Нортон ввели понятие «перевода стратегии в действия» (Translating Strategy to Action).

На основе обобщения эмпирического опыта разработчики сбалансированной системы показателей предложили сначала оперировать четырьмя основными перспективами — «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес- процессы» и «Обучение и рост». Однако этот базовый набор перспектив может быть адаптирован к специфике конкретной отрасли или предприятия. Компания Horvath & Partners в [4], например, вместо термина «Обучение и рост» использует термин «Потенциал», поскольку в этой перспективе речь идет о потенциале будущего развития компании. Сбалансированное рассмотрение упомянутых перспектив при разработке

стратегических целей компании позволяет получить сбалансированную систему целей (рис. 1.4).

Фундамент сбалансированной системы показателей основан на стратегических целях, индикаторах, целевых значениях индикаторов и стратегические мероприятия. Эти шаги необходимы для успешной реализации стратегии компании. При этом построение сбалансированной системы показателей будет поэтапно осуществляться на условном примере компании Prints GmbH (далее — Prints), которая разрабатывает, производит и продает копировальные аппараты. На рис. 1.5 представлены результаты этого процесса [4].

Стратегические цели, измеряющие их индикаторы, целевые значения индикаторов и стратегические мероприятия взаимосвязаны. В сбалансированной системе показателей **стратегические цели** увязываются между собой причинно-следственной цепочкой в форме так называемых «стратегических карт» (Strategy Maps). Термином «**стратегическая карта**» Каплан и Нортон предложили называть причинно-следственные связи между отдельными элементами стратегии организации. Причинно-следственные цепочки графически отражают логику стратегии — как реализация одной стратегической цели будет способствовать достижению других стратегических целей в сбалансированной системе целей. **Идентификация** — это отображение стратегических взаимосвязей между отдельными целями важнейшие элементы сбалансированной системы показателей. Только наличие взаимосвязей между отдельными стратегическими целями позволяет полностью описать стратегию. На рисунке 1.6 представлена стратегическая карта компании Prints.

В последних публикациях Каплан и Нортон описывают BSC только как систему показателей и их целевых значений. Авторы концептуально отличают показатели с целевыми значениями от вербально сформулированных стратегических целей, а также «стратегических карт» и стратегических мероприятий.

## Сбалансированная система показателей (Kaplan/Norton, 1997, s.9)

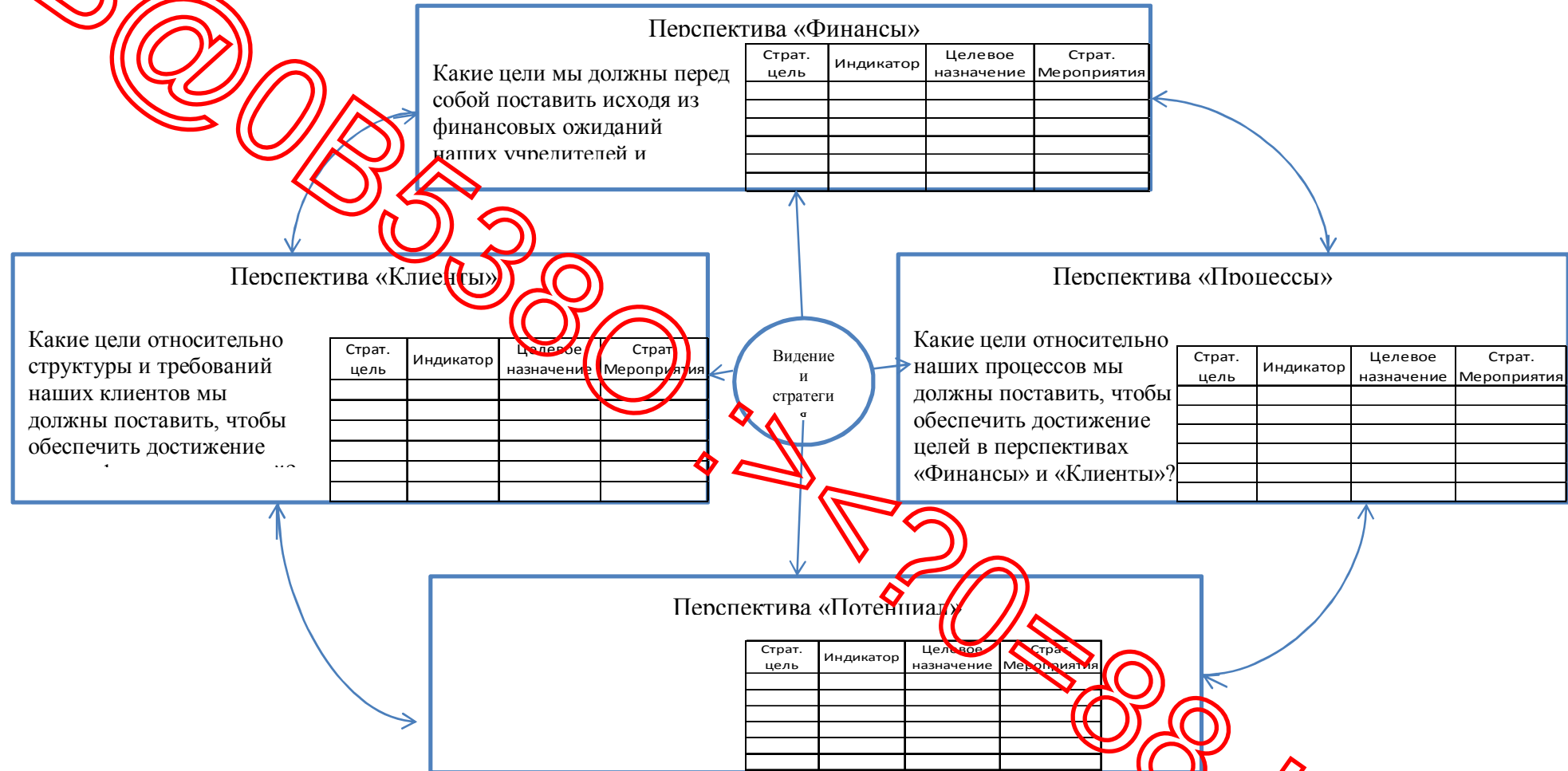


Рис.1.4. Сбалансированная система показателей Kaplan/Norton, 1997, s 9

Вырезка из сбалансированной системы показателей

**Перспектива «Финансы»**  
Какие цели мы должны поставить, исходя из финансовых ожиданий наших учредителей и инвесторов?

**Перспектива «Клиенты»**  
Какие цели относительно структуры и требований наших клиентов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение наших финансовых целей?

**Перспектива «Процессы»**  
Какие цели относительно наших процессов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение целей в перспективах «Финансы» и «Клиенты»?

**Перспектива «Потенциал»**  
Какие цели относительно нашего потенциала мы должны поставить, чтобы соответствовать сегодняшним и

Стратегические цели	Индикаторы	Целевые значения 2003 г.	Стратегические мероприятия
Существенно повысить значение CFROI	CFROI	18%	Определены в других перспективах
Добиться конкурентоспособной структуры затрат	Совокупные затраты в процентах от выручки	80%	Определены в других перспективах
	Управленческие затраты и затраты на сбыт в процентах от выручки	7%	
Продолжить рост продаж на международном уровне	Совокупная выручка	2 млрд DM	Исследование рынка «Центральная и Восточная Европа» Проект «Pacific»
	Доли выручки, полученной не в ЕС и США	900 млн DM	
«Affordable but good»: позиционировать на рынке привлекательные и простые приборы	Доля рынка в массовом сегменте	12%	Маркетинговые атаки
	Оценка дилеров (индекс)	75 индексных баллов	Создание форума дилеров
Достичь высочайшего качества продуктов в дорогом ценовом сегменте	Доля рынка в дорогом ценовом сегменте	16%	Исследование дизайна Переработка маркетинговых материалов
	Качество имиджа (опрос целевых клиентов)	88 индексных баллов	
Повысить функциональную надежность аппаратов	Число поломок	-45%	Техническая перестройка RCP Проектная группа «Noexcuse*»
Организовать активное обслуживание клиентов	Число повторных продаж	75%	Key Account Management Проведение собраний по сбыту
	Визиты/Целевые клиенты	2 раза в год	
Стандартизировать продукты	Доля затрат на одинаковые детали в совокупных материальных затратах	65%	Бенчмаркинг по сравнению с Hyoto Анализ набора инструментов
Использовать эффект синергии	Затраты на персонал в процентах от выручки	8,5%	Разработка синергетического руководства
	Отчет о синергетических эффектах	Нет целевого значения	Инициирование синергетического кружка
Адаптировать глубину производства к основной («ключевой») технологии	Доля основной («ключевой») технологии	80%	Определение ключевых компетенции Адаптация производственной схемы
Повысить внутреннюю ориентированность на клиента	Индекс опроса межфункциональных пересечений	75 индексных баллов	Инициирование синергетического кружка Внедрение процессного менеджмента
Увеличить компетенции в сфере разработок	Оценка компетенций (отдел конструкторских разработок, отдел сбыта, производственный отдел, менеджмент)	80 индексных баллов	Рекрутинг кадров Партнерство с университетом Штуттгарта
Использовать новые медиа средства	Число заказов через Интернет	+111%	новый дизайн веб-сайта Активное представительство в Интернете
Повысить мотивацию сотрудников	Число уволившихся ключевых сотрудников (Key Employees.)	3%	Проведение опроса сотрудников Переработка систем обратной связи
	Индекс опроса сотрудников	85 индексных баллов	

Рис.1.5.Результаты внедрения сбалансированной системы показателей



Такой подход означает усиление фокуса именно на системе показателей, за которой стоят система стратегических целей, включая связи между ними («стратегическая карта»), и система стратегических мероприятий, необходимых для реализации стратегии.

Чтобы построение «компании, сфокусированной на стратегию», стало реальностью, сбалансированная система показателей должна стать основой современной системы стратегического менеджмента. Эта система позволяет предприятию и его отдельным организационным единицам следовать целостной стратегической ориентации.

При этом можно выделить четыре основных этапа:

*Первый* этап — «перевод видения» — призван помочь менеджменту идентифицировать правильную стратегию и перевести эту стратегию в ту модель, которая позволяет реализовать выбранную стратегию, т.е. в модель сбалансированной системы показателей.

На *втором* этапе «коммуникация и дальнейшая КОНКРЕТИЗАЦИЯ стратегии» — стратегия передается на нижние уровни организационной иерархии, где подвергается дополнительному уточнению. При этом цели подразделений и цели сотрудников выводятся из разработанной стратегии. Крайне важно, чтобы понимание стратегии и своего вклада в ее реализацию было у каждого сотрудника, который участвует в достижении стратегических целей организации.

На *третьем* этапе — «составление бизнес-планов» — с помощью сбалансированной системы показателей происходит распределение организационных ресурсов, с ориентацией на выработанную стратегию.

*Четвертый* этап — «обучение и адаптации» — посвящен анализу и переосмыслению достигнутых результатов. Благодаря такому подходу становится возможным процесс стратегического обучения, выходящий за рамки рассмотрения только финансовых целей и показателей (рис. 1.7).

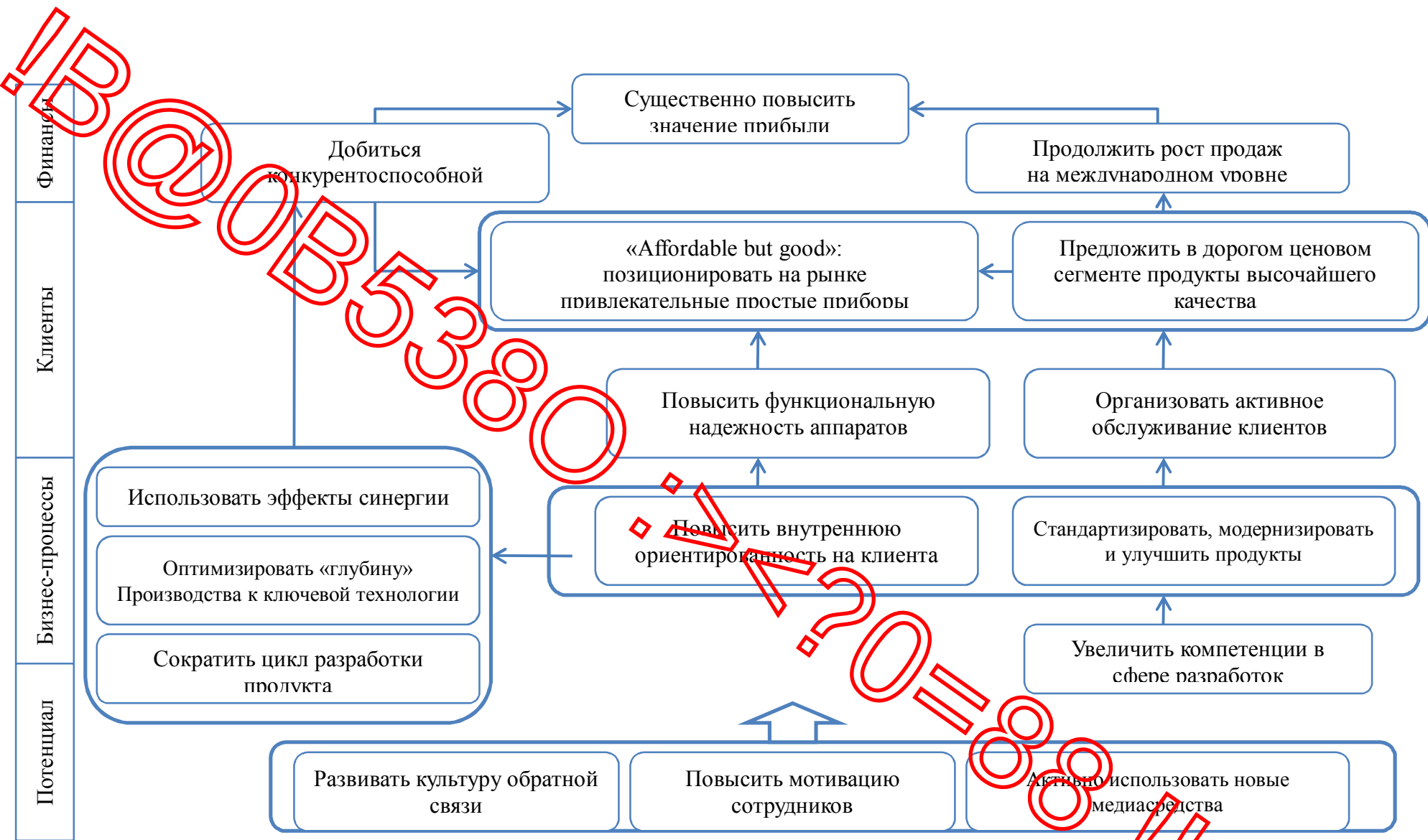


Рис.1.6. Пример стратегической карты



Рис.1.7. Система стратегического управления Kaplan / Norton, 1997

### *Пример.* Сбалансированная система показателей страховой компании

Описанные выше ключевые элементы сбалансированной системы показателей рассматриваются на примере отдела сервиса страховой компании с условным названием Insurance Europe [4].

Страховой бизнес в Европе в последнее время подвержен тенденциям концентрации и вынужден считаться с изменением поведения клиентов. Страховые компании реагируют на эти изменения расширением своих каналов сбыта. Важной задачей в современных условиях становятся оптимизация и перестройка процессов работы при страховом случае, выполнения заказа клиента и обслуживания клиента. Современные предприятия понимают сервис как часть общего продукта и важнейший фактор конкурентоспособности. Очевидны тенденции к разделению производственной и сбытовой систем, перенесению производственных подразделений в те географические регионы, где производство дешевле. В этих условиях страховые компании вынуждены максимально быстро создавать новые страховые продукты, причем в широком ассортименте. В финансовой сфере возникают разнообразные комбинации финансовых продуктов (услуг), клиентам предлагают высокорискованные продукты и интернет продукты.

Компания Insurance Europe распознала эти тенденции и считает изменение своей традиционной стратегии и структуры жизненно необходимым. В этих условиях топ-менеджмент компании решил начать внедрение сбалансированной системы показателей. Этот проект касается в первую очередь отдела сервиса. Его работе в новых условиях придается особое значение, поскольку именно от него поступает информация о том, какие новые продукты и услуги будут востребованы клиентами. В настоящее время деятельность этого отдела связана со значительными сбытовыми затратами, при этом качество оказываемых клиентам услуг невысокое. Задачи отдела сервиса предельно ясны: существенное повышение уровня качества оказываемых услуг и постепенное превращение в консультанта по

всем финансовым вопросам. При этом работа должна осуществляться с клиентами, нуждающимися в сервисных услугах и готовых платить за дополнительный сервис.

Аспекты, имеющие для компании Insurance Europe стратегическое значение, представлены на рис. 1.8.

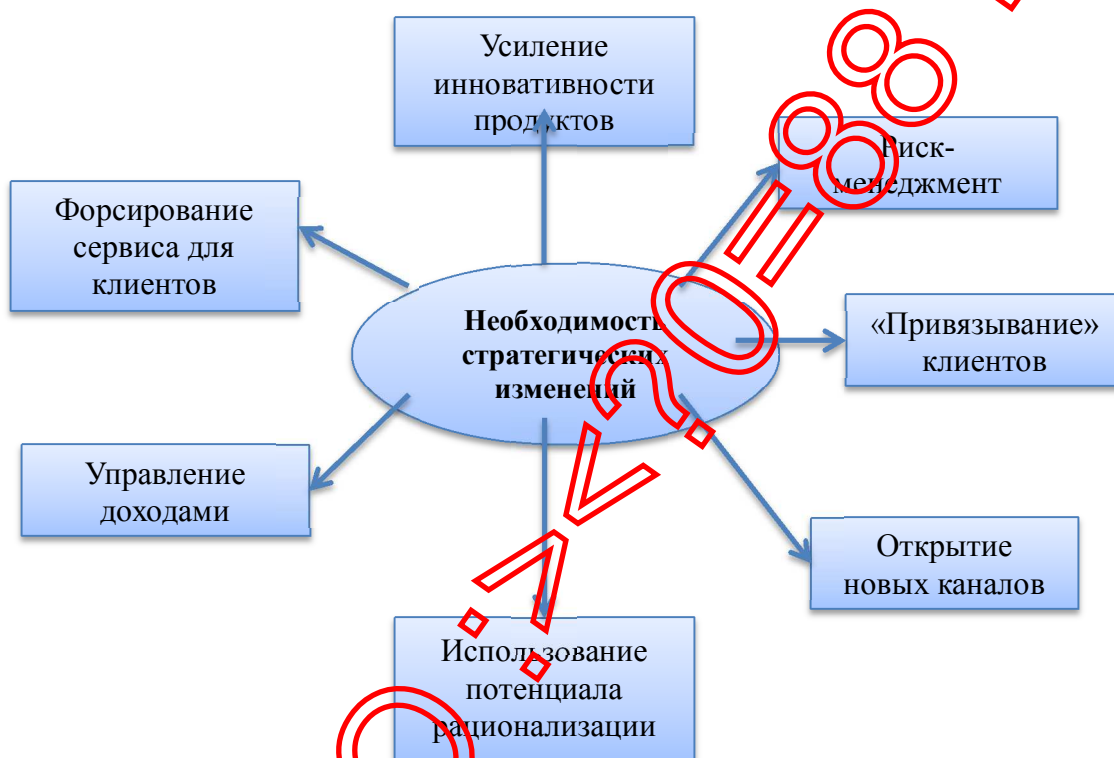


Рис. 1.8. Изменения в Insurance Europe

В процессе работы над проектом для компании Insurance Europe были определены базовые стратегические направления, которые затем были конкретизированы сотрудниками отдела сервиса (рис. 1.9).

Существующий уровень качества консалтинга и обслуживания клиентов необходимо повысить. В настоящее время значительную часть клиентов обслуживает небольшое число избранных сотрудников. По-настоящему тесные отношения с клиентами построить нельзя из-за большого их числа в расчете на одного сотрудника.



Рис. 1.9. Стратегия компании Insurance Europe и определенные на ее основе базовые стратегические направления отдела сервиса

Поскольку возможности карьерного роста ограничены, в компании высокая текучесть кадров (более 40% в год). Кроме того, полноценных условий для реализации стратегии работы с постоянными клиентами в компании пока нет. В настоящее время сотрудники отдела сервиса работают с клиентами в соответствии с уровнем своего образования и личностными качествами.

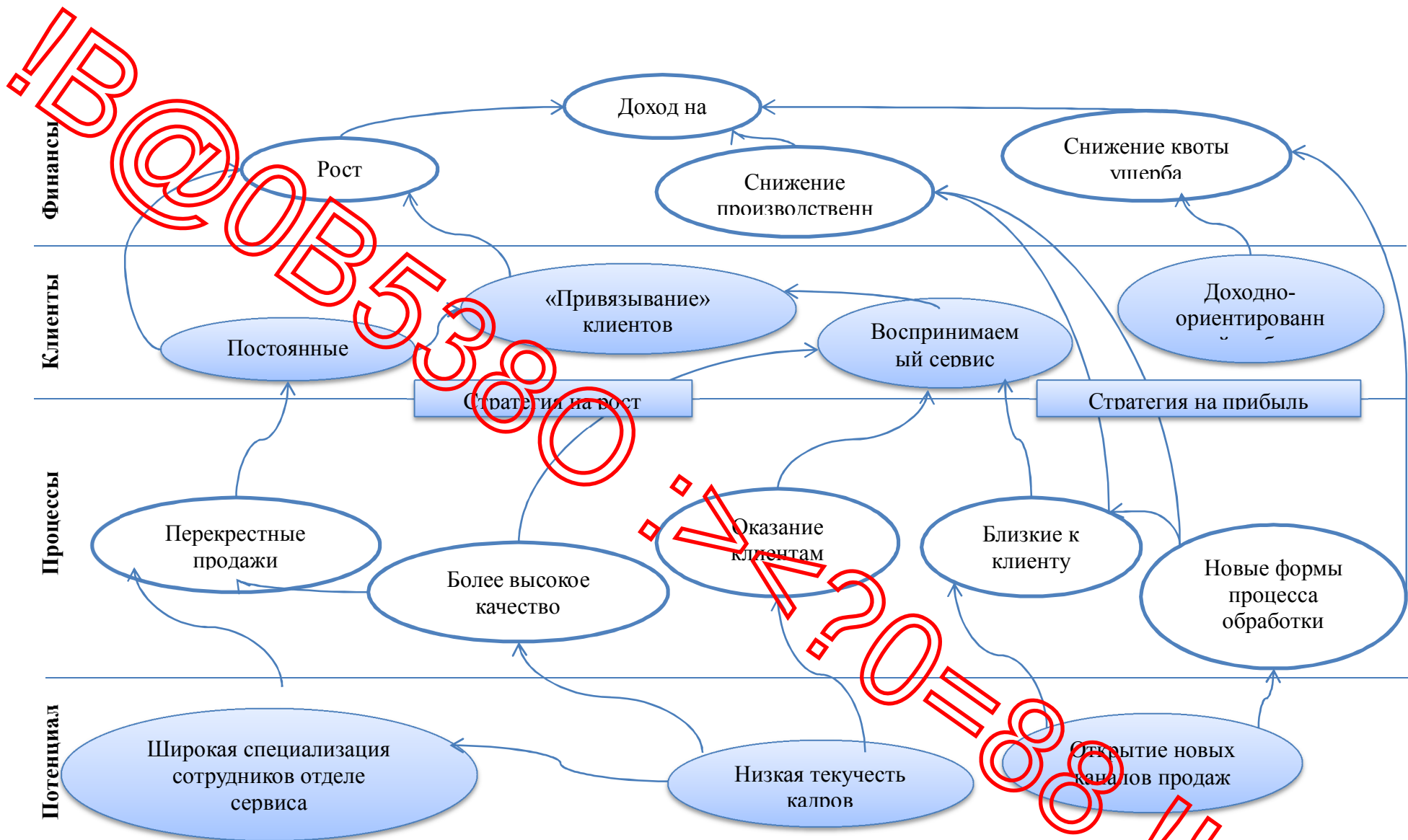


Рис. 1.10. Причинно-следственные связи в сбалансированной системе показателей компании Insurance Europe, отдел сервиса

На основе проведенного стратегического анализа и размышлений о стратегическом позиционировании для отдела сервиса была разработана сбалансированная система показателей. Причинно-следственные связи между целями отражают связи между отдельными элементами стратегии (рис. 1.10). Отдел сервиса следует двум стратегическим направлениям:

**Во-первых,** качественный рост за счет работы с постоянными клиентами и использования перекрестных продаж. При этом необходимо повысить качество работы отдела сервиса и расширить спектр предлагаемых услуг. Компания Insurance Europe стремится «привязать» к себе клиентов на долгосрочную перспективу и достичь прироста показателя рентабельности инвестиций за счет увеличения размера премий.

**Во-вторых,** доходы должны возрасти благодаря использованию существующих отношений с клиентами, за счет открытия новых каналов продаж (например, Интернета), улучшения процесса обработки брака и развития процессов, содействующих приближению фирмы к клиенту. Кроме того, доходно - ориентированный выбор клиентов призван способствовать снижению доли ущерба (табл. 1.1.).

По каждой определенной стратегической цели разрабатываются индикаторы, для которых устанавливаются целевые значения и разрабатываются стратегические мероприятия. Их реализация необходима для достижения целей.

Таблица 1.1.

Сбалансированная система показателей отдела сервиса компании  
Insurance Europe

	Стратегические цели	Индикатор	Значение	Стратегические мероприятия
Финансы	Обеспечение финансовой устойчивости	Доход на капитал	15%	
	Увеличение премий	Рост премий	12% в год	



	Стратегические цели	Индикатор	Значение	Стратегические мероприятия
	Снижение производственных затрат	Квота затрат	15%	
	Снижение квоты брака	Квота брака	60%	
<b>КЛИЕНТЫ</b>	«Привязывание» клиентов	Квота отказов	2,5%	Новая система скидоч (многолетняя скидка)
	Привлечение постоянных клиентов	Среднее число рисков на клиента	2	Новая система скидоч (многолетняя скидка)
	Интенсификация восприятия услуг	Индекс согласно опросу клиентов	1,2	Маркетинговая программа
	Доходно-ориентированный выбор клиентов	Сумма покрытия/ Клиент	6.000	Компьютерная scoring-модель
<b>ПРОЦЕССЫ</b>	Использование перекрестных продаж	Рост премий по существующим клиентам	+ 20%	Сбытовая конкуренция
	Более высокая интенсивность обслуживания	Визиты/Клиенты	2 FKG 1 PKG	Сбытовая конкуренция
	Оказание клиентам сервисных услуг	Индекс по Mystery Shopping	1,8	Повышение квалификации персонала, занимающегося телефонными продажами и сервисом
	Построение близких клиенту процессов	Решение проблем «сходу»/Число обращений	60%	Новое программное обеспечение для сервиса, внедрение Call Center
	Новые формы процесса обработки ущерба	Средняя продолжительность обработки брака	24 часа	Call Center, активная обработка ущерба, новые масс-медиа
	Широкая специализация сотрудников отдела сервиса	Сотрудники, получившие образование главных дивизионах/ Сотрудники. Всего	70%	Образование сотрудников в главных дивизионах (сертификат об образовании)

	Стратегические цели	Индикатор	Значение	Стратегические мероприятия
	Снижение текучести кадров	Число увольнений/Сотрудники. Всего	3%	Целенаправленная программа развития персонала, создание самостоятельных организационных единиц
	Открытие альтернативных каналов продаж	Использование альтернативных каналов продаж	30%	Использование новых массмедиа (например Интернет), Call-Center, маркетинговая программа для новых каналов сбыта

### 1.3. Элементы сбалансированной системы показателей

При составлении сбалансированной системы показателей стратегия обычно раскладывается по четырем перспективам.

- финансовое положение компании;
- клиенты компании и рынок сбыта;
- внутренние бизнес-процессы;
- развитие компании и ее персонал.

Каждое направление оформляется в виде стратегических карт, содержащих информацию о задачах, которые намеревается решить организация; показателях, помогающих измерить успешность решения задач; целевых значениях показателей; способах их достижения.

Стратегическая карта — это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними (рис. 1.11). Нельзя надеяться на осуществление стратегии, если ее невозможно описать простым и доступным способом. Стратегическая карта и представляет собой схему для логичного и четкого изложения и разъяснения стратегии, прекращая ее из редко используемого документа, хранящегося в далеко спрятанной пыльной папке, в план действий.



Рис. 111. Пример стратегической карты

Стратегическая карта помогает сотрудникам понять стратегию компании и то, как взаимосвязаны между собой различные стратегические цели. Очень важно, что стратегические карты точно объясняют каждому сотруднику то, как его индивидуальные цели, проекты и достижения способствуют реализации общей стратегии и ее целей и в конечном счете успеху всей организации.

Важно также, что четкие причинно-следственные соотношения, отраженные на стратегической карте, позволяют организациям сбалансированно и эффективно обеспечивать поддержку выполнения стратегии. Обычно о деятельности организации судят по итогам финансового

анализа, определяющего качество использования материальных активов. Как же оценить отдачу нематериальных активов? Причинно-следственные связи, указанные в стратегической карте, наглядно демонстрируют, каким образом нематериальные активы преобразуются в материальные (финансовые) результаты

Материальные активы имеют определенную балансовую стоимость, которая отражается в системах учета. Начальная стоимость нематериальных активов обычно невелика, но их ценность может возрасти в результате использования. Стратегическая карта, в которой описаны нефинансовые количественные цели, такие как сокращение времени производственного цикла, увеличение доли на рынке, повышение удовлетворенности персонала или клиентов, позволяет описать процесс создания добавленной стоимости.

Таким образом, с помощью стратегической карты можно проследить, как нематериальные активы (например, наличие квалифицированных, высокомотивированных работников и клиентских информационных баз данных) преобразуются в материальные результаты (например, в привлечение новых клиентов, за которым последует рост доходов от реализации новых товаров и услуг, что в итоге приведет к повышению уровня прибыли). Стратегические карты дают топ-менеджменту возможность комплексно, связно и систематически рассмотреть разработанную ими стратегию. Но, кроме простого понимания сущности стратегии, карты обеспечивают основу создания системы управления для ее реализации самым эффективным и быстрым путем. Должным образом разработанная карта стратегии представляет собой полноценное и логическое описание того, как стратегия будет осуществлена.

Создание стратегической карты — необходимый шаг для определения перспектив, целей и показателей, а также причинно-следственных связей между ними. С переводом стратегии на язык логично-психологических закономерностей, заключенных в стратегической карте, организация позволяет каждой бизнес-единице (структурному подразделению) и отдельному сотруднику получить

четкое и исчерпывающее разъяснение сущности стратегии и основных задач по ее осуществлению.

Изучая стратегическую карту, отдельные подразделения и сотрудники организации начинают понимать свою роль в реализации стратегии. Можно создавать стратегические карты на любом уровне управления, вплоть до индивидуальных карт каждого сотрудника. Следовательно, каждый уровень будет иметь возможность видеть свое место на общей стратегической карте.

Организации, успешно внедряющие стратегические карты, разрабатывают и используют их для того, чтобы перевести свои стратегии и цепь причинно-следственных связей, которые могут быть легко поняты всеми сотрудниками. Процесс построения карты сделал стратегию «прозрачной». Любой человек, взглянувший на цели, связи между ними и методы оценки реализации этих целей, зафиксированные в стратегической карте, с легкостью определит основные положения стратегии данной организации.

Для различных отраслей промышленности и любых стратегии можно разработать базовые стратегические карты, или так называемые шаблоны, например шаблон карты для предприятия легкой промышленности, использующего стратегию лидерства по себестоимости. Иными словами, шаблон — это отправная точка в процессе разработки стратегической карты, перекраиваемый впоследствии для конкретной организации.

Наличие шаблонов помогает менеджерам должным образом сформулировать стратегические цели и повысить степень их понимания сотрудниками. Шаблоны облегчают процесс разработки и конкретизации качественного предложения продукции организации с потребителям, а также способствуют более глубокому осознанию того, что внутренние процессы и компетентность сотрудникам должны быть взаимоувязаны с этим качественным предложением.

Шаблоны также способствуют развитию причинно-следственного мышления руководителей, при котором поощряются более инновационные

подходы к осуществлению стратегии. Они также полезны при анализе или перепроектировке уже разработанной стратегической карты.

Можно рассматривать стратегию компании с разных точек зрения (или перспектив). Каждая из стратегических целей в указанных перспективах может направлять внимание сотрудников на различные элементы деятельности и задавать пути усовершенствования ее результатов. Собранные вместе, они помогут интегрировать разнородные мероприятия организации в мощную, концентрированную конкурентоспособную силу.

#### 1.4. Перспективы четырех составляющих системы показателей

Сбалансированная система показателей в классическом варианте содержит четыре перспективы, которые представляют собой стратегически важные аспекты деятельности организации. Каждая составляющая содержит в себе ключевой вопрос, с которым она ассоциируется. Ответы на эти ключевые вопросы являются индикаторами, достижение которых будет свидетельствовать о продвижении по пути реализации стратегии (табл. 1.2).

Таблица 1.2.

Перспективы стратегических целей

Перспектива	Ключевой вопрос	Объект стратегии
Финансы	Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании?	Акционеры компании
Клиенты	Как мы должны выглядеть перед нашими клиентами, чтобы реализовать стратегию?	Клиенты компании
Процессы	Какие процессы стратегически важны?	Компания
Развитие	Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать стратегию?	Будущее компания и.

Между составляющими сбалансированной системы показателей существует четкая причинно-следственная связь, которая отображена на рисунке 1.12.



Рис.1.12. Взаимосвязь перспектив сбалансированной системы показателей

Процесс создания стратегии при создании сбалансированной системы показателей обычно реализуется сверху вниз и осуществляется в несколько этапов.

- На первом этапе на основе видения, разработанного высшим менеджментом, которое отображает (или, точнее, должно отображать) интересы акционеров, определяются финансовые цели и ориентиры.
- Далее намечается круг проблем, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер по улучшению восприятия клиентом продукции или услуг компании.
- После того как желаемые цели обозначены, начинается поиск необходимых средств для их достижения. При этом намечаются мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов (разработка новой продукции, повышение качества обслуживания, повышение производительности и т. д.), которые необходимо провести для создания качественного предложения потребителю и достижения желательных для собственника финансовых результатов.

Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов. Важно понимать, что все четыре составляющие сбалансированной системы показателей должны способствовать реализации единой стратегии организации. Важно, что все они не претендуют на полноту описания всех бизнес-процессов предприятия. Главное, что современная компания должна работать, по крайней мере, с четырьмя указанными составляющими, но в зависимости от ситуации она может рассмотреть и добавить другие, дополнительные направления деятельности.

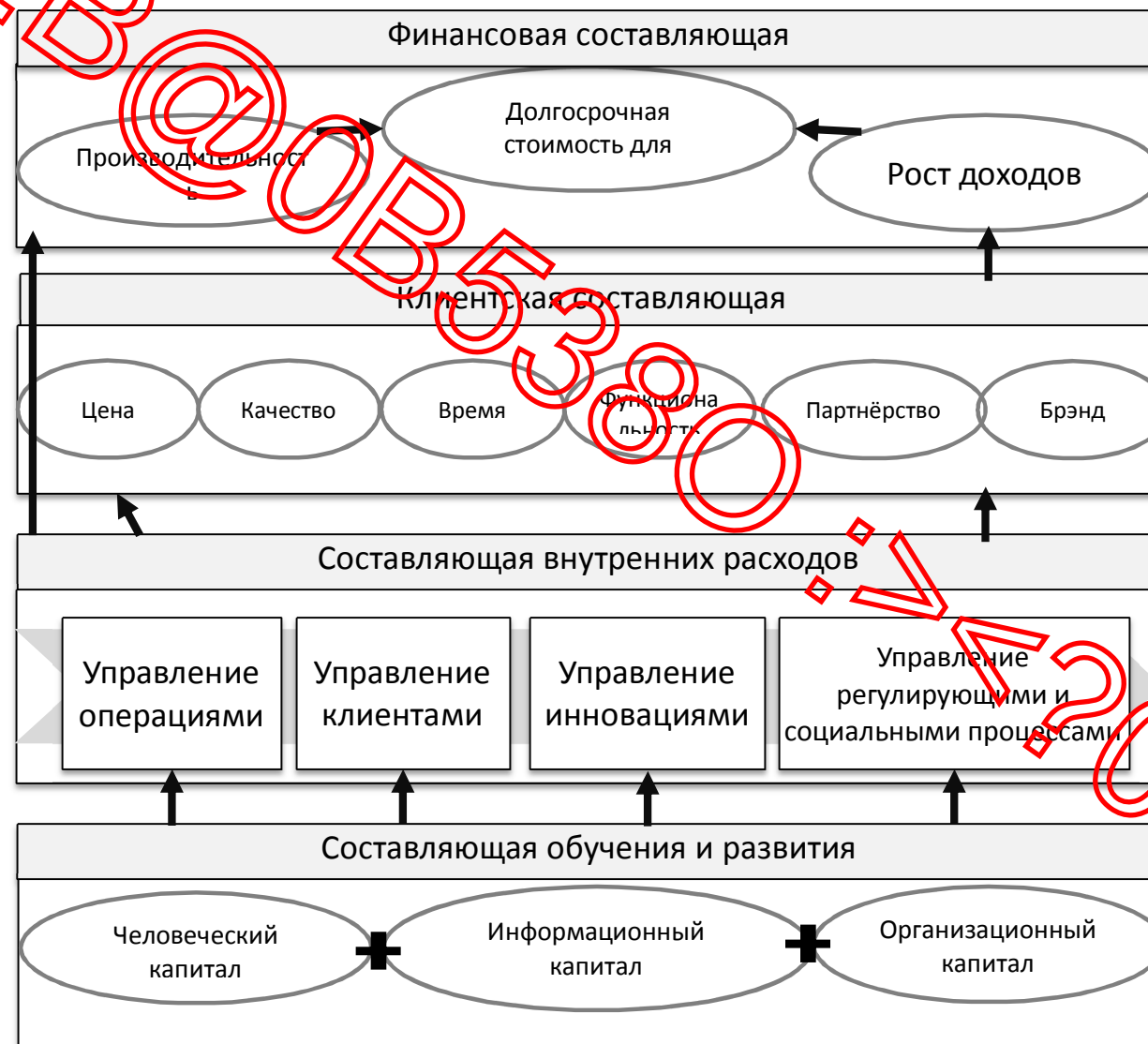
Стратегическая карта сбалансированной системы показателей (рис. 1.13) представляет собой модель, демонстрирующую, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости.



**Финансовая составляющая** описывает материальные результаты реализации стратегии при помощи традиционных финансовых понятий. Такие показатели, как ROI, стоимость для акционеров, прибыльность, рост доходов и удельные издержки, являются отсроченными индикаторами, свидетельствующими об успехе или провале стратегии компании.

Связь стратегии и финансовой составляющей ССИ возникает в том случае, если организация устанавливает некое равновесие между двумя зачастую противоречащими друг другу факторами — ростом и производительностью. Как правило, чтобы добиться роста доходов, а следовательно, создать стоимость, требуется значительно больше времени, чем для повышения производительности. Под ежедневным давлением демонстрировать финансовые достижения акционерам наметилась явная тенденция предпочтения краткосрочных результатов долгосрочным. Разрабатывая стратегическую карту, организация неизбежно сталкивается с таким конфликтом. Главной финансовой целью должен быть *устойчивый* рост стоимости для акционеров. Именно поэтому финансовый компонент стратегии должен иметь и долгосрочный (рост), и краткосрочный (производительность) показатели. Мгновенное уравнивание этих противоборствующих сил является организационной моделью для стратегической карты.

**Клиентская составляющая** определяет предложение потребительной ценности для целевых клиентов. Потребительское предложение в данном случае — условие, при котором нематериальные активы создают стоимость. Если клиенты ценят неизменно высокое качество и своевременность доставки, то компетенции и умения сотрудников, системы и процессы, которые производят и поставляют качественные продукты и услуги, имеют высокую ценность для организации. Если покупатель отдаст предпочтение инновациям и высокой производительности, то большую ценность приобретают умения, системы и процессы, которые создают новые продукты и услуги, лидирующие на рынке.



**Причинно-следственные отношения**  
 Определяют логическую цепь, в соответствии с которой нематериальные активы трансформируются в материальную стоимость

**Предложение потребительной ценности клиентам**  
 Определяет условия, которые создают ценность для клиентов

**Процессы создания стоимости**  
 Определяют процессы, которые трансформируют нематериальные активы в клиентские и финансовые результаты

**Совокупность активов и видов деятельности**  
 Определяет нематериальные активы, которые необходимо привести в стратегическое соответствие и интегрировать для создания стоимости

Рис.1.13. Модель сбалансированной системы показателей

Постоянное соответствие действию и возможностей предложению потребительной ценности клиентам является решающим фактором воплощения стратегии в жизнь.

Стратегия роста доходов требует специфического потребительского предложения. В клиентской составляющей это означает, каким образом организация намеревается создать дифференцированную устойчивую стоимость для целевых сегментов потребительского рынка. При формулировании клиентской составляющей стратегической карты менеджеры определяют целевые сегменты потребительского рынка, в которых конкурирует данное бизнес-подразделение, и показатели результатов его деятельности с точки зрения клиентов. Обычно клиентская составляющая включает некие общие критерии успешной деятельности как следствие правильно сформулированной и реализованной стратегии (рис. 1.14):

- удовлетворенность клиентов;
- сохранение клиентской базы;
- расширение клиентской базы;
- прибыльность клиента;
- доля в бизнесе компании.

Эти общие показатели результатов клиентской составляющей сами по себе могут трактоваться в контексте причинно-следственных отношений. Например, удовлетворенность покупателей, как правило, приводит к сохранению и расширению клиентской базы за счет передачи информации от потребителя к потребителю. Сохраняя клиента, компания имеет возможность увеличить его долю в своем бизнесе, как это происходит с группой лояльных клиентов. Сочетая процесс умножения клиентской базы и расширяя бизнес с существующими клиентами, организация будет неизменно увеличивать свой целевой сегмент рынка. В итоге сохранение клиентской базы неизбежно приведет к повышению прибыльности потребителя, поскольку сохранять гораздо дешевле, чем приобретать новых или заменять старых партнеров.

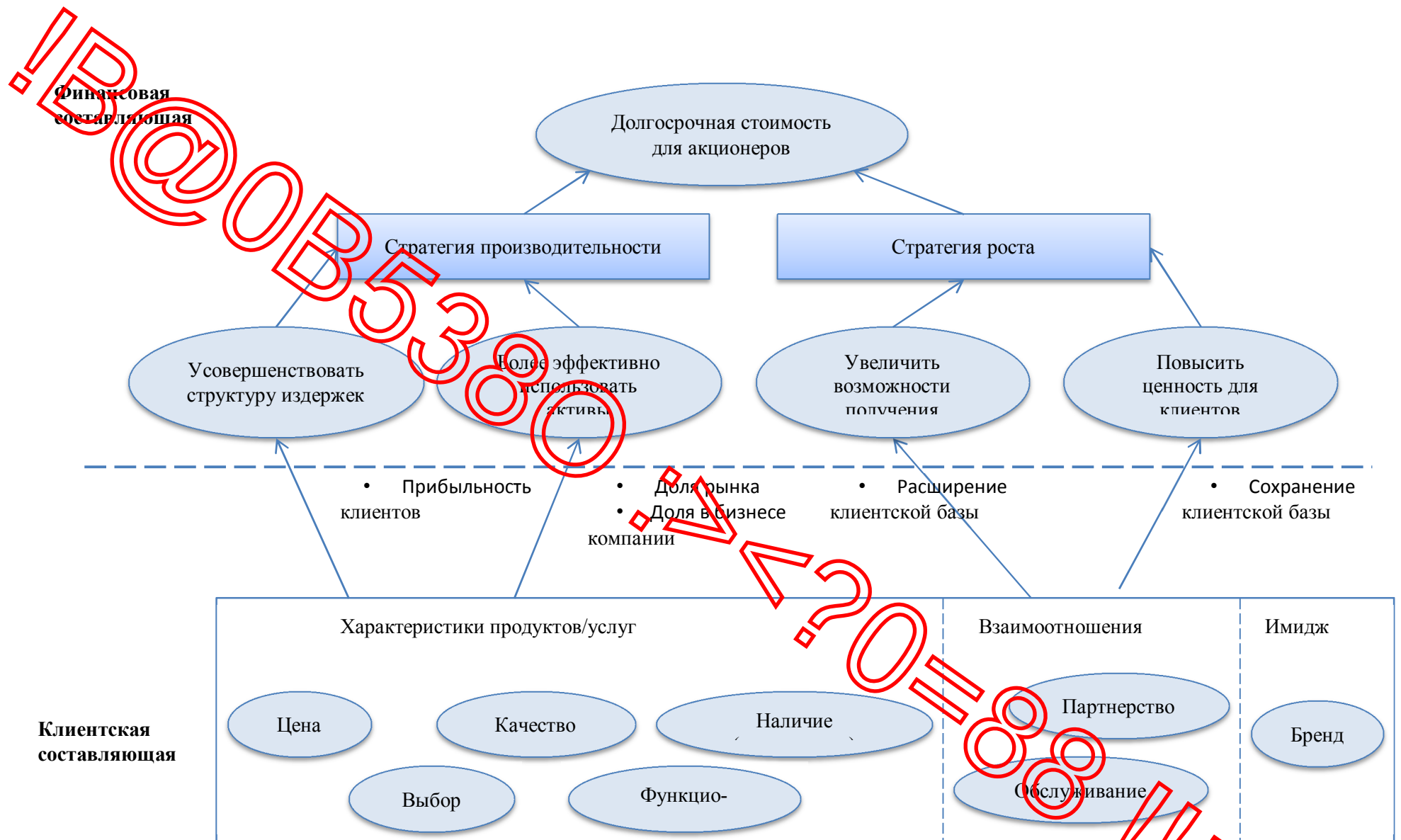


Рис. 1.14. Клиентская составляющая: создание устойчивого дифференцированного предложения ценности – основа стратегии

В сущности все организации стараются улучшить эти общие клиентские показатели, однако стремление просто выполнить запросы покупателей и удержать их едва ли можно назвать стратегией. Стратегии должна указать специфические *сегменты* потребительского рынка, которые компания намеревается расширить и сделать более прибыльными. Например, Southwest Airlines предлагает низкие цены для удовлетворения и сохранения пассажиров, для которых цена имеет немаловажное значение. Одновременно сеть модных магазинов Neiman Marcus ориентируется на клиентов, располагающих высоким доходом и готовых платить за отменное качество продуктов и услуг [9]. Следует оценивать удовлетворенность, сохранение клиентской базы и долю целевого потребительского рынка. Естественно, что покупателей с низкими доходами, скорее всего, не удовлетворит поход за покупками в ЦУМ, а богатые предприниматели вряд ли станут летать самолетами авиакомпании, маршруты которой отличаются длительностью, а наличие мест в первом классе ограничено.

Как только компания начинает понимать, кто ее целевой покупатель, она может сформулировать цели и показатели предполагаемого *предложения потребительской ценности*. Это предложение определяет стратегию предприятия в рамках клиентской составляющей, описывая уникальный ассортимент товаров, цену, обслуживание, взаимоотношения и имидж, которые предназначаются целевой группе клиентов. Оно должно нести понятную информацию о том, что компания собирается сделать лучше или *по-иному* в сравнении с конкурентами. Например, такие разные компании, как McDonald's и Toyota, чрезвычайно преуспели, предлагая клиентам совершить «удачную покупку» или «сделать приобретение по самой низкой цене в данной категории товаров или услуг». Цель потребительского предложения «Самая низкая цена» — подчеркнуть привлекательность цены, постоянное отличное качество, скорость доставки, необременительность покупки и хороший выбор.

Другой тип предложения потребительной ценности, которое создают, например, Sony, Mercedes и Intel, делает акцент на *инновации и лидерство продукта*. Большинство товаров, производимых этими компаниями, имеют высокие цены, поскольку они в высшей степени функциональны. Цель такого предложения — подчеркнуть особые характеристики и особенности продукта, который особенно популярен у продвинутого потребителя и за обладание которым последний готов платить не раздумывая. Показателями в данном случае могут служить скорость, размеры, точность, потребление энергии и прочие функциональные характеристики, благодаря которым продукт превосходит аналогичный товар конкурентов, а следовательно, особенно ценится потребителем. У компаний, в основе стратегии которых лежит концепция инноваций и лидерства продукта, есть еще одна очень важная цель: «первыми пред ставить на рынок новые характеристики и функции продукта».

Третий вид потребительского предложения — предоставление *полного клиентского решения*. Хороший пример — компании IBM. В данном случае клиенты ощущают, что компания понимает их нужды и в состоянии предоставить им кастомизированные продукты и услуги, то есть такие, которые соответствуют специфическим требованиям заказчиков. Во времена своего лидерства в компьютерной индустрии компания IBM и самой низкой цены не предлагала, и на рынок с новым продуктом выходила не часто. Более того, продукция компании не отличалась передовой технологией, мощностью или скоростью. Но своим целевым клиентам — руководителям подразделений информационных технологий — IBM предоставляла полное клиентское решение — аппаратуру, программное обеспечение, установку, обслуживание, тренинги, обучение персонала и консультации, и все это и соответствии со спецификой и потребностями каждой конкретной организации. Компании, выдвигающие такие предложения, основной целью считают предоставление полного клиентского решения (продажи комплекса

продуктов и услуг), исключительного предпродажного и послепродажного обслуживания, а также качество взаимоотношений с пользователями.

Финансовая и клиентская составляющие описывают желаемые результаты стратегии. Обе имеют множество отсроченных индикаторов. Как организация достигает запланированных результатов? *Составляющая внутренних процессов, или внутренняя составляющая*, определяет несколько важнейших процессов, которые имеют решающее значение в реализации стратегии. Например, одна организация может увеличить инвестиции в разработку и продвижение на рынок новых продуктов и технологию их производства таким образом, что в результате клиенты получают высокотехнологичный инновационный продукт. Другая, пытаясь предоставить аналогичное предложение потребительской ценности, принимает решение создавать новые товары, используя совместные предприятия и партнерства.

Цели клиентской составляющей описывают стратегию (целевых клиентов и потребительское предложение), а цели финансовой составляющей — экономические итоги успешной стратегии (рост доходов и прибыли, а также производительность). Задачи двух других составляющих — внутренних бизнес-процессов и обучения и развития — формулируют, какими способами следует реализовывать избранную стратегию. Организация управляет внутренними процессами и развитием своего человеческого, информационного и организационного капитала с целью предоставить дифференцированное потребительское предложение, отражающее данную стратегию. Отличные результаты этих двух составляющих и являются движущей силой стратегии.

**Внутренняя составляющая** отвечает за два жизненно важных компонента стратегии:

- 1) разработку и предоставление клиенту предложения ценности и
- 2) усовершенствование процессов и сокращение издержек как средства повышения производительности в финансовой составляющей. Мириады

возможных внутренних процессов мы классифицировали в четыре группы (рис. 1.15):

- 1) процесс управления производством;
- 2) процесс управления клиентами;
- 3) инновационные процессы;
- 4) законодательный и социальный процессы.

*Выбор* клиента предполагает определение целевой группы населения, для которой предложение потребительной ценности, сделанное компанией, является наилучшим. Процесс отбора описывает качества покупателя, которые делают его привлекательным для фирмы. Для компаний, работающих с индивидуальными потребителями, интерес представляют их доходы, обеспеченность, возраст, размер семьи, образ жизни. Бизнес-сегмент потребительского рынка характеризуется особой чувствительностью к цене, интересом к инновациям и является технически продвинутым. *Завоевание* клиента предполагает активные опережающие действия в отношении новых потенциальных покупателей, правильный выбор первичных продуктов, ценообразование и прекращение продаж. *Сохранение* клиентской базы — это результат отличного обслуживания и быстрого реагирования на просьбы заказчиков.

Своевременное и профессиональное обслуживание является важнейшим фактором лояльности потребителя. Рост доли бизнеса клиента в компании результат эффективного управления отношениями, перекрестными продажами разнообразных продуктов и услуг, а также создания репутации предприятия как надежного консультанта и поставщика [5].

Цели четырех составляющих связаны друг с другом причинно-следственными отношениями. Все начинается с гипотезы о том, что финансовые результаты могут быть получены только в том случае, если удовлетворена целевая группа клиентов.



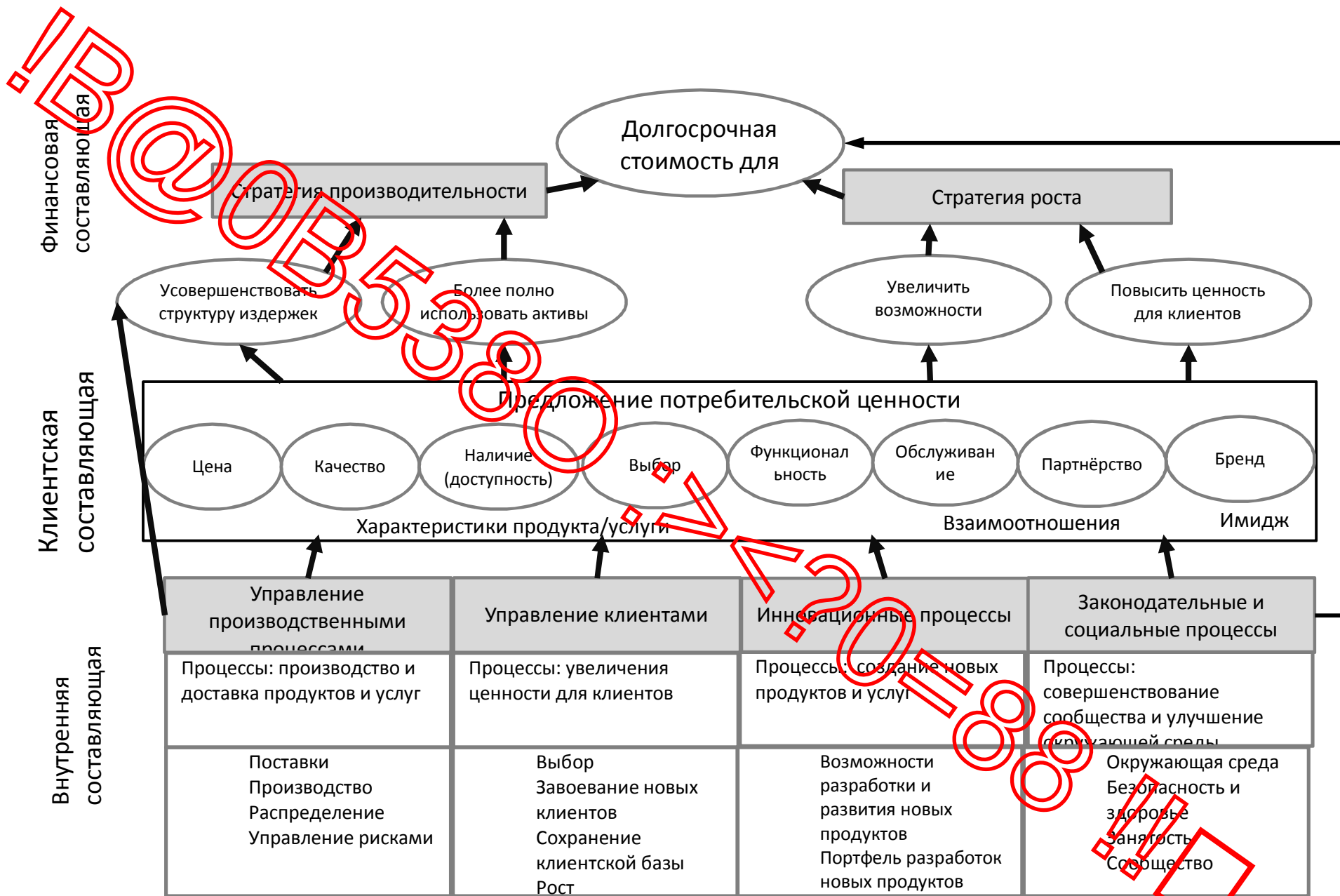


Рис.1.15. Внутренние процессы: создание стоимости для клиентов и акционеров

Предложение потребительной ценности описывает, как увеличить объемы продаж и завоевать лояльность этой группы покупателей. Внутренние процессы же создают и предоставляют это предложение. И наконец, нематериальные активы, поддерживающие осуществление внутренних процессов, представляют собой основание для стратегии. Приведенные в стратегическое соответствие цели всех составляющих и есть основной инструмент создания стоимости, а следовательно сфокусированной и последовательной стратегии.

Эта архитектура причины и следствия, связывающая четыре составляющие ССП, является структурой, вокруг которой строится стратегическая карта. Данный процесс заставляет организацию четко определить, какова логика создания стоимости и для кого она создается.

Сбалансированная система показателей предлагает системный подход к определению целей и показателей, которые описывают стратегию. Стратегическая карта — это некое наглядное изображение стратегии, которое на одной странице рассказывает, как интегрированные и скомбинированные цели четырех составляющих складываются в единую стратегию. Каждая компания приспособливает модель стратегической карты для решения своих специфических задач.

Обычно для достижения целей четырех составляющих стратегической карты требуется от 20 до 30 показателей ССП. Некоторые критики сбалансированной системы полагают, что сконцентрироваться на 25 различных показателях невозможно. Это и в самом деле так, если рассматривать ССП как набор изолированных показателей. Но такой подход к системе в корне неверен. Стратегическая карта показывает, как множество разнообразных параметров правильно составленной ССП превращаются в инструмент *единой* стратегии. Компании могут сформулировать и довести до сведения всего персонала свои долгосрочные планы, используя интегрированную систему, состоящую из двух—трех десятков показателей, определяющих причинно-следственные связи между такими переменными

величинами, как опережающие и отсроченные индикаторы или петли обратной связи, которые демонстрируют траекторию стратегии.

Стратегическая карта — это наглядная модель интеграции целей организации в четырех составляющих сбалансированной системы показателей. Она является иллюстрацией причинно-следственных отношений между желаемыми результатами клиентской и финансовой составляющих, с одной стороны, и выдающимися результатами, полученными в основных внутренних процессах — производственном менеджменте, управлении клиентами, инновациях и законодательных и социальных процессах, — с другой. Именно они создают потребительское предложение и предоставляют его целевым клиентам, что также способствует достижению цели производительности финансовой составляющей. Кроме того, стратегическая карта определяет специфические возможности нематериальных активов организации — человеческого, информационного и организационного капитала, которые так необходимы для решения задач внутренней составляющей.

#### *Контрольные вопросы*

1. Что такое Сбалансированная система показателей?
2. Как ССП связана со стратегией?
3. Как возникла Сбалансированная система показателей?
4. Почему организации разрабатывают ССП?
5. Какую пользу приносит ССП?
6. Кто обычно принимает решение по формированию (созданию) сбалансированной системы показателей?
7. Если появилась возможность для применения ССП, какие дальнейшие действия, по Вашему мнению, необходимо реализовать?
8. Кроме применения ССП в больших компаниях, может ли она применяться в малом и среднем бизнесе, в новом или быстро изменяющемся бизнесе?
9. Какую ценность создает ССП?

10. Представьте, что части показателей для составления ССП отсутствуют. Необходимо ли отложить начало работы по ССП до получения всех данных для показателей?

## ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

### 2.1 Структура системы показателей

Определение и документирование **причинно-следственных связей** между отдельными стратегическими целями является одним из основных элементов сбалансированной системы показателей. Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными целями. В ходе такой работы неявные представления менеджеров о наличии причинно-следственных связей между отдельными целями становятся явными. Такая работа позволяет гармонизировать различные представления о путях реализации стратегии. Стратегические цели не являются независимыми и оторванными друг от друга, наоборот, они тесно друг с другом связаны и влияют друг на друга. Успех той или иной стратегии зависит от взаимодействия многих факторов. Каплан и Нортон используют для отражения причинно-следственных цепочек термин «стратегические карты».

#### Стратегические карты

- отражают взаимосвязи и зависимости между отдельными целями,
- объясняют взаимные эффекты, возникающие при достижении целей,
- формируют у руководителей понимание зависимостей и значения отдельных целей,
- способствуют единому пониманию стратегии,
- объясняют значение управленческих показателей,
- способствуют лучшему пониманию и лучшей коммуникации стратегических целей,
- содействуют налаживанию сотрудничества между руководителями,

• создают модель, объясняющую пути достижения успеха (но не описывают его полностью, поскольку в системе BSC не учитываются внешние факторы и поскольку та или иная цель может быть не достигнута из-за неправильного выполнения одного из запланированных мероприятий, способствующего достижению цели).

Построение стратегических карт осуществляется в три этапа.

1. Представление причинно-следственных связей.
2. Концентрация на стратегически важных взаимосвязях.
3. Документирование связей и формулирование «истории стратегии».

Одной из задач сбалансированной системы показателей является перевод миссии и общей стратегии компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень их достижения, в рамках четырех основных составляющих: финансов, клиентов, внутренних бизнес процессов, обучения и роста. С помощью данных составляющих сбалансированной системы показателей менеджеры могут ответить на следующие основные вопросы:

- Какой компания представляется своим акционерам и потенциальным инвесторам? (Финансовая составляющая.)
- Какой компания представляется своим покупателям? (Клиентская составляющая.)
- Какие бизнес-процессы компания должна улучшить, от каких отказаться, на каких сосредоточиться? (Составляющая бизнес-процессов.)
- Может ли компания продолжать свое развитие, повышать эффективность и увеличивать свою стоимость? (Составляющая обучения и развития.)

Обычно процесс построения сбалансированной системы показателей происходит по плану, показанному на рисунке 2.1.

**Миссия и видение  
компании**

**Стратегия  
компании  
Как мы собираемся**

**Аспекты  
Как мы будем  
Декомпозирует  
ь**

**Стратегические  
цели  
Как мы поймем.**

**Критические  
факторы  
Что важно для**

**Показатели  
Как мы сможем  
измерить  
Наше движение**

**План действий  
Что мы должны**

**Миссия и**

**Стратег**

**Финанс**

**Клиент**

**Внутренние  
процессы**

**Обучение  
И развитие**

**План действий**

Рис.2.1. План построения сбалансированной системы показателей

Каждая область может быть разбита на более мелкие единицы, вплоть до отдельного работника, для того чтобы он мог оценить свое участие в реализации стратегии. В подразделениях компании могут существовать свои ведомости сбалансированных показателей, но все они должны сводиться в общую ведомость.

Процесс построения сбалансированной системы показателей мы продемонстрируем на примере компаний, занимающихся производством обогревателей для автомобилей ( табл. 2.1 и 2.2).

Таблица 2.1.

Примеры стратегий

Стратегия 1	Стратегия 2
-------------	-------------

<p>Если компания ориентируется на поставщиков отечественных автомобилей, для захвата рынка необходимо предложить надежное и экономичное решение, возможно, не обладающее какими-то особенными функциями, кроме обогрева. Такое устройство может включаться и выключаться одной кнопкой. В этом случае</p> <p>логично избрать стратегию «лидерства по стоимости». Одной из задач может быть снижение себестоимости производимых обогревателей.</p> <p>Для того чтобы быть конкурентоспособными, руководство приняло решение достичь снижения себестоимости на 10%</p> <p>Критическим фактором успеха при снижении себестоимости является сокращение затрат на сборку обогревателей, которая может быть измерена с помощью показателя «себестоимость сборки» и составляет 30 р. Руководство компании поставило задачу достичь значения 27 р.</p> <p>Снижения стоимости можно добиться, например, внедрением нового, более экономичного оборудования</p>	<p>Компания работает в той же отрасли, но ориентируется на владельцев автомобилей иностранного производства</p> <p>В случае если фирма ориентируется на владельцев дорогих автомобилей, которых скорее всего не устроит простая модель, то для них нужно выпускать обогреватели с дополнительными функциями, например с регулятором обогрева или даже с датчиком температуры и автоматическим отключением.</p> <p>Обычно цена не играет важной роли при выборе таких товаров, а главным для покупателей являются отличительные особенности автомобиля. Таким образом, компания выбрала для себя стратегию дифференциации по функциональности товаров. В качестве стратегической цели руководство поставило увеличение узнаваемости торговой марки</p> <p>В качестве способа оценки узнаваемости торговой марки были выбраны опросы, проводимые автомобильными журналами</p>
---	---

Таблица 2.2.

Примеры элементов стратегий

Элемент стратегии	Стратегия	Стратегия 2
Миссия	Зимой в каждой машине должно быть тепло	Не просто тепло, а комфортно
Видение	Мы – поставщики обогревателей для отечественных автомобилей	Поставщик эксклюзивных обогревателей
Стратегия	Лидерство по стоимости	Дифференциация

Стратегическая цель	Снизить стоимость производства на 10 %	Большое число покупателей
Критический уровень успеха	Низкая стоимость сборки	Большое число покупателей
Показатель	Себестоимость	Узнаваемость торговой марки в опросах
Целевое значение	27 руб	40% от опрошенных (по данным автожурнала)
Инициатива	Установить новое, более экономичное оборудование	Провести рекламную кампанию для торговой марки

## 2.2. Ключевые факторы успеха

*Ключевые факторы успеха* — это те мероприятия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной.

Ключевые факторы — это те движущие силы, которым фирма должна уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) компании на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.

Определение ключевых факторов успеха компании с учетом преобладающих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней является важнейшей аналитической задачей. Руководство компании должно знать отрасль достаточно хорошо, чтобы понять, что является более, а что менее значимым для победы в конкурентной борьбе. Ключевые факторы успеха в разных отраслях различны. Кроме того, они со временем могут меняться. Элемент стратегии одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней.

Ниже перечислены основные типы критических факторов успеха.

### 1. Факторы, зависящие от технологии:

- качество проводимых научных исследований (особенно важно в высокотехнологичных отраслях);



- возможность инноваций в производственном процессе;
- возможность разработки новых товаров;
- степень овладения существующими технологиями.

## 2. Факторы, относящиеся к производству:

- низкая себестоимость продукции (достижение экономии за счет масштабов производства и т. д.);
- качество продукции (снижение числа дефектов, уменьшение потребности в ремонте);
- высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях);
- выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на издержках транспортировки;
- доступ к квалифицированной рабочей силе;
- высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей);
- возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров;
- возможность выполнения заказов потребителей.

## 3. Факторы, относящиеся к реализации продукции:

- широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров;
- широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли;
- наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;
- низкие расходы по реализации;
- скорая доставка.

## 4. Факторы, относящиеся к маркетингу:

- доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции;
- аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое число ошибок и возвратов);
- разнообразие моделей/видов продукции;
- искусство продаж;

- привлекательный дизайн/упаковка;
- гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов).

#### 5. Факторы, относящиеся к профессиональным навыкам

- особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг),
- ноу хау в области контроля за качеством,
- компетентность в области дизайна (особенно важна в текстильной промышленности),
- степень овладения (знание) определенной технологией,
- способность (умение) создавать эффективную рекламу,
- способность быстро переводить промышленные товары из стадии разработки в промышленное производство.

#### 6. Факторы, связанные с организационными возможностями

- уровень информационных систем,
- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок),
- большой опыт и ноу хау в области менеджмента

#### 7. Прочие факторы

- благоприятный имидж/ репутация компании у покупателей,
- общие низкие затраты (не только производственные),
- выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли),
- приятные в общении, доброжелательные служащие,
- доступ на финансовые рынки(особенно важен для молодых компаний, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях),
- наличие патентов

## 2.3. Примеры формулирования целей по четырём аспектам деятельности компании

Рассмотрим примеры стратегических целей в рамках четырех основных составляющих сбалансированной системы показателей: финансы, клиенты, процессы и развитие [10].

### 2.3.1. Финансовая составляющая

В самом верху стратегической карты располагается финансовая составляющая сбалансированной системы показателей организации. В общем случае она охватывает стратегии роста и результативности. В некоммерческих организациях эту высокоуровневую составляющую часто заменяют составляющей миссии. В любом случае во всех организациях она показывает, как компания предполагает приносить пользу своим учредителям (т. е. повышать рыночную стоимость предприятия) — будь то акционеры, руководство или клиенты. Примерами таких целей могут служить:

- рост прибыли;
- увеличение чистого денежного потока;
- повышение рентабельности продукции;
- минимизация себестоимости продукции;
- достижение лидерства в отрасли по объему продаж в расчете на одного сотрудника;
- повышение рентабельности собственного капитала.

Финансы — одна из ключевых составляющих сбалансированной системы показателей. Финансовые результаты обычно являются ключевыми критериями оценки текущей деятельности предприятия (табл. 2.3).

Таблица 2.3.

Показатели стратегических финансовых направлений

Стратегические направления
----------------------------

Стадия	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и повышение производительности	Использование активов
«Сбор урожая»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доходы/Персонал	Инвестиции (процент продаж) Исследования и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиента	Собственные затраты против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж)	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) R O S E по основным категориям активов Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)	Окупаемость Производительность

Как правило, финансовые цели стоят во главе дерева целей организации, однако существует очень тесная взаимосвязь с целями клиентов, внутренних процессов и роста организации. Для того чтобы определить стратегические цели компании в финансовой составляющей, следует ответить на следующие вопросы:

- ✓ Каковы наши финансовые цели по отношению к предложенному видению?
- ✓ Каковы стратегические намерения владельцев компании?
- ✓ Какую роль играет компания для акционеров?
- ✓ Что акционеры собираются делать с компанией в будущем?

- ✓ Что можно сделать, для того чтобы повысить объем доходов компании?
- ✓ Какие новые продукты можно создать, чтобы увеличить доходы?
- ✓ Как предоставить клиентам дополнительную стоимость по существующим продуктам/клиентам?
- ✓ Можно ли создать новые продукты?
- ✓ Можно ли найти новое применение продуктам?
- ✓ Можно ли найти новых клиентов и рынки?
- ✓ Можно ли установить новые связи?
- ✓ Можно ли создать новые комбинации продуктов и услуг, имеющие ценность для клиентов?
- ✓ Можно ли создать новую ценовую политику?
- ✓ Как можно повысить эффективность деятельности компании?
- ✓ Как можно оптимизировать структуру затрат?
- ✓ Можно ли улучшить производительность в повышении доходов?
- ✓ Можно ли снизить себестоимость продукции?
- ✓ Можно ли улучшить комбинацию каналов сбыта?
- ✓ Можно ли сократить операционные расходы?
- ✓ Как можно повысить эффективность (отдачу) от использования активов?
- ✓ Можно ли сократить цикл «деньги—деньги»?

### 2.3.2. Клиентская составляющая

Второй уровень стратегической карты — клиентская составляющая. Она показывает, как организация стремится выглядеть в глазах клиентов, т. е. отражает конкурентное предложение компании (рис. 2.2., табл. 2.4.). Данная составляющая критически важна для общей стратегии организации, потому

что она четко определяет выбор рыночной позиции и ключевых клиентов, на которых она ориентируется. Примерами могут служить такие цели:

- повысить степень удовлетворения клиентов;
- минимизировать число упущенных клиентов;
- увеличить прибыльность операций с клиентами;
- расширить базу клиентов;
- быть признанным лидером на рынке по новым видам продукции;
- достигнуть определенной доли рынка в целевых сегментах.

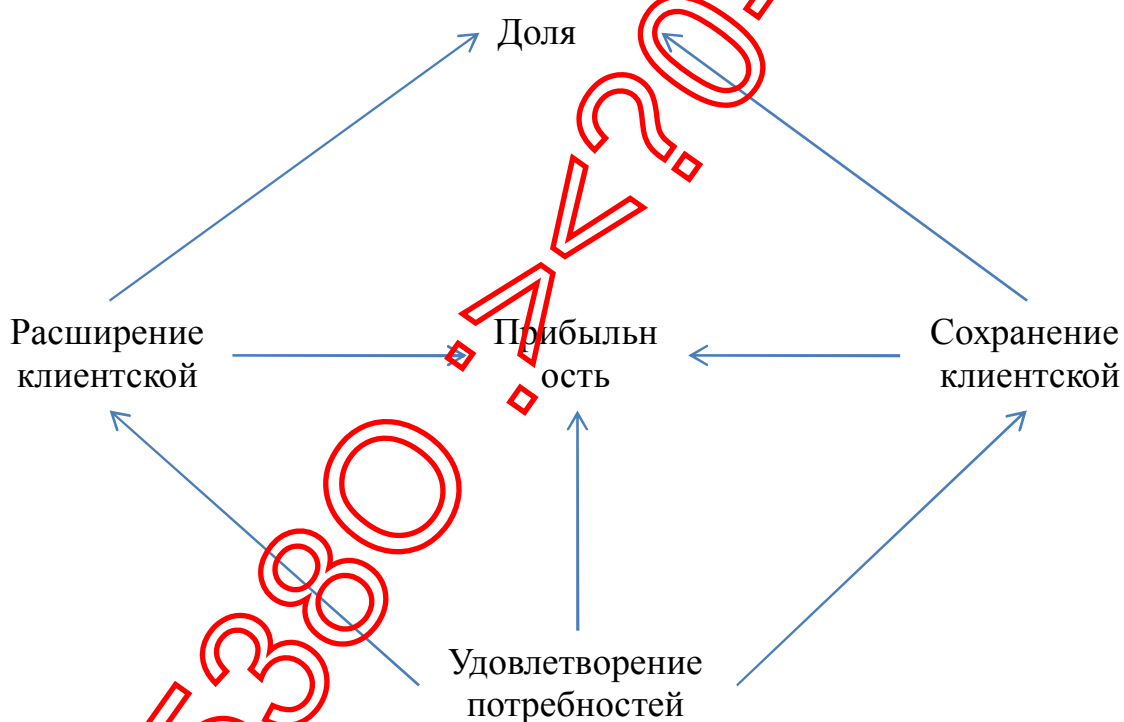


Рис 2.2. Клиентская составляющая

Таблица 2.4.

Характеристика целей клиентской составляющей

Доля рынка	Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров)
Расширение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы компании, которая привлекает или завоевывает клиентов

Сохранение Клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании
Удовлетворение потребностей клиента	Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности
Прибыльность клиента	Оценивает частую -прибыль от клиента или сегмента рынка, после того как осуществлены исключительные затраты на их поддержание

В рамках проработки клиентской составляющей необходимо определить ключевые сегменты рынка, где компания намеревается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов. В набор соответствующих показателей обязательно включаются показатели, определяющие ценность компании для клиентов (все то, что обеспечивает лояльность клиентов). Следует отметить, что выявление основных критериев ценности предложения для клиента или покупателя, является весьма непростой задачей, требующей досконального анализа потребностей клиента.

Так, например, ценность для клиента может представлять быстрая доставка и скорость реагирования на полученный заказ, и соответственно показателями, характеризующими достижение данных целей, могут быть время обработки заказа и средняя скорость доставки в часах.

В определении стратегических целей клиентской составляющей может помочь интервьюирование руководителей высшего и среднего звена по такому опросному листу:

• В каких показателях работы с клиентами мы должны преуспеть, чтобы достичь желаемых финансовых параметров?

• Как можно увеличить долю рынка?

• Как удержать старых клиентов?

• Как приобрести новых клиентов?

• Можно ли удовлетворить потребителя?

• Прибыльность операций с клиентами.

• Какие из перечисленных ниже факторов будут играть существенную роль для клиентов компании:

✓ свойства продуктов/услуг: цена, качество, время выполнения или доставки;

✓ функциональность;

✓ отношения с клиентами: услуги, близость отношений;

✓ имидж: брэнд?

• Какую стратегию лучше избрать в работе с клиентами: лидерство по продукту, улучшение отношений с клиентами, эффективное исполнение?

• Чем будут отличаться ваши продукты/услуги от конкурентов?

### 2.3.3. Внутренние бизнес-процессы

Третий уровень сбалансированной системы показателей — составляющая внутренних бизнес-процессов. Показатели этого уровня в значительной степени определяются клиентским направлением. Этот ракурс определяет ключевые внутренние процессы, в которых организация должна превзойти своих соперников, чтобы выполнить задачу, выраженную в конкурентном предложении. Проекцию внутренних процессов не стоит жестко привязывать к существующим в компании структурным единицам (например, отделу маркетинга, финансовому департаменту или отделу дистрибуции), скорее она должна указывать на то, как организовать взаимодействие различных подразделений, чтобы реализовать стратегию. Примеры таких целей:

- минимизировать время цикла производства продукции;
- минимизировать уровень запасов;
- снизить число перенастроек оборудования;
- обеспечить высокое качество во всем;



- минимизировать возвраты продукции;
- уменьшить время разработки новой продукции.

Составляющая внутренних бизнес-процессов идентифицирует основные операции, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ. Ее показатели характеризуют процессы, вносящие основной вклад в достижение намеченных финансовых результатов и удовлетворение покупателей.

Для того чтобы определить стратегические цели компании в составляющей бизнес-процессов, можно задать следующие вопросы:

- В каких внутренних процессах мы должны преуспеть, чтобы удовлетворить своих клиентов?
- Как можно использовать синергизм подразделений?
- Какие из перечисленных процессов являются наиболее значимыми для компании:
  - ✓ знание клиентов (улучшение процесса управления взаимоотношений с клиентами);
  - ✓ эффективность выполнения операций и логистики;
  - ✓ лидерство по продукту, скорость вывода новых продуктов на рынок, новизна продуктов?

#### **2. 3.4. Обучение и рост**

В основании общей стратегической карты лежит составляющая развития, обучения и роста (рис. 2.3.). Эта проекция определяет основные элементы корпоративной культуры, технологии и навыков, которые весьма важны для организации, для оптимального исполнения целевого состояния внутренних процессов, а значит, и стратегии. Пример таких целей:

- сформировать высококвалифицированные кадры;
- минимизировать текучесть кадров.



Рис. 2.3 Составляющая развития, обучения и роста сбалансированной системы показателей

Перспектива развития определяет инфраструктуру, которую организация должна построить, чтобы обеспечить свой рост и развитие в долгосрочной перспективе. Вполне естественно, что обеспечить долговременный успех и процветание вряд ли возможно только с помощью технологий, используемых в текущий момент.

Рост и развитие организации определяются тремя основными факторами: человеческими ресурсами, информационными системами и организационными процедурами. Для обеспечения своего долгосрочного присутствия на рынке бизнес должен инвестировать средства в повышение квалификации сотрудников, информационные технологии, системы и процедуры [11].

Другими показателями составляющей обучения и роста могут быть:

- удовлетворенность сотрудников;
- удержание персонала;
- умения и квалификация работников;
- возможность мгновенно получать информацию, необходимую для принятия управленческих решений;
- выдвижение инициатив;
- эффективность работы информационной системы.

При выборе стратегических целей данной составляющей стараются охватить следующие вопросы:

- ✓ Что нужно сделать для развития внутренних ресурсов, чтобы преуспеть в бизнес-процессах?
- ✓ Какие стратегические компетенции следует развить в компании?
- ✓ Какие стратегические технологии вы собираетесь создавать?
- ✓ Как создать климат в коллективе, который будет способствовать стратегическим изменениям в компании?
- ✓ Как добиться удовлетворенности сотрудников?
- ✓ Как сохранить свой персонал?
- ✓ Как можно повысить производительность труда?
- ✓ Какие навыки мы должны развивать, чтобы достичь своих стратегических целей?
- Как улучшить обмен и управление знаниями?
- ✓ Какие изменения в инфраструктуре помогут в реализации стратегических задач?
- ✓ Какие новые приложения и системы необходимо разработать и внедрить для достижения стратегических целей?
- ✓ Как добиться понимания стратегии всеми сотрудниками?

- ✓ Как изменить организацию таким образом, чтобы она развивалась в соответствии с стратегическими целями?
- ✓ Как усилить мотивацию сотрудников?

#### **2.4. Определение КРІ (ключевые показатели результативности)**

Каждому из ключевых факторов успеха (КФУ) соответствуют ключевые показатели деятельности, имеющие измеримое выражение. Например, для оценки ключевого фактора «скорость обработки» компания может выбрать время отклика на заказы клиентов в часах, длительность производственных процессов в днях, а циклы разработки новой продукции — в месяцах, что позволяет измерять достижение данного фактора. Аналогичным образом можно оценить ключевые факторы успеха, характеризующие внешнюю бизнес-среду, внутренние процессы (такие, как разработка новых видов продукции, цепочка поставок, руководство организацией в целом, инвестирование и финансирование), а для них — показатели деятельности, имеющие количественное выражение [12].

КРІ позволяют отслеживать ход реализации стратегии и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями, а также обеспечивают основу для планирования и оценки исполнения бюджета и деятельности каждого сотрудника.

При этом система показателей деятельности будет по-прежнему включать в себя финансовые параметры. Помимо прибыли, необходимо постоянно контролировать изменение таких показателей, как рост объемов продаж, меры рентабельности, прибыль на акцию, доход от привлеченных активов, собственный капитал, чистый денежный поток.

Достаточно ограниченный набор суммарных показателей может характеризовать большинство критических факторов успеха деятельности, важных с точки зрения высшего руководства. Поэтому необходимо разработать иерархию таких показателей.

Спускаясь вниз по организационной структуре, мы можем отметить, что менеджеры среднего звена, отвечающие за горизонтальные бизнес-

процессы, нуждаются в параметрах, которые являются для них наиболее значимыми.

При выборе конкретного набора показателей главное для организации — осознать, что среди всего их многообразия только несколько являются действительно решающими. Именно на них должно быть обращено максимальное внимание. В систему можно включить несколько вторичных параметров, требующих контроля, которые со временем могут приобрести большее значение.

Показатели необходимы для четкого и однозначного выражения содержания стратегических целей, а также для определения степени достижения цели.

Рассмотрение достаточно большого числа предварительных показателей позволяет уже на раннем этапе понять, какие показатели должны быть включены в сбалансированную систему показателей. Чтобы те или иные показатели могли быть использованы в системе управления, должно иметься их описание (определения, формулы, параметры). Уже имеющиеся показатели должны быть подвергнуты проверке на пригодность (например, источники данных, частота замера значений, наличие плановых значений и т. п.). Что касается показателей, не имеющих в наличии, то процедура расчета их значений должна быть отработана заранее. Общий алгоритм: разработка вариантов показателей, выбор показателей, обеспечение правильной интерпретации показателей.

Показатели уточняют стратегические цели и должны правильно отражать характер описываемых стратегических целей. Очень важно, чтобы показатели разрабатывали те сотрудники, которые полностью понимают содержание стратегических целей. Разработку показателей нежелательно поручать тем, кто не принимал активного участия в проекте построения системы BSC. В идеальном случае показатели должны разрабатывать те сотрудники, которые участвовали во всех предыдущих этапах построения системы BSC, т. е. руководители компании [7].

С методической точки зрения наилучший метод — первоначальная разработка вариантов показателей для стратегических целей каждым из руководителей в отдельности или формирование для этой цели малых групп. Это не значит, что каждый участник должен разрабатывать показатели для каждой обсуждаемой цели. Целесообразно поручить разработку показателей специалистам в отдельных областях (например, финансовые показатели разрабатывают сотрудники финансовой службы, показатели, характеризующие ситуацию в перспективе «Клиенты» — сотрудники отдела сбыта и т. д.). При определении показателей следует обращать внимание на отдельные аспекты, изложенные ниже.

При построении сбалансированной системы показателей постоянно приходится слышать утверждения, что та или иная сформулированная цель неизмерима. Эксперты исходят из того, что любая цель в принципе измерима. На чем основано это утверждение? Та или иная цель описывает желаемое состояние того или иного объекта в будущем. Это значит, во-первых, что должны существовать индикаторы, которые информируют о достижении, недостижении или изменении характеристик той или иной цели. Во-вторых, что достижение той или иной цели всегда предполагает какие-либо изменения, а это должно быть в какой-либо форме описано [13].

*Пример:* при построении системы BSC компания определила в качестве одной из целей формулировку «повысить квалификацию сотрудников». Как измерить эту цель? Один из руководителей компании утверждает: «Эту цель вообще нельзя измерить, поскольку это означает, что сотрудники должны будут какдые три месяца заполнять оценочный формуляр!» Однако степень достижения этой цели установить все-таки можно. Каждый, кому доводилось быть студентом, знает, что университеты регулярно измеряют одну из своих целей «повысить квалификацию сотрудников (=студентов)».

Если ту или иную цель трудно измерить, то проблема лежит не в теоретической (принципиальная измеримость целей), а в практической плоскости. Причины могут быть разнообразны — совет компании не может

ежемесячно собираться для анализа уровня квалификации сотрудников, нельзя всех клиентов ежеквартально просить информировать компанию о степени своей удовлетворенности, а приглашать экспертов для оценки достижения цели «высокая информационная ценность используемых баз данных» для компании слишком дорогое удовольствие. Определение показателей в значительной степени зависит не от наличия ресурсов, а от присутствия необходимых для этого знаний, креативности или страха перед новыми экспериментами.

При измерении финансовых величин можно опираться на существующие традиции и имеющийся опыт. При измерении нефинансовых величин традиционный финансово-ориентированный контроллинг испытывает определенные трудности. В этом плане контроллеру могут быть полезны самые разные отрасли знаний — психология, статистика, маркетинг, информатика, инженерные науки, предоставляющие набор методов для измерения нефинансовых аспектов.

*Чем более расплывчатая формулировка цели, тем сложнее ее измерение.*

Если цель сформулирована неясно и неконкретно, то определение показателей для такой цели может быть затруднительным. В таких случаях рекомендуется критически переосмыслить формулировку самой цели. Пример: стратегическую цель «построить оптимальные процессы» теоретически можно описать большим числом показателей. Что значит в этой цели «оптимальные»? Какими одним-двумя показателями можно это измерить? Какие процессы имеются при этом в виду?

Неточно и неконкретно сформулированные цели, как правило, служат причиной возникновения проблем при идентификации показателей: для целей, сформулированных слишком обще, не удастся подобрать адекватного показателя. Эту трудность удастся преодолеть, если пересмотреть формулировку и конкретизировать саму стратегическую цель. Процесс

разработки показателей в таких случаях вызывает необходимость очередной конкретизации предложенных формулировок стратегических целей.

Некоторые компании используют слишком большое число показателей для измерения той или иной стратегической цели. Существуют разработки, решающие эту проблему через выработку индексных показателей — путем присвоения весов отдельным показателям и их суммирования формируется некий искусственный показатель (индекс). Этот метод можно проиллюстрировать следующим образом: водитель автомобиля пытается разработать некий показатель, в который будут включены показатели скорости, пробега и давления в шинах. Это не всегда помогает достичь желаемой цели. Эксперты рекомендуют быть очень осторожными при оценке целей, измеряемых показателем, в котором взвешены и агрегированы отдельные факторы. О чем, например, свидетельствует индекс удовлетворенности клиентов, равный 2,35, если в нем учтены оплата труда (= «скорость»), условия труда (= «километры пробега») и загруженность работой (= «давление в шинах»)?

В идеале каждая стратегическая цель должна описываться только одним показателем. Если этого добиться не удастся, то с целью снижения степени сложности разрабатываемой системы и фокусирования внимания на небольшом числе ключевых аспектов рекомендуется ограничиваться максимально тремя показателями для той или иной стратегической цели.

Однако, как показывает опыт, компании более склонны разрабатывать слишком большое число показателей для отдельных целей, чем слишком малое. Критерии, описываемые далее, могут служить в качестве вспомогательного теста при выборе правильных показателей для той или иной стратегической цели:

- можно ли основе этого показателя оценить степень достижения желаемой цели?
- направляет ли предложенный показатель поведение сотрудников в нужном направлении?



- насколько хорошо предложенный показатель отражает описываемую цель?
- «входные» показатели (например, «инвестиции в исследования и разработки») для той или иной цели (например, «активизировать процесс внедрения инноваций на рынок») могут быть использованы только тогда, когда не удастся определить приемлемые «выходные» показатели (например, «доля новых продуктов»);
- возможна ли однозначная интерпретация предложенного показателя?
- обеспечена ли принципиальная возможность расчета значения предложенного показателя?
- может ли ответственный за достижение той или иной цели в значительной степени влиять на значение предложенного показателя?
- в какой перспективе — краткосрочной (1 год) или долгосрочной (> 2 лет) можно влиять на значение предложенного показателя?

Выбранные показатели должны быть интегрированы в систему управленческой отчетности. Можно выделить пять критериев, играющих при выборе показателей второстепенную роль, но крайне важных при их внедрении в систему отчетности. При принятии окончательного решения о выборе того или иного показателя должны быть учтены: наличие, затраты на измерение, согласие с необходимостью использования, возможности формализации, определение частоты расчета значения показателя.

*Применима ли сбалансированная система показателей, если отсутствуют показатели?*

Часто бывает так, что при разработке BSC не все предложенные стратегические цели описываются тем или иным показателем или показателями. Как быть в таком случае?

Как уже было отмечено, при построении сбалансированной системы показателей приоритетное значение имеет идентификация правильных стратегических целей. Использование тех или иных показателей играет второстепенную роль. Говорить о том, что BSC, в которой 4 из 20 предложенных целей не имеют показателей, плохая, нельзя, ведь 16 стратегических целей в этой системе имеют показатели, что делает эту систему «рабочей». В этом смысле можно согласиться с мнением Каплана и Нортон, которые утверждают, что «при отсутствии показателей (показатели еще не разработаны) можно использовать текстовую характеристику. Предположим, что некая компания в качестве одной из своих целей определила улучшение способностей своих сотрудников. Это необходимо для обеспечения эффективной реализации стратегии. Точное значение этой цели для компаний пока не слишком ясно, чтобы ее точно и достоверно измерить. Каждый раз (например, раз в квартал), когда менеджер в ходе анализа отчета о реализации стратегии оценивает развитие персонала, сотрудники компании в соответствии со своими «знаниями и совестью» пишут краткий доклад о тех мероприятиях, которые были реализованы, о достигнутых результатах, а также об актуальном потенциале сотрудников компании. Эта текстовая информация заменяет показатели и служит основой для последующего обсуждения мероприятий и результатов. Безусловно, с точки зрения долгосрочной перспективы такая информация не может полностью заменить информацию, представленную в виде показателей. Текстовая информация позволяет понять ситуацию в принципе и описывает те же цели, что и формальная система показателей» [5].

В зависимости от специфики деятельности каждая организация должна выработать свой собственный набор ключевых показателей, соответствующих важнейшим факторам успеха (табл. 2.5).

Показатели могут быть ежедневными, ежеквартальными или даже годовыми.

## Примеры показателей для решающих факторов успеха

<b>Финансы</b>	Совокупные активы
	Совокупные активы в расчете на одного сотрудника
	Доходы/совокупные активы
	Доходы в расчете на одного сотрудника
	Доходы от новых продуктов/клиентов
	Прибыль/совокупные активы
	Прибыль в расчете на одного сотрудника
<b>Клиенты</b>	Число клиентов
	Доля рынка
	Средний оборот на клиента
	Среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом
	Индекс лояльности клиентов
	Индекс удовлетворенности клиентов
<b>Процессы</b>	Своевременная доставка
	Улучшение производительности
	Административные расходы
	Оборачиваемость складских запасов
	Время подготовки производства
	Прямые контакты с клиентами
<b>Развитие</b>	Текущее состояние кадров
	Время на обучение
	Среднее время отсутствия
	Ежегодные затраты на обучение на человека
	Индекс удовлетворенности сотрудников

Необходимо отметить, что в сбалансированной системе показателей различают те показатели, которые измеряют полученные результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки

мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.

Сбалансированная система показателей должна включать в себя не только финансовые, но и нефинансовые показатели, сгруппированные по четырем составляющим.

### **Показатели: финансы**

Очевидно, что организация жизненно заинтересована в своем финансовом развитии и результатах. Среди групп ключевых показателей, используемых для оценки финансовых результатов, можно выделить следующие:

1. различные показатели прибыли (чистая прибыль, валовая прибыль и др.);
2. показатели рентабельности финансово-хозяйственной деятельности организации (рентабельность продаж, рентабельность активов);
3. анализ рентабельности инвестиций и эффективности управления активами организации (прибыль на инвестированный капитал — ROI), показатель прибыли на акционерный, или собственный, капитал — ROE и др.);
4. показатели ликвидности (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности и др.);
5. показатели деловой активности (коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и др.);
6. анализ структуры капитала, платежеспособности и финансовой устойчивости организации (отношение заемного капитала к собственному, коэффициенты покрытия и др.);
7. показатели рыночной стоимости организации (рыночная капитализация, добавленная экономическая стоимость — EVA, справедливая рыночная стоимость — FMV). В качестве финансовых показателей часто используют (список не исчерпывающий):
8. доходность собственного капитала;

9. рентабельность продаж;
10. экономическую добавленную стоимость, созданную предприятием;
11. производительность труда;
12. фондоотдачу основных средств;
13. доход от основной деятельности;
14. прибыль на использованный капитал;
15. прибыль на инвестиции;
16. экономическую добавленную стоимость (чистая прибыль от основной деятельности до вычета налогов минус норма процента);
17. рост объема продаж;
18. рост доходов;
19. долю доходов (в процентах), полученных за счет новых продуктов или услуг;
20. рентабельность каждого вида продукта, услуги, региона продаж или отдельно взятого клиента:
21. чистый доход с единицы продукции;
22. чистый доход отдельного контракта;
23. чистый доход от отдельного вида услуги;
24. доход, приходящийся на одного работника;
25. издержки производства на единицу продукции;
26. общие, коммерческие и административные расходы в процентах от совокупных издержек или доходов;
27. оборачиваемость запасов;
28. среднее время сбора дебиторской задолженности;
29. оценку резерва потенциальных потерь от плохих дебиторов;
30. другие показатели.

Практически каждый из перечисленных параметров является финансовым, т. е. отражаемым в финансовых отчетах или вычисляемым на

основе данных, представленных в финансовой отчетности компании или приложениях к ней.

Финансовые достижения определяются как успешной операционной деятельностью, ради которой создавалось предприятие, так и взвешенной инвестиционной политикой, цель которой — обеспечение высокой оборачиваемости активов. Немаловажным фактором успеха является и продуманная деятельность по привлечению финансовых ресурсов третьих лиц.

#### **Показатели: клиенты**

Большинство организаций нуждается в оценке степени удовлетворенности своих клиентов. Это может быть сделано на основании таких критериев, как качество и скорость обслуживания, своевременная доставка, гибкость, ассортимент продукции, разработка новых видов товаров, цена реализации. Значение этих критериев для организации зависит от вида рынка, на котором она осуществляет свою деятельность, а также от потребителей (крупнооптовые или средне оптовые покупатели, физические лица). Кроме того, необходимо выработать критерии анализа прибыльности клиентов и каналов сбыта. Интервью и опросы постоянных партнеров в процессе разработки ключевых показателей деятельности организации позволяют учесть их мнение и потребности.

Часто компании упускают из виду потребителей, которые прекратили обращаться к ним или потенциальных заказчиков, которые еще не пользовались их услугами. В действительности группы этих потенциальных клиентов превышают по численности базу активных покупателей. Установление причин оттока потребителей или отказов от выполненных заказов может значительно увеличить размер клиентской базы компании.

Очень важно понять, какая доля прибыли организации формируется в результате работы на отдельных рынках, а какая — в результате сотрудничества с конкретными клиентами. Часто компании могут проанализировать прибыльность по группам бизнеса, по видам продукции,

но не способны предоставить информацию о прибыльности каждого отдельного клиента.

Показатели клиентской составляющей в основном являются нефинансовыми. Они представляются в управленческой отчетности компании и не публикуются в финансовых документах. Это:

1. доля рынка, контролируемая компанией;
2. рост продаж за счет имеющихся клиентов;
3. рост продаж за счет новых потребителей;
4. число клиентов, перешедших к конкурентам;
5. число клиентов, перешедших от конкурентов;
6. срок, необходимый для разработки и запуска в производство новых продуктов (новых услуг);
7. своевременность поставок продукции;
8. сроки выполнения одного заказа;
9. доля брака (%);
10. число случаев возврата товаров;
11. число гарантийных ремонтов за период;
12. скорость послепродажного обслуживания;
13. скорость обслуживания одного клиента.

*Пример:* стратегические цели ресторана быстрого обслуживания. В качестве примера приведем возможные стратегические цели для ресторана быстрого обслуживания, измеряемые показателями клиентской составляющей:

1. снизить, среднюю скорость обслуживания одного клиента до одной минуты;
2. увеличить число посадочных мест на 10% за год;
3. снизить число жалоб клиентов на плохое обслуживание на 25%.

**Показатели: процессы**

После выявления ключевых бизнес-процессов определяются характеризующие их драйверы и разрабатываются показатели эффективности. Так, за показатель эффективности производственного процесса принимают число и частоту поломок производственной линии, процент забракованной продукции и др.

Следует также отметить, что выбор ключевых процессов должен осуществляться не только с позиции текущей эффективности, но и с точки зрения будущих возможностей для ее повышения. Именно поэтому инновационные процессы — двигатели будущей эффективности — должны рассматриваться в этой составляющей прежде всего.

В упрощенном виде компания может представить себя как некое связующее звено между поставщиками и заказчиками. В идеале происходит преобразование высококачественных, своевременных и низко затратных вложений в такие же высококачественные, оперативные и высокодоходные результаты. Контроль за этими вложениями и результатами является ключевым фактором для анализа внутренних процессов компании. На более детальном уровне эти преобразования можно разделить на ряд стадий, таких как [14]:

- освоение рынка;
- разработка новых видов продукции;
- закупка;
- производство или внутренние операции;
- дистрибуция;
- реализация;
- обслуживание.

Компании требуется выявить из этого ряда наиболее значимые процессы и отслеживать их более внимательно. Например, для фармацевтической компании или компании, занимающейся высокими технологиями, принципиально важный фактор успеха — это разработка



новой продукции. Следовательно, контроль за ассортиментом новых видов продукции будет превалирующим процессом.

Если же ключевые факторы — это скорость и рентабельность производства, то важными будут такие процессы, как контроль за временем производственного цикла, запасами и затратами.

Часто время реагирования на запросы клиентов является наиболее важным показателем. Обычно в качестве приоритетных выделяются следующие параметры:

1. удовлетворенность клиентов (как внутренних, так и внешних);
2. качество;
3. скорость;
4. гибкость;
5. производительность;
6. новаторство;
7. стоимость.

Примеры нефинансовых показателей для различных областей приведены в таблице 2.6. Ожидаемые значения этих показателей могут сильно варьироваться в различных отраслях.

Таблица 2.6.

Нефинансовые показатели деятельности организации

Оцениваемая область	Показатель
Качество обслуживания	Число жалоб Доля повторяющихся заказов Время ожидания для клиента Число поставок, сделанных точно в заказанное время
Производство	Время наладки оборудования Запланированные дневные запасы Точность выполнения производственного графика Процент выпуска, требующий доработки/переделки Время производственного цикла

Маркетинг	Изменение доли рынка Рост объема продаж Число клиентов, обслуживаемых одним сотрудником отдела продаж за период Время обслуживания клиента, затрачиваемое одним сотрудником отдела продаж Прогнозируемый объем продаж по сравнению с фактическим Количество покупателей
Персонал	Текучесть кадров Количество прогулов Пропуски из-за несчастных случаев/болезней Время обучения одного сотрудника

Хочется отметить, что большинство этих показателей также являются нефинансовыми.

Пример: эффективность бизнес-процессов компании «Океан света»

Компания «Океан света» (Приложение 1) может измерять эффективность своих бизнес-процессов с помощью следующих параметров:

1. дважды в год обновлять на 25% ассортимент товаров,
2. снизить среднее время окупаемости проектов до полугода,
3. ежегодно 10% прибыли реинвестировать в обновление основных средств

#### Показатели: развитие

Сотрудники компании являются одной из заинтересованных сторон, участниками организации, обеспечивающими ее успех и выживание в условиях конкуренции. Поэтому система показателей деятельности должна включать критерии эффективности управления людскими ресурсами, такие как :

1. число претендентов на вакансии компании,
2. затраты на обучение за период в расчете на одного сотрудника,
3. среднее количество часов на обучение за период в расчете на одного сотрудника,

4. оценка компетентности и повышения квалификации сотрудников,
5. гибкость распределения должностей,
6. новаторские и творческие предложения (среднее количество за период),
7. дисциплинированность (среднее число прогулов, дней, пропущенных по болезни, за период),
8. средний стаж работы в организации,
9. показатели средней текучести кадров за период,
10. результаты обработки опросов мнения сотрудников (число положительных ответов),
11. степень удовлетворенности сотрудников,
12. текучесть кадров,
13. рост производительности труда в компании,
14. средняя зарплата персонала компании,
15. добавленная стоимость в расчете на одного сотрудника,
16. средняя продолжительность цикла переподготовки одного сотрудника,
17. число рационализаторских предложений на одного сотрудника,
18. число внедренных рацпредложений и изобретений сотрудников компании,
19. доля сотрудников имеющих персональные производственные задания, связанные с исполнением стратегии компании,
20. доля процессов в компании, предусматривающих оценку качества (в том числе и по стандартам ISO),
21. доля сотрудников, имеющих непосредственные контакты с клиентами,
22. доля сотрудников, прошедших переподготовку в отчетном периоде

*Пример:* стратегические цели компании "Океан света"

Например, компания «Океан света» может поставить перед собой следующие стратегические цели, которые будут измеряться показателями из этой группы

1. обеспечить переподготовку 80% персонала;
2. обеспечить среднюю зарплату в целом на 20% выше, чем по отрасли
3. снизить текучесть кадров до 5% в год

### **2.5. Сбалансированность показателей**

Так называемый баланс в концепции сбалансированной системы показателей имеет многоплановый характер, охватывая связи между монетарными и немонетарными показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия. В деятельности каждой компании заинтересовано множество групп. При этом у каждой из заинтересованных сторон свои приоритеты, свои интересы по отношению к результатам ее работы.

*Например:*

- инвесторы заинтересованы в повышении прибыльности компании;
- кредиторы — в ее платежеспособности для минимизации рисков вложений и принятия решений о возможности предоставления кредитов;
- персонал — в финансовой устойчивости, от чего зависит оплата труда и проведение социальных программ;
- руководство организации должно получать информацию о результатах деятельности для принятия инвестиционных и финансовых решений, а также для устранения проблем в управлении и выявления новых возможностей деловой активности.

Владельцы, руководство, персонал организации заинтересованы в повышении ее репутации, которая напрямую зависит от результатов деятельности. Система показателей должна отвечать информационным потребностям всех заинтересованных сторон. Сбалансированность

показателей — это равновесие между различными показателями, помогающими определить эффективность предприятия. Принцип баланса показателей в концепции сбалансированной системы показателей реализуется для определенных областей. Число таких областей может быть различным: определяются значимые для компании направления, в которых назначаются ключевые показатели, подлежащие регулярному измерению. Данные области могут быть разбиты на несколько подобластей, для которых должен сохраняться принцип равновесия [14].

Для эффективного управления бизнесом необходимо одновременно взгляды в даль, смотреть себе под ноги, оглядываться назад, не помешает боковое зрение и, конечно, требуется третий глаз. При этом в увиденном следует выделять существенные и несущественные детали, а также хорошо бы взглянуть на свой бизнес глазами конкурентов, клиентов, инвесторов и других заинтересованных групп. Этого достичь невозможно, если судить по какой либо одной составляющей, например только по финансовой отчетности, которая дает возможность «оглянуться назад».

Принцип баланса показателей, реализуемый в сбалансированной системе показателей, учитывает четыре ее составляющих: традиционные финансовые параметры и факторы, которые на них прямо или косвенно влияют, успешность работы с клиентами, оптимальность внутренних бизнес-процессов и общая компетентность персонала в своей области. Собранные воедино, эти составляющие дают целостную картину текущей стратегии предприятия и ее динамики.

Сбалансированность стратегических планов предполагает описание всех упомянутых областей, каждая из которых должна измеряться по нескольким стратегически спланированным направлениям, для каждой назначаются измеримые показатели. Например, для сферы финансов — это экономическая добавленная стоимость, свободный денежный поток, ликвидность, оборачиваемость активов и др.; для исполнения проектов —

прирост объемов реализации, себестоимость и рентабельность проектов или доля проектов, выполненных без замечаний.

Основная цель применения сбалансированной системы показателей — обеспечение равновесия между различными показателями, помогающими определить успешность деятельности предприятия.

Сбалансированная система показателей оказывает влияние на всю организацию. Она представляет способы управления бизнесом, информирования о стратегии и методах ее воплощения. Каждая компания может выбрать тысячи различных показателей для оценки своей деятельности.

*Пример:* показатели оценки деятельности компании «Океан света»:

1. число новых клиентов;
2. срок сотрудничества со старыми клиентами;
3. объем выручки;
4. реализация проектов и их прибыльность;
5. прибыльность новых видов услуг;
6. устойчивое финансовое положение;
7. узнаваемость фирмы, имени.

При создании системы показателей необходимо выявить избыточные параметры, которые требуется исключить. К их числу могут относиться показатели, не связанные с критическими факторами успеха. Например, если основным критерием оценки деятельности поставщиков является качество и скорость доставки, то обращать внимание на колебания закупочных цен не стоит. Первой организации выбирают слишком много показателей из-за того, что они или избыточны, или перекрывают друг друга. Так, большое количество организаций используют следующие ключевые показатели для оценки эффективности работы персонала: объем реализации в расчете на одного сотрудника, подкатегории сотрудников, соотношения между ними, показатели производительности труда, коэффициент текучести, невыходы на

работу, сверхурочные часы. При таком разнообразии показателей довольно трудно сфокусироваться на самых важных.

В связи с реорганизацией компании некоторые показатели могут оказаться лишними. Часто компании имеют несколько центров, по которым производится оценка показателей. Управляя своей локальной ответственностью для оптимизации локальных результатов деятельности, менеджеры таких центров вынуждены вступать в конфликт с интересами центров ответственности и всей компании в целом. Например, если отдел технического обслуживания разработал свой бюджет, то он не будет учитывать потребности остальных подразделений. Совсем другое дело — сфокусировать деятельность отдела на таком показателе, как продолжительность работы оборудования.

Иногда финансовые показатели становятся чрезмерно детализированными. Изо дня в день линейные менеджеры пишут буквально тысячи отчетов, которые требуют рассмотрения, ответной реакции, а зачастую и немедленных действий. Огромное число детализированных показателей снижает полезность сбалансированной системы показателей в целом.

Некоторые руководители считают, что достаточно четырех—семи показателей, поскольку чем больше их, тем труднее сотрудникам в них разобраться. Но опыт многих компаний показывает, что это не так. Сотрудники прекрасно ориентируются даже в нескольких десятках показателей, составляющих основу системы вознаграждения.

Можно считать, что для каждой из четырех составляющих оптимальным является следующее число показателей:

- финансы: четыре—пять (22%);
- клиенты: четыре—пять (22%);
- внутренние бизнес-процессы: восемь—десять (34%);
- обучение и развитие: четыре—пять показателей

(22%).

Необходимо отметить, что около 80% всех параметров, входящих в сбалансированную систему показателей, должны быть нефинансовыми.

Только после установления целевого значения показателя та или иная стратегическая цель считается полностью описанной. Целевые значения показателей должны быть жесткими, но вполне достижимыми.

Как правило, по стратегическим целям перспективы «Финансы» уже установлены целевые значения, и они далее передаются в сбалансированную систему показателей. Для остальных показателей, характеризующих стратегические цели, целевые значения должны быть установлены.

С целью достижения согласия по целевым значениям предложенных показателей рекомендуется использовать сравнительные величины (данные настоящего или прошлых периодов, данные бенчмаркинг-исследований, результаты опроса клиентов). Опыт реализации проектов показывает, что потенциальный и реальный уровень достижения целей можно обсуждать в ходе внутрифирменных совещаний. Если достигнут консенсус относительно необходимой степени достижения цели, то можно переходить к точному определению целевых значений.

Если многие из показателей, включенных в BSC, новые для компании, и нет фактических данных для расчета их значений, то этот этап процесса внедрения системы может потребовать значительных затрат. Это, в частности, касается перспективы «Потенциал», поскольку используемые в этой системе показатели зачастую базируются на данных опросов.

Простота или сложность определения целевых значений зависит в том числе от качества исходных данных, имеющихся в системах стратегического планирования и оперативного контроллинга. Если в распоряжении компании имеются большие базы данных (как это часто бывает, например, у автомобилестроительных или машиностроительных компаний), то работа по определению целевых значений показателей будет связана с меньшим количеством проблем. Если же у компании, напротив, нет стабильных и обширных источников первичной информации, то определение целевых



значений показателей может быть сопряжено с довольно существенными проблемами. Типичным случаем был проект в одной из компаний энергетической отрасли, которая к моменту начала проекта только приступила к созданию маркетинговой и сбытовой информационной системы. В такой ситуации работа над BSC помогает сформировать перечень требований к создаваемым информационным системам.

Бенчмаркинг — наиболее успешный способ определения целевых значений показателей. Такое исследование может касаться как внутрифирменных, так и межфирменных сравнений отдельных процессов, функций или подразделений. Преимущество бенчмаркинга состоит прежде всего в том, что он расширяет сферу внимания руководителя той или иной бизнес-единицы.

Если у компании нет исходной информации и других масштабов определения, какое значение показателя будет считаться высоким, но достижимым, можно использовать метод экспертных оценок. Первые полученные фактические значения такого показателя должны в дальнейшем постоянно актуализироваться (обновляться). В подобных случаях следует исходить из принципа — лучше неточные и примерные представления, чем вообще никаких.

Если те или иные показатели еще не «созрели» окончательно, то установление их целевых значений лишено смысла. В таких случаях рекомендуется использовать вспомогательные инструменты, например опрос сотрудников об их представлениях относительно степени достижения цели. Такие опросы позволяют конкретизировать проблему. Рассмотрим этот аспект на следующем примере [15].

Стратегическая цель: «Улучшение взаимодействия между отделами X и Y».

Вопрос. «Если бы вы оценивали сегодняшнее качество взаимодействия между отделами по шкале школьных оценок (1 — «максимум», 6 — «минимум»), то какую оценку вы бы поставили и почему?»

*Ответ:* «Оценку 5, поскольку вместо личного контакта сотрудники общаются по электронной почте, и обмен информацией происходит только по тем пунктам, которые являются неотложными ...»

*Вопрос:* «Как вы представляете себе взаимодействие между отделами через пять лет, каким оно в идеале должно быть, чтобы вы поставили оценку 1?»

*Ответ:* «Каждый сотрудник, продавая свой продукт, должен пытаться включать в состав предложения продукты (услуги) других отделов; сотрудничество между отделами будет тесным, а коллеги будут находиться в хороших личных отношениях».

*Вопрос:* «Как вы думаете, что в отношении сотрудничества между отделами можно улучшить в следующем году?»

*Ответ:* «Мы обязательно должны наладить интенсивный диалог и начать разрушение воздвигнутых барьеров».

*Вопрос:* «Как мы поймем, что барьеры разрушены, а диалог стал более интенсивным?»

*Ответ:* «Если мы, например, будем получать информацию от коллег без предварительных запросов и требований, а также будем вместе ходить обедать».

В ходе последующих дискуссий было решено, что целевое значение показателя в ближайшие пять лет должно достигнуть 1, а по истечении первого года – 2.5. Была также выработана методика измерений. В конце

года должна проводиться дискуссия по упомянутым пунктам, после чего будет рассчитано итоговое значение показателя. Тем самым руководство компании сможет включить в систему оценок субъективные суждения отдельных сотрудников и отказаться от использования «жестких» методов измерения. Такая субъективная оценка целевых значений показателей особенно широко используется, если работа с новыми показателями еще не отлажена, а сама система должна «созреть», чтобы выдавать руководству «жесткие» данные.

Дискуссия о целевых значениях показателей зависит в том числе от того, есть ли связь между целевым значением того или иного показателя и системой мотивации. Одна из компаний энергетической отрасли разработала систему бонусов для руководящих служащих параллельно со сбалансированной системой показателей. Руководство компании столкнулось со сдержанностью сотрудников при установлении амбициозных целевых значений показателей. Эта проблема обостряется в том случае, если для установления целевых значений нет соответствующей базы данных и у сотрудников нет доверия к сбалансированной системе показателей или опыта работы с ней.

Целевые значения показателей устанавливаются на несколько периодов. Как правило, сбалансированная система показателей разрабатывается на период, соответствующий периоду стратегического планирования (3—5 лет). Поскольку реализации стратегии осуществляется и в текущем году, важно, чтобы целевые значения показателей первого года в стратегическом плане были идентичны детализированным плановым значениям будущего года. Определение целевых значений показателей базируется на принципе «прошлое предшествует будущему». Как правило, целевое значение показателя сначала устанавливается в привязке к окончанию горизонта стратегического планирования (на весь период). После этого устанавливаются целевые значения того или иного показателя по отдельным отрезкам периода (как правило, год).

Этап установления целевых значений по отдельным отрезкам стратегического периода имеет особое значение. Как свидетельствует практический опыт, далеко не всегда можно отказаться от установления целевых значений показателей в соответствии с линейным принципом. Кроме того, целевые значения показателей зависят от запланированных стратегических мероприятий. Целевые значения показателей в динамике описывают то, как — постепенно или «скачкообразно» — будет улучшаться та или иная характеристика.

Если различные цели оказывают друг на друга существенное влияние, то возрастает сложность определения целевых значений показателей. Предположим, что компания поставила перед собой цель в течение ближайших 5 лет увеличить выручку на 50%. Кроме того, компания собирается изменить структуру продуктового портфеля. В данный момент продуктивный Портфель включает 30% продуктов с коротким сроком производства (менее 2 недель) и 70% продуктов с длинным циклом производства. К концу стратегического периода компания ожидает достижения обратного соотношения: 70% будут составлять продукты с коротким сроком производства, 30% — с длинным.

Для интеграции целей в систему согласования целей с работниками и в систему стимулирования для целевых значений показателей должны быть определены **«пороговые» значения**. «Нижняя» граница показателя рассчитывается как степень достижения целей, начиная от которой сотрудник может рассчитывать на получение максимального бонуса. Число уровней («ступеней») в значениях того или иного показателя может колебаться от 3 до 5 «пороговых» значений. Рекомендуется ограничиваться тремя «пороговыми» значениями — это позволяет снизить степень сложности. Дискуссии, связанные с определением целевых значений показателей, в значительной степени связаны с тем, насколько заработная плата сотрудников зависит от степени достижения результата. Например, в одной компании энергетической отрасли система бонусов для руководящего персонала разрабатывалась одновременно с проектом внедрения сбалансированной системы показателей. Когда стала заметной связь между отдельными мероприятиями, устанавливаемые целевые значения показателей стали менее жесткими. Проблема обостряется, если для установления целевых значений нет исходных базовых данных и степень доверия сотрудников компании к создаваемой сбалансированной системе показателей невысокая.

## 2.6. Согласованность показателей со стратегическими целями

Некоторые показатели сигнализируют о ситуациях, которые не согласуются с глобальными задачами компании. Приведем следующий *пример*. Товар, на который организация сделала ставку, через месяц перестает продаваться из-за большого числа нареканий клиентов. Дилерская сеть разваливается, партнеры отказываются от совместных проектов, производственные мощности выходят из строя из-за перегрузки. Что стало причиной подобных явлений?

Скорее всего, действия сотрудников организации были направлены на достижение только одной цели — зарабатывание повышенных премий за счет перевыполнения плана продаж любой ценой (например, увеличением объема производства за счет нарушения правил эксплуатации оборудования, продажи товара клиенту любыми доступными средствами, даже если он ему не подходит, или переманивания клиентов у дилеров).

Другой *пример*: если руководство отдела сбыта основывает свою оценку деятельности только на объемах продаж, это может привести к стремлению продавать пусть высокооборотную, но не столь прибыльную продукцию.

Наконец, в худшем случае отдельным лицам или подразделениям могут быть предложены показатели, которыми они на самом деле не управляют. Тогда все их усилия станут лишней потерей времени и средств.

### *Контрольные вопросы*

1. Как управлять компанией с помощью нефинансовых показателей?
2. Как управлять компанией с помощью финансовых показателей?
3. Для чего необходимы компании ключевые факторы успеха?
4. Как разрабатываются стратегические цели?
5. С какой степенью детализации должны определяться стратегические цели?
6. По каким аспектам формулируются цели деятельности компании в сбалансированной системе показателей?

7. Какую роль играют ключевые показатели результативности?
8. Как строятся причинно-следственные цепочки целей?
9. Как определяются целевые значения показателей ?
10. Опишите взаимосвязь ключевых показателей результативности и стратегии компании
11. Как разрабатываются стратегические мероприятия?
12. Опишите инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач.

## **ГЛАВА 3. ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В КОМПАНИИ**

### **3.1. Ключевые проблемы внедрения сбалансированной системы показателей**

*1. Отсутствие стратегии.* При внедрении сбалансированной системы показателей часто приходится сталкиваться с отсутствием у компаний формализованной стратегии. Многие попросту не готовы к работе со сбалансированной системой показателей: у них либо отсутствует стратегия развития как таковая, либо их стратегия не формализована. И это при том, что сбалансированная система показателей считается инструментом реализации стратегии, а не ее создания.

Создание стратегии — достаточно сложная когнитивная задача. Она может потребовать немало времени на обсуждение. Тем не менее иногда невозможно планировать надолго, так как просто не хватает информации.

При разработке стратегии и составлении стратегических карт необходимо использовать такие инструменты, как SWOT-анализ, маркетинговый анализ, производственно-аналитические показатели. Сбалансированная система показателей позволяет построить на их основе некую сбалансированную систему стратегических целей, на которые ориентировано данное предприятие.

Трудность построения стратегической карты. Самым критическим моментом для организаций в создании сбалансированной системы показателей является именно составление стратегических карт. Важно понимать, что стратегическая карта навязывает определенный формат и ограничивает размер стратегии до 10—15 основных стратегических целей. Фактически стратегическая карта представляет собой трансформацию стратегии, ведь уже на стадии построения стратегической карты стратегия может претерпеть серьезные изменения [16].

При составлении стратегической карты нельзя забывать о причинно-следственных связях, существующих между всеми стратегическими целями.

*2. Выбор показателей.* При построении сбалансированной системы показателей важно подбирать показатели под поставленные стратегические цели. Эта стадия процесса проще предыдущих, так как стратегия уже определена. Однако и здесь могут возникнуть сложности, если нужно измерить нематериальные цели. Когда, например, одной из стратегических целей является развитие профессиональных навыков — как его можно измерить? Очевидно, что придется делать это либо по косвенным показателям, либо подсчетом числа проведенных тренингов. Можно провести после обучения некую аттестацию, собирать анкеты клиентов о профессионализме сотрудников компании.

Для ряда новых показателей, которые появляются в процессе работы, приходится создавать новую систему учета. Приходится считаться с фактом, что стоимость сбора информации о тех или иных показателях будет довольно высокой. Так, пусть поставлена цель завоевать долю рынка. Для ее достижения нужно провести определенные вычисления, которые необходимо оплачивать. Или, например, сформулирована задача создать определенный имидж компании. Чтобы оценить этот имидж как нематериальный показатель, потребуется проведение маркетинговых опросов, стоимость которых может составлять несколько тысяч долларов. Надо быть готовыми к

тому, что показатели могут вводиться в течение нескольких месяцев даже после завершения основной части проекта.

*3. Определение целевых значений.* Даже если мы подобрали показатели, необходимо установить их целевые значения. Например, сколько часов обучения нужно провести, какой оценки нужно добиваться от клиентов. В некоторых случаях, когда имеются точные данные и система учета, эти значения определить очень просто. Однако в большинстве случаев в начале проекта можно только отслеживать тенденцию: положительными или отрицательными будут целевые значения при введении тех или иных показателей.

*4. Технические сложности при сборе информации.* При автоматизации сбалансированной системы показателей часть информации приходится вносить вручную, что приводит к появлению новых штатных единиц.

*5. Основные риски.* Основные риски проекта связаны с тем, что внедрение сбалансированной системы показателей — это стратегический проект, рассчитанный на длительную перспективу, и всю систему сразу запустить крайне сложно. «Постановочная» работа может быть произведена за три месяца, но окончательно внедрение завершится только через шесть—девять месяцев, так как одновременно приходится завершать огромное число мероприятий, связанных со сбором информации о показателях и определением их точного числа.

Несмотря на все сложности, нельзя забывать, что при реализации проекта создания сбалансированной системы показателей компания достигает своих целей: сотрудники знакомятся со стратегией, появляется механизм контроля ее реализации, создается мотивация. Основная выгода от проекта заключается в том, что все составные части компании начинают двигаться в одном направлении, поскольку возникает единое понимание стратегии на всех уровнях управления, определены показатели, удобные для оперативного управления, создана основа для других программ создания и реорганизации системы управления.



### 3.2. Внедрение сбалансированной системы показателей на предприятии

Внедрение сбалансированной системы показателей осуществляется по двум направлениям (рис. 3.1) [10]:

- горизонтально — вовлечение других подразделений предприятия на одном уровне;
- вертикально — вовлечение других уровней руководства (вертикальное расширение).

Конкретное осуществление внедрения зависит от первоначального дизайна проекта. Очень часто сначала следует внедрение в одной, пилотной сфере. После достижения там успеха внедрение распространяется на всю организацию [17].

Немногие предприятия проходят с самого начала последовательно путь всеобъемлющего внедрения, как это делает, например, одна энергетическая компания. На первом этапе проекта, продолжавшемся пять месяцев, для группы предприятий и главных компаний по производству, распределению и сбыту, а также для паевых компаний были разработаны и согласованы между собой сбалансированные системы показателей.

На втором этапе проекта внутри компаний началось внедрение систем BSC на отделы. Остальные компании, а также центральные подразделения холдинга также были вовлечены в этот процесс. Параллельно с этим происходила интеграция BSC в стратегическое и оперативное планирование, в систему отчетности, а также в систему согласования целей с исполнителями.

За счет всеобъемлющего внедрения возрастает комплексность и вместе с тем объем проекта. Для сохранения обзора ситуации дизайн проекта для этого этапа должен быть сделан таким образом, чтобы с помощью мультипликаторов — так называемых «тренеров для тренеров», — четких заданий и стандартизированных методов было реализовано относительно беспрепятственное внедрение..

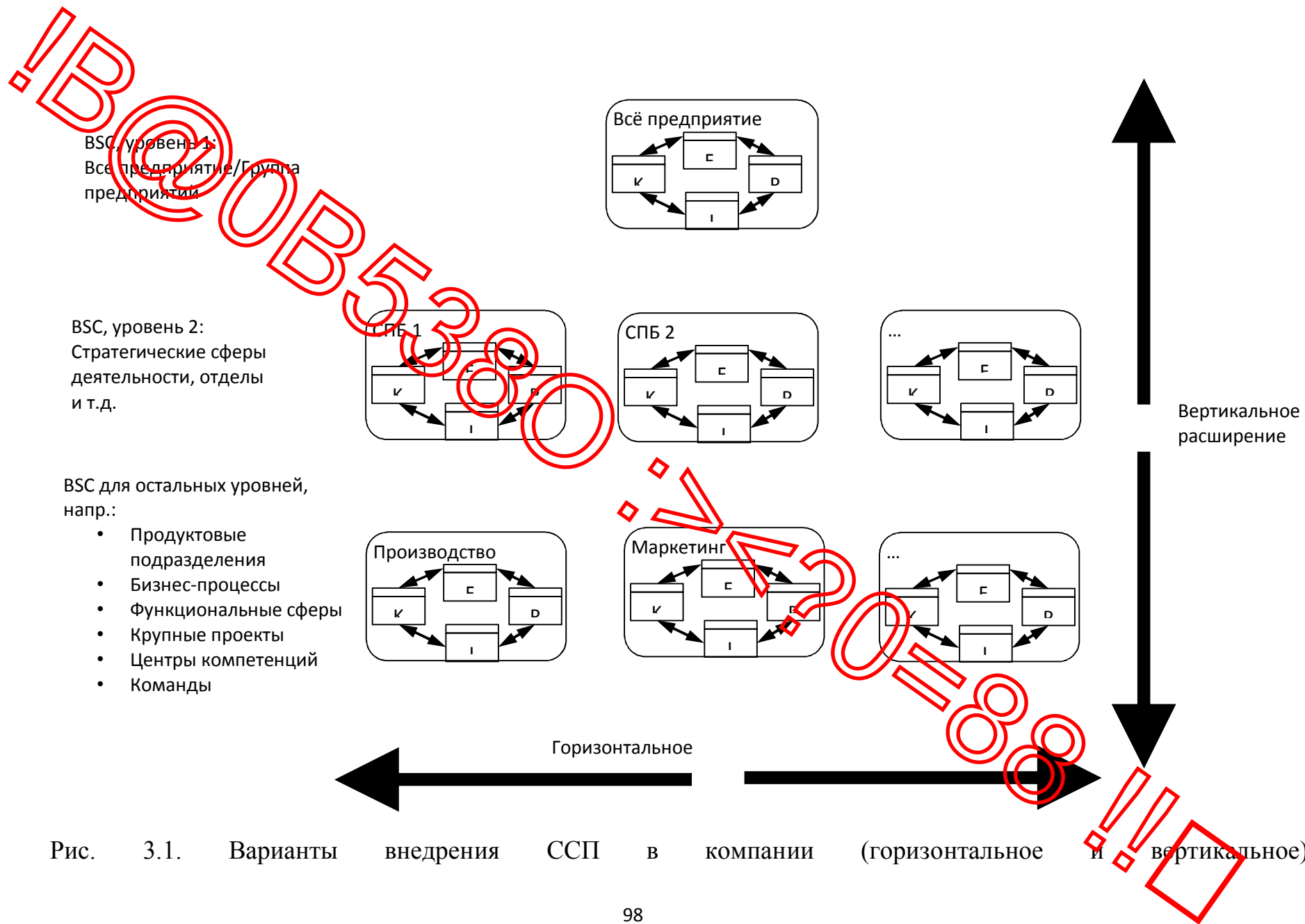


Рис. 3.1. Варианты внедрения ССП в компании (горизонтальное и вертикальное)

На этапе всеобъемлющего внедрения решающее значение имеет полное вовлечение в проект внутренних вспомогательных отделов, например контроллинга, планирования/развития предприятия, а также кадрового отдела. Если сначала требовалась интенсивная консалтинговая поддержка, то для долгосрочного использования и принятия сбалансированной системы показателей важно, чтобы консультанты выполняли задачи координации и обеспечения качества, а также устранения проблем с нехваткой человеческих ресурсов. Внутренняя организация необходима для активного продвижения процесса внедрения. В зависимости от размера и структуры предприятия — как в любом крупном проекте изменений — внедрение сбалансированной системы показателей на всем предприятии связано со значительными шансами на успех и с рисками.

Внедрение сбалансированной системы показателей на нижние уровни иерархии предприятия должно осуществляться в соответствии с управленческой философией, стилем руководства, а также требованиями бизнеса. Вопрос о степени глубины использования сбалансированной системы показателей на предприятии — на уровне всего предприятия или с внедрением на все уровни иерархии, вплоть до уровней команд сотрудников или отдельных сотрудников — может быть решен только с учетом специфики конкретного предприятия.

На этапе внедрения достигаются следующие цели:

- ✓ разработка сбалансированных частичных целей для нижестоящих подразделений;
- ✓ отражение вклада отдельных подразделений в реализацию стратегии;
- ✓ делегирование задач и ответственности;
- ✓ понимание, согласие сотрудников с целями предприятия и отделов;
- ✓ поощрение самостоятельной ответственной деятельности сотрудников в отношении реализуемой стратегии;

✓ фокусирование внутренних процессов на стратегически важных целях;

✓ ориентация на действия за счет стратегического управления ресурсами.

Конкретные цели для каждого предприятия формулируются в зависимости от ситуации и от предыдущих действий. Результатом становится внедрение сбалансированной системы показателей на всем предприятии на всех уровнях иерархии и во всех подразделениях. После этого должна произойти интеграция в систему руководства и управления предприятия.

Опыт работы в проектах показал [4], что целесообразно осуществить внедрение по крайней мере на первом и втором уровне руководства, а затем предоставить решать руководителям второго уровня, будут ли они пользоваться инструментом для управления их подразделением.

Для внедрения необходимо осуществить следующие шаги.

1. Определить структуру каскадирования.
2. Определить метод каскадирования для каждого подразделения.
3. Осуществить внедрение.
4. Согласовать результаты каскадирования между подразделениями.
5. Обеспечить качество результатов, документировать результаты и при необходимости согласовать системы показателей с вышестоящим подразделением.
6. Интегрировать результаты в систему согласований целей с исполнителями и в систему оплаты труда.
7. Интегрировать результаты в контроллинг стратегических мероприятий, систему планирования и систему отчетности.

При внедрении ССП возникает вопрос, по какой структуре оно должно осуществляться. Как правило, за основу берется организационная структура.

Однако цели для нижестоящих подразделений можно также определить,

исходя из стратегических сфер деятельности и процессов. Если эти структуры не отображаются в сферах ответственности, возникают проблемы (так называемые «виртуальные» сбалансированные системы показателей).

#### *Пример*

Компания — поставщик запчастей для автомобилей — разработала сбалансированную систему показателей для одного из бизнес-процессов, в котором участвовало несколько организационных единиц. Преимущество этого подхода было в том, что благодаря совместной работе над стратегией и системой показателей произошло согласование и ориентация действий, что особенно важно, поскольку ранее эти подразделения работали обособленно. Еще при отнесении ответственности и определении целевых показателей было выявлено разделение. И действительно, через несколько месяцев подразделения, участвовавшие в процессе, были отнесены к различным сферам руководства, что привело к разделению систем. Для подобных проектов процесс совместной разработки системы показателей может дать важные импульсы. Однако нужно обеспечить четкое определение ответственности для сбалансированной системы показателей в целом, для отдельных целей и для стратегических мероприятий.

### **3.3. Согласование сбалансированных систем показателей организационных подразделений**

Разработка сбалансированных систем показателей для нескольких взаимосвязанных подразделений предприятия требует согласования стратегии и систем показателей между собой. Так можно своевременно распознать возможные стратегические проблемы.

В [4] авторы предлагают различать несколько уровней и целей сопоставления (табл. 3.1).

Сопоставление сбалансированных систем показателей различных уровней необходимо в тех случаях, когда не произошло персональной увязки уровней при разработке. Если системы показателей одного уровня разрабатываются при участии важнейших лиц следующего уровня,

принимающих решения, то увязка и согласование стратегии и систем показателей произойдут сами собой в процессе разработки.

Таблица 3.1.

Сопоставление стратегии и системы показателей

<b>Определение целей на этапе сопоставления</b>	
Сопоставление базовых стратегических ориентаций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение недостатков в стратегическом целевом позиционировании группы предприятий и отдельных компаний. Это касается, в частности, охвата регионов, групп клиентов и продуктов</li> </ul>
Сопоставление стратегических целей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение согласованности целей, общих для всей группы</li> <li>• Определение недостатков в целях (финансовых, региональных и т. д.) на уровне компаний или группы</li> </ul>
Сопоставление индикаторов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимальная стандартизация индикаторов (где это возможно)</li> <li>• Согласование подходов к внедрению индикаторов</li> </ul>
Сопоставление целевых показателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сопоставление ожиданий по целям для различных периодов</li> <li>• Результат и предпосылка для моделирования бизнеса</li> </ul>
Сопоставление стратегических мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дополнение стратегических мероприятий компаний с точки зрения группы</li> <li>• Определение стратегических мероприятий, общих для группы</li> <li>• Определение непродуктивных стратегических мероприятий</li> <li>• Определение приоритетов группы при ограниченных ресурсах</li> </ul>

При этом возможно два типа процессов согласования:

1. согласование между подразделениями предприятия на одном уровне иерархии;

2. согласование между подразделениями предприятия на двух и более уровнях иерархии.

#### *Пример*

В крупных проектах, где параллельно разрабатывается несколько сбалансированных систем показателей на различных уровнях, встречаются обе формы согласования.

Сравнение осуществлялось путем постепенного сведения результатов BSC всей группы с системами отдельных компаний. Соответствующая визуальная обработка сделала возможным обмен между командами, в ходе которого очень быстро были выявлены ключевые пункты.

Предыдущее сопоставление стратегических мероприятий сбалансированных систем показателей отдельных компаний и группы предприятий показало, что за счет этого можно избежать двойных расходов. Такое сопоставление особенно необходимо, если нет четкой формулировки стратегических мероприятий на базе одного из ранее представленных методов.

#### **Обеспечение качества и документирование результатов**

Обеспечение качества предполагает проверку сбалансированной системы показателей с точки зрения содержания и процессов. Одновременно оно позволяет своевременно распознать и устранить слабые стороны. Это необходимо, поскольку предприятие еще не накопило достаточного опыта работы с методикой BSC. Обеспечение качества означает соответствие качества данных при их отражении в системе электронной обработки требованиям стратегического управления подразделения.

Обеспечение качества в рамках процесса разработки BSC предполагает проверку содержания системы по следующим аспектам: концентрация на стратегически важных направлениях, сбалансированность, степень конкретизации во избежание нехарактерного для фирмы содержания, иерархическая принадлежность («высота полета»), чтобы обеспечить

управление в соответствии с ответственностью, причинно-следственные цепочки во избежание потери обзора из-за избытка ненужной информации.

Еще на этапе организации проекта следует обратить внимание на сбалансированный состав команд, на участие всех важных подразделений и руководства в формировании содержания сбалансированной системы показателей. Обеспечение внедрения индикаторов и достижение достоверности целевых показателей посредством моделирования — следующие важные аспекты обеспечения качества. Одновременно должны быть обеспечены согласованность систем BSC на одном уровне, на выше и нижестоящем уровнях и необходимое качество коммуникаций.

Разработка сбалансированной системы показателей — интенсивный групповой процесс, в ходе которого обсуждаются различные вопросы и в заключение формируется единое мнение. Представление результатов происходит в сокращенной и абстрактной форме, например при формулировании стратегической цели. Для того чтобы результаты дискуссий позднее не были утрачены, а коммуникация содержания была облегчена, необходимо документировать основные аспекты — например стратегические цели, причинно-следственные связи, индикаторы. Для этого рекомендуется использовать технические средства электронной обработки данных. При организации совещаний следует также разделять функции модерации и документирования результатов.

### **3.4. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления**

При разработке сбалансированной системы показателей необходимо установление связей между всеми уровнями иерархии — от высшего управленческого звена до вспомогательных подразделений — путем выстраивания соответствующих целей и показателей.

Поэтому для отдельных бизнес-единиц также следует разработать сбалансированные системы показателей со своими стратегическими картами.



Стратегические карты отдельных подразделений должны органично вписываться в общую корпоративную стратегическую карту, разработанную на высшем уровне, и сбалансированную систему показателей всей компании.

Цели и показатели структурных подразделений могут значительно варьироваться в зависимости от выполняемых функций, но в итоге они все равно выстраиваются в единую корпоративную стратегию. Личные цели, стимулы, знания и навыки приводятся в соответствие с общей стратегией.

При разработке стратегической карты для структурного подразделения прежде всего необходимо определить (или пересмотреть) его роль и основные функции в общей структуре организации. Если это по каким-то причинам сделать нельзя, то данное подразделение, возможно, следует упразднить или произвести его реорганизацию в целях обеспечения оптимальной поддержки реализации корпоративной стратегии.

При интеграции стратегических карт и сбалансированных систем показателей, созданных на разных уровнях организации, следует учитывать имеющиеся материальные, человеческие и технические ресурсы, а также специфику организационной структуры и функций конкретного подразделения.

После уточнения основных функций приступают к процессу разработки стратегических целей и задач для подразделения, которые, с одной стороны, органично вписывались бы в корпоративные

стратегические цели в рамках четырех составляющих и являлись бы их частью, а с другой — соответствовали бы назначению подразделения и учитывали особенности выполняемых им операций.

Очень часто ориентация на различные рынки, процессы и клиентов затрудняет взаимодействие слабо стыкующихся частей организации. Тем не менее у них должна быть единая «связующая нить» — корпоративная стратегия.

Таким образом, определенные цели и задачи могут меняться и не охватывать все четыре составляющие сбалансированной системы

показателей с учетом функций подразделений, но в итоге они обязательно должны встраиваться в единую корпоративную стратегию.

Следующим этапом построения сбалансированной системы показателей для подразделений является разработка критериев достижения поставленных целей и задач (рис. 3.2.). В зависимости от уровня, к которому принадлежит центр ответственности, выбираются параметры, за которые данный центр отвечает и по которым происходит оценка его деятельности.

Выбранные показатели имеют некоторые особенности, связанные со спецификой работы конкретного подразделения. Так же как и на корпоративном уровне, показатели бизнес-единиц должны быть финансовыми и нефинансовыми; они могут быть самыми разными: ежедневными, ежеквартальными или даже годовыми. Установленные параметры послужат основой для планирования, а также оценки исполнения бюджета и деятельности всего подразделения.

Прежде чем приступать к разработке показателей, необходимо выделить в организации центры ответственности, которые могут относиться к разным уровням. За каждую цель, за каждый показатель должен отвечать конкретный сотрудник подразделения. Поэтому на следующем этапе разработки сбалансированной системы показателей определяют менеджеров, ответственных за достижение поставленных целей, их полномочия, а также процедуры представления и форматы отчетов.

Следующим логическим шагом является разработка индивидуальных стратегических карт, в которых отражались бы умения и навыки каждого работника и поставленные перед ним задачи. Без высокой степени детализации процесса внедрения сбалансированная система показателей не будет успешной, поскольку никто не отвечает за ее эффективность. В итоге в каждом подразделении должен существовать документ, включающий следующие пункты:

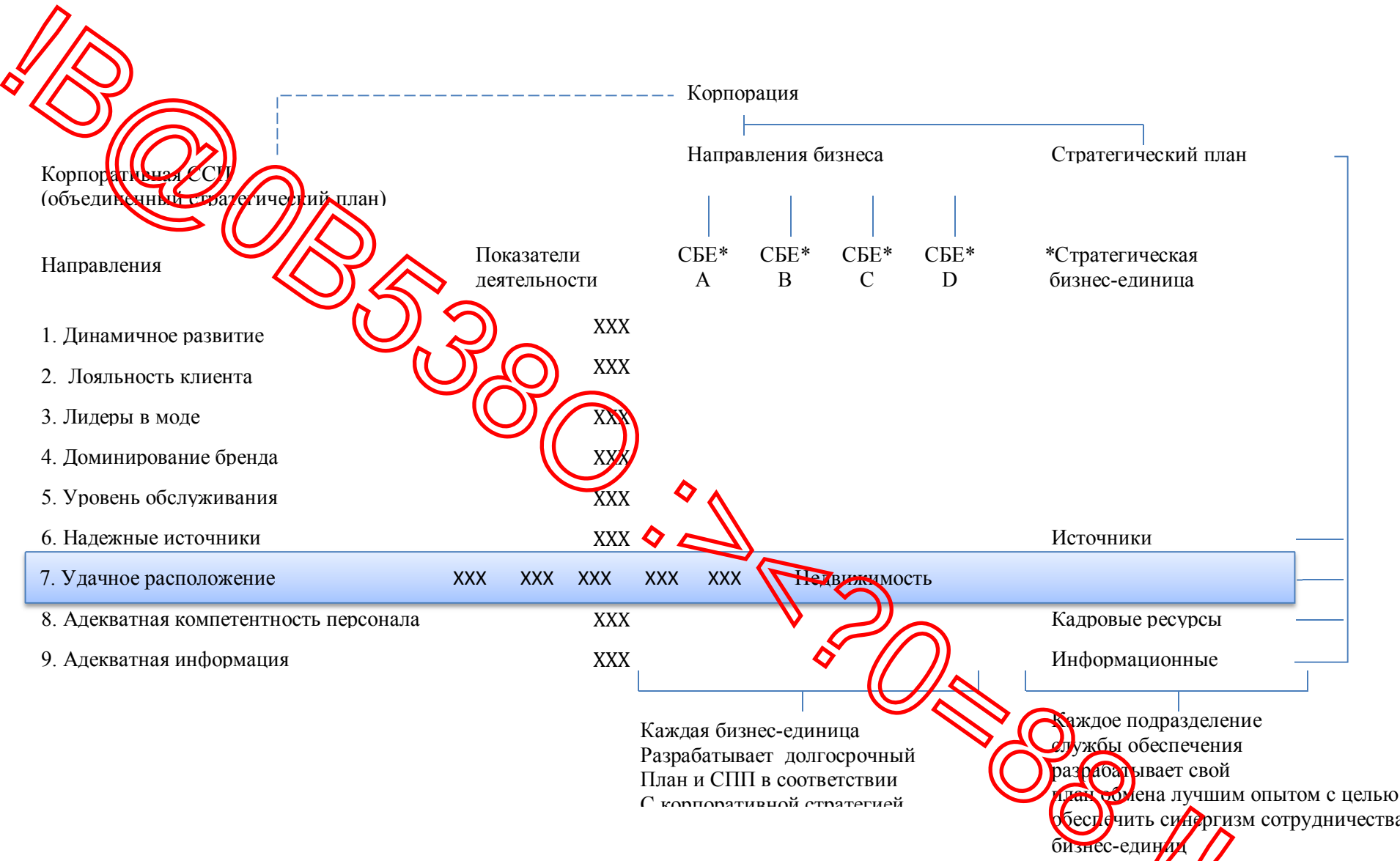


Рис.3.2. Разработка сбалансированной системы показателей для подразделений

- стратегические цели, которые являются частью стратегических целей всей организации;
- центры ответственности;
- показатели результативности;
- ответственных менеджеров, а также процедуры предоставления и форматы отчетов;
- систему вознаграждения за достижение поставленных целей.

Таким образом, путем «каскадного» распределения общей стратегии организации по всем ее уровням сверху донизу достигается максимальная интеграция и эффективность совместной работы.

Обязанности и показатели, связанные со стратегией, должны быть заданы на всех уровнях любой организации.

### **3.5. Сбалансированная система показателей подразделений и система вознаграждения**

Первым шагом в создании системы вознаграждения, поддерживающей стратегию, является приведение занимаемой должности в соответствие с достигнутыми результатами.

Для менеджера основным показателем хорошо выполненной работы является выполнение поставленных задач. Любой другой подход размывает оценку реализации стратегических планов и приводит к разбросу энергии и времени по малозначительным направлениям деятельности. Давление на персонал не должно ослабевать, но обязано сочетаться с достаточным вознаграждением.

Без подобных выплат система выходит из строя, и менеджеру придется реализовывать стратегию в неэффективно работающем коллективе, пользуясь методом «кнута и пряника».

Выделим некоторые важные моменты в разработке системы поощрений и вознаграждений:

- выплаты за выполнение плана должны составлять значительную часть общего вознаграждения работника в размере не менее 20%. Такие выплаты

считаются достаточно большими, чтобы у работника возникла личная заинтересованность;

- система поощрений должна распространяться на сотрудников всех уровней, а не ограничиваться высшим управленческим аппаратом;

- система поощрений должна быть строго структурирована и тщательно проанализирована. Если выработанные нормы вознаграждения окажутся завышенными или же вклад каждого сотрудника будет плохо оценен, то неудовольствие и неудовлетворенность системой могут перекрыть все возможные выгоды от ее использования;

- вознаграждение должно быть связано с решением только тех задач, которые имеют стратегическое значение;

- оценка выполнения работником поставленных перед ним проблем должна проводиться на основе конкретных результатов его деятельности.

Система вознаграждения является самым эффективным инструментом реализации стратегии компании. Решения об увеличении заработной платы, выплате премий, продвижении по службе, назначении на ключевые посты и способах морального поощрения (похвала и общее признание) являются ключевыми инструментами мотивационной политики руководства компании.

Соответствие стратегии и системы вознаграждения достигается соглашением о выполнении стратегически важных задач, определяющим ответственность и устанавливающим сроки их решения.

Чтобы поддержать принципы оплаты выполненной работы, компания должна предельно честно и непредвзято сопоставить действительные и намеченные результаты. Каждый сотрудник должен понимать, из чего складывается его денежное вознаграждение и как его персональная деятельность сочетается с целями компании.

### **3.6. Критерии удачно разработанной сбалансированной системы показателей**

Стратегическую карту предприятия следует составлять таким образом, чтобы непосвященный без труда мог по ней восстановить всю стратегию

развития организации. Для эффективного управления предприятием с помощью сбалансированной системы показателей она должна отвечать ряду требований. Показатели системы должны реально использоваться руководством, а при разработке сбалансированной системы показателей следует проводить обсуждения системы с высшим руководством, операционным менеджментом, ключевыми сотрудниками и даже работниками нижнего звена.

Набор управленческих показателей призван помочь руководству полностью осознать свою ответственность и способствовать своевременному реагированию на изменяющиеся условия.

В процессе размышления над управленческими показателями возникают фундаментальные вопросы:

- Какие важнейшие элементы деятельности требуется контролировать?
- Почему их контроль необходим?
- Как будет использоваться информация?
- Какие решения на основе этой информации можно принять?
- Когда или с какой периодичностью необходимо отслеживать информацию?
- Как следить за информацией?

#### *Контрольные вопросы*

1. Как связать ССИ с другими системами предприятия - бюджетной, процессной, мотивационной, установить сроки внедрения, ответственных лиц, и бюджет?
2. Почему некоторые компании, внедрившие сбалансированную систему показателей, сталкиваются с ситуацией, когда система перестает работать?
3. Каким образом происходит управление сотрудниками с помощью сбалансированной системы показателей?
4. Опишите технологию внедрения сбалансированной системы показателей.

5. Возможно ли достичь гарантированного успеха с помощью Balanced Scorecard?
6. Каким образом происходит закрепление ССП в системе управления компании?

## ГЛАВА 4. ИНТЕГРАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ.

### 4.1. Система менеджмента

Сбалансированная система показателей как система менеджмента направлена на реализацию стратегий предприятия. Поэтому однократное построение сбалансированной системы показателей для одной организационной единицы или многих организационных единиц не эффективно. В таком случае результат подается кругу руководящих лиц, а затем он исчезает из рабочих дневников менеджеров, как это неоднократно происходило в прошедшие годы при реинжиниринге бизнес-процессов. Но сбалансированную систему показателей нельзя поместить в выдвижной ящик стола!

Сбалансированная система показателей, ограниченная разработкой и коммуникацией, лишь на короткое время вызывает более высокую мотивацию и соответствующие действия по реализации стратегии. Но при этом, однако, открытым остается вопрос, будет ли стратегия, представленная в такой сбалансированной системе показателей, реализована последовательно и до конца. Таким же незначительным будет в данном случае и улучшение в организации или на предприятии возможностей реализации стратегии.

Это удастся только тогда, когда сбалансированная система показателей интегрируется с другими системами управления в компании. Наш опыт свидетельствует о том, что разовые акции, как это описано выше, раскрывают только небольшую часть потенциала сбалансированной системы

показателей. Большая часть преимуществ проявляется при интеграции этой системы в систему менеджмента и управления.

Организации, которые интегрируют сбалансированную систему показателей в текущий процесс менеджмента и управления, традиционно проходят цикл менеджмента, представленный на рис. 4.1. [4]

Круги описывают полный деловой год организации. Внутренний круг отражает типичную базовую идею управления: сбалансированная система показателей устанавливает конкретные цели, достижение которых отслеживается в течение года, в том числе и при помощи расчета приблизительных, ожидаемых результатов на конец периода. При негативных отклонениях разрабатываются стратегические мероприятия для выполнения цели к концу года. Эти классические действия контроллинга называют «обучением с одинарным циклом».

Внешний круг отражает описанный Капланом и Нортоном четырехступенчатый процесс, который проходит менеджмент при внедрении и использовании сбалансированной системы показателей как нового инструмента. На первом этапе видение и стратегия предприятия переводятся в сбалансированную систему показателей. В рамках второго этапа происходит активное коммуницирование сбалансированной системы показателей на предприятии, ее перенос (внедрение) на более низкие иерархические уровни и разработка стимулов, зависящих от достижения целей, заложенных в сбалансированную систему показателей. Тем самым фиксируются общая и частичные стратегии, их согласование и определение ответственности, включая стимулы. Реализация первых двух этапов, как правило, требует половины хозяйственного года или больше. На третьем этапе — части классического оперативного управления — определяются цели на год, бюджетирование и достигаются договоренности о целях собеседований с сотрудниками, а также контролируется выполнение целей. Тем самым на следующий хозяйственный год достигается концентрированная ориентация ресурсов на стратегию.



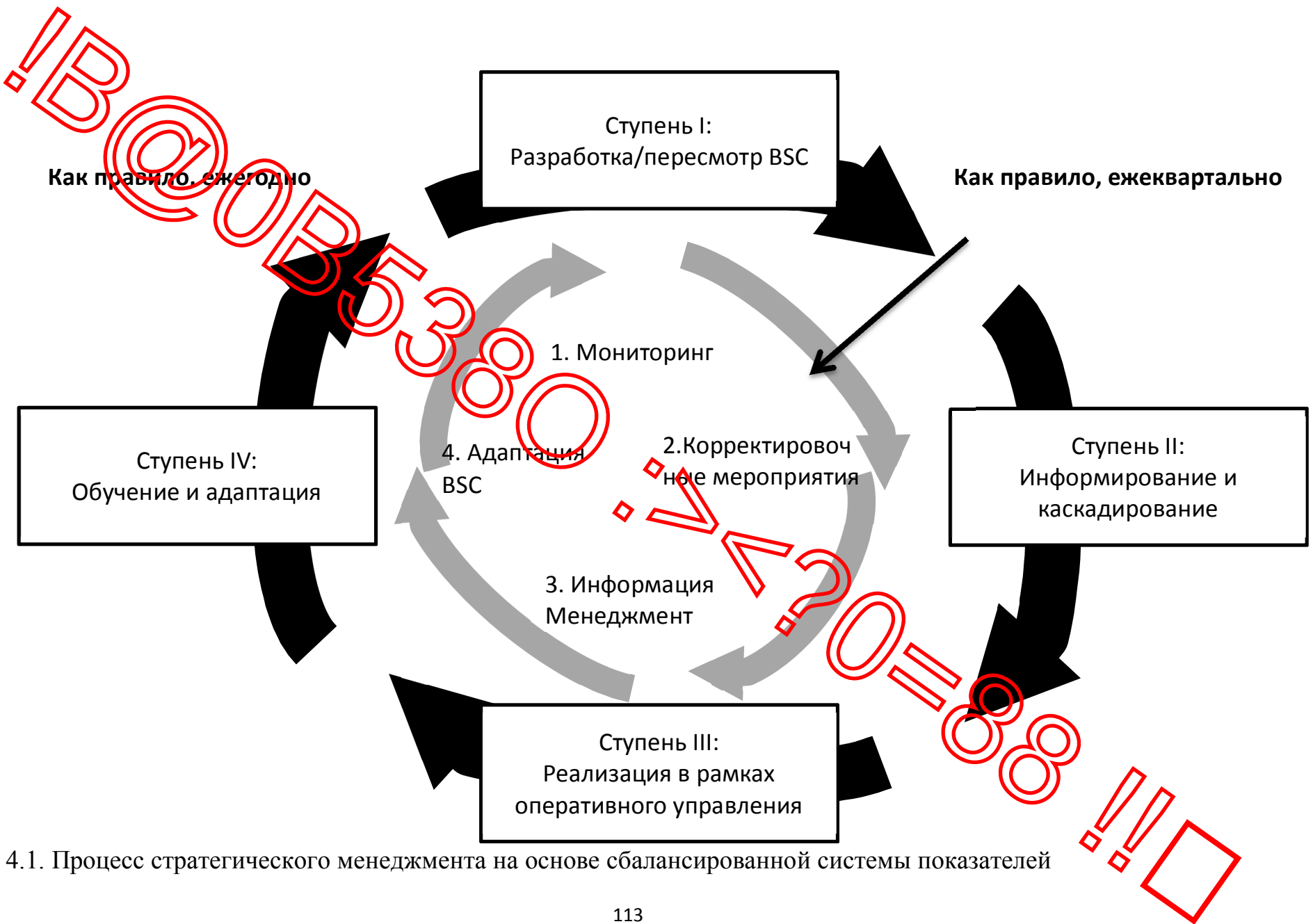


Рис. 4.1. Процесс стратегического менеджмента на основе сбалансированной системы показателей

Четвертый этап — «Обучение и адаптация» — особенно инновационный и эффективный. Постоянным документированием уровня достижения целей можно проверить, насколько правильными были на самом деле стратегические предположения.

### *Пример*

Ведет ли существенно улучшенное послепродажное обслуживание к увеличению доли рынка в сегменте привилегированных клиентов? Если цель улучшения послепродажного обслуживания выполняется, но при этом доля рынка не растет, то обучающий эффект этой ситуации состоит в том, что указанная частичная стратегия была неправильной. Еще отчетливее такие обучающие эффекты проявились на одном предприятии, которое с успехом выполнило все частичные цели по перспективам «Потенциалы», «Процессы» и «Клиенты», но при этом не достигло финансовых целей. Предприятию пришлось признать ошибочность своей стратегии: либо установленные целевые показатели были недостаточно высокими, либо в сбалансированную систему показателей были заложены ошибочные основополагающие пункты. В таких случаях сбалансированная система показателей способствует раннему распознаванию неправильных стратегий. Учиться в этом смысле означает больше, чем простое распознавание того, что установленные цели не были достигнуты. Учиться означает подвергать сомнению сами цели. Обучение, которое включает стратегию и адаптацию, называется «обучением с двойным циклом».

На всех этапах стратегического менеджмента необходим контроллинг реализации тех стратегических мероприятий, которые сформулированы и закреплены в сбалансированной системе показателей. С этим может справиться хорошо функционирующий проектный контроллинг.

Сбалансированная система показателей служит двигателем описанного выше менеджмента. Эффективное формирование этого процесса возможно только в том случае, если концепция сбалансированной системы показателей

будет интегрирована в традиционные системы менеджмента и управления. Для этого необходимы однозначные ответы на следующие вопросы:

- учитываются ли стратегические цели и стратегические мероприятия системы BSC в оперативном планировании (включая бюджетирование)?
- существует ли на предприятии рациональное соединение стратегических мероприятий из системы BSC с управлением проектами?
- отслеживается ли прогресс внедрения стратегии на основе системы BSC регулярно на заседаниях менеджмента?
- входят ли стратегические цели и стратегические мероприятия системы BSC в договоренности о целях?
- предоставляет ли система отчетности всю необходимую информацию о стратегических целях, величинах измерения и стратегических акциях?
- применяются ли при использовании системы BSC информационные технологии?

Если предприятия развивают свою деятельность с применением концепции стоимостно-ориентированного управления или системы всеобщего управления качеством — например, модель Европейского фонда управления качеством, то практика все чаще свидетельствует о возможности их пересечения с BSC. Исходя из нашего опыта можно сказать, что сбалансированная система показателей отлично дополняет эти концепции, если точки соприкосновения и пересечения определены и описаны.

На рисунке 4.2. показаны взаимосвязи сбалансированной системы показателей с релевантными концепциями управления. В следующих разделах мы детально рассмотрим точки соприкосновения и пересечения, адаптацию концепций и их взаимодействие с BSC при ее внедрении. Степень необходимых модификаций зависит при этом от исходной базы — существующей на предприятии системы управления. Иногда достаточно

незначительных изменений, а иногда может потребоваться создание полностью новых компонентов (например, электронного информационного банка данных).

Наилучшие предпосылки для эффективного стратегического управления возникают в том случае, если на предприятии согласованно функционируют концепции сбалансированной системы показателей, стоимостно-ориентированного управления, стратегического и оперативного планирования, отчетности и достижения договоренностей о целях. Кроме того, стратегическое управление нуждается в соответствующей базе данных из финансовых систем учета, которые ориентируются на международные стандарты рынков капитала, а также из систем измерения важнейших нефинансовых величин производительности [18].

#### *Пример*

Компании, которые используют сбалансированную систему показателей, понимают, насколько важен путь от первого построения этой системы до ее последовательного применения. Эту ситуацию можно сравнить с функцией «шарнира»: здесь — сбалансированная система показателей, а там — существующие управленческие инструменты. По аналогии: для домашней двери нужна коробка, которая ее держит. Что это значит с точки зрения практики? Рассмотрим аспекты практической реализации BSC на примере проекта в компании Wuppertaler Stadtwerke (WSW) AG. В рассматриваемый пример включены только некоторые элементы, необходимые для последовательного использования BSC. Весь пакет инструментов будет рассмотрен в последующих разделах этой главы. Но этот пример четко демонстрирует следующий тезис: разработка какой-либо новой системы требует ее соединения с уже существующими.



Рис. 4.2. Интеграция сбалансированной системы показателей в системы управления

## Структура концерна

Компания Wuppertaler Stadtwerke (WSW) AG — это типичный пример компании, объединяющей несколько взаимодействующих структур (подразделение общественного транспорта, энерго- и водоснабжения и утилизации). Интегрированный холдинг управляет этими дивизионами, а также несколькими дочерними структурами. Доходность структурных подразделений значительно различается. Транспортное подразделение (автобусы и подвесная дорога) в 2000 г. понесли убытки на сумму около 4 млн евро, а подразделение энерго- и водоснабжения и утилизации при примерно 409 млн евро выручки заработало такую сумму прибыли, которой хватило на покрытие убытков транспортного подразделения. Уникальная для Германии городская подвесная дорога, построенная в очень сложной с точки зрения топографии области, в значительной степени «виновна» в негативных финансовых результатах подразделения. В силу этих причин сравнение транспортного подразделения с другими не совсем корректно.

### 4.2. Интеграция сбалансированной системы в систему планирования

Ключевое требование к любой системе планирования — наличие связи между оперативным и стратегическим планированием. Успех любой организации зависит от того, является ли оперативный план ближайшего года частью долгосрочного плана по реализации выбранной стратегии. Если стратегия и оперативные планы не согласуются друг с другом — это встречается часто, то разработанная стратегия никогда не станет реальностью.

Связь стратегического и оперативного планирования одна из самых сложных проблем. Во многих компаниях существует разрыв между оперативным планом ближайшего года и стратегическим — на несколько лет вперед. Причины такой проблемы могут быть разными. Это может быть связано с тем, что характеристики «первого года» системы стратегического планирования не согласованы со значениями этого года в системе

оперативного планирования. В других компаниях стратегические показатели первого года согласуются с подробными значениями оперативных планов, но плановые результаты первого года не создают необходимых предпосылок для достижения амбициозных целей последующих лет. Содержательные прогнозы на первые годы и более оптимистичные прогнозы на последующие напоминают эффект «хоккейной клюшки». Типичный пример эффекта «хоккейной клюшки» — бурное развитие мировой экономики в 90-е годы. Бизнес-планы компаний на предшествующие три года содержали в себе значительные убытки («ударяющая поверхность клюшки») и резкий рост прибыли в последующие годы («основная часть клюшки»). Такой эффект «клюшки» неоднократно наблюдался в истории экономики.

Несогласованность стратегических и оперативных планов может возникать вследствие того, что отдельные части планов составляли разные сотрудники, в разное время, на основе разной информации. Например, стратегические планы часто разрабатывают штабные подразделения компании, а детальные планы на ближайший период — специалисты линейных служб. Составление стратегических планов обычно осуществляется весной, а планирование на ближайший год — осенью — зимой. Стратегическое планирование ориентируется на ожидаемые изменения в окружающей среде, а планирование на ближайший год базируется, как правило, на фактических данных прошлого года.

С целью повышения согласованности стратегических и оперативных планов во многих компаниях составление стратегических и оперативных планов поручается группе взаимодействующих сотрудников, которые работают над их составлением в течение оговоренного периода времени. Но разрывы между стратегическими и оперативными планами все еще остаются актуальной проблемой. Основная причина заключается в отсутствии действенной системы коммуникации стратегии сотрудникам компании и непроработанном процессе связи стратегии и оперативного планирования. Этот разрыв призвана устранить сбалансированная система показателей.

Идея использования сбалансированной системы показателей для улучшения системы планирования была сформулирована авторами BSC: «Менеджеры должны использовать свою сбалансированную систему показателей для осуществления интегрированного процесса разработки стратегии и бюджетирования». Но в большом объеме литературы, появившейся в последнее время по сбалансированной системе показателей, аспект применения этой концепции для улучшения системы планирования остается непроработанным. Большинство публикаций сводят суть концепции сбалансированной системы показателей к системе измерения результативности и описывают вопросы выбора и представления возможных показателей, их использование для согласования целей и оценки достигнутых результатов.

Интеграция сбалансированной системы показателей в систему планирования предполагает рассмотрение нескольких аспектов. Во-первых, целевые значения системы показателей, которые, как правило, на первом этапе не подвергаются детальной проработке, в дальнейшем процессе планирования должны быть подробно расписаны и обоснованы. Во-вторых, следует запланировать ресурсы для реализации мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. На оперативном уровне это означает определение бюджетов и основных «вех» (контрольных дат), а также расстановку приоритетов при реализации отдельных мероприятий и проектов. Кроме того, следует обсудить взаимосвязи между отдельными запланированными мероприятиями и проектами. На основе конкретизации целевых значений показателей и мероприятий в процессе планирования формируется четкая программа реализации стратегии.

#### **4.3. Соединение сбалансированной системы показателей со стратегическим планированием**

Стратегическое планирование определяет принципиальное направление развития предприятия на многие годы. При этом обычно активно обсуждаются такие понятия, как философия компании, ее миссия и



видение. Как уже было сказано в предыдущих главах, процесс определения стратегических основ является необходимым этапом, предшествующим разработке сбалансированной системы показателей.

На предприятиях, на которых хорошо развита система стратегического планирования, интеграция сбалансированной системы показателей ведет к уточнению и фокусировке в формулировании стратегии, а также к реализации стратегии с более активным и интенсивным привлечением нижестоящих иерархических уровней. Предприятия без четкого стратегического планирования сбалансированной системы показателей может заставить пересмотреть основы стратегического планирования и затем осуществлять это планирование с ориентацией на соответствующие перспективы BSC.

Для поддержки выбора стратегии и оценки принципиальных стратегических альтернатив существуют оправдавшие себя инструменты — SWOT-анализ, системы раннего распознавания, техника портфельного анализа, разных сценариев или анализ с ориентацией на стоимость. Если основополагающие стратегические направления «прорыва» не были определены до разработки сбалансированной системы показателей, то этот недостаток становится заметным самое позднее при попытке вывести и сформулировать стратегические цели, поскольку обнаруживаются различные точки зрения участников. В таких ситуациях необходимы усилия по выяснению стратегии. Если это не делается, то весь процесс разработки BSC будет обречен на неэффективность: либо возникают общие малосодержательные компромиссы (следовательно, и малодейственная, «беззубая» BSC), либо в дальнейшем вообще отказываются от этой системы. Однако тот, кто знает, воспринимает и выполняет требования сбалансированной системы показателей, вносит солидный вклад в улучшение стратегического планирования.

На основе анализа фактической ситуации и критической оценки финансовых целей и значимых факторов можно определить наличие

«стратегического разрыва». Далее определяются мероприятия, необходимые для устранения такого «стратегического разрыва». Это задача стратегического планирования, в ходе которого необходимо определить вклад того или иного мероприятия в достижение цели, сложность реализации этого мероприятия и необходимый объем ресурсов.

Анализ может включать моделирование, которое помогает понять значение отдельных мероприятий для достижения стратегических целей. Стратегические мероприятия, которые не позволяют достичь конкурентных преимуществ или вносят незначительный вклад в формирование отличий компании от конкурентов, элиминируются на этом этапе. В ходе такого селекционного процесса определяются мероприятия, которые вносят существенный вклад в закрытие «стратегического разрыва» или имеют существенное значение для достижения долгосрочных целей.

Представление результатов процесса стратегического планирования при помощи сбалансированной системы показателей способствует достижению большей прозрачности стратегии на всех уровнях организационной иерархии.

#### *Пример*

Концерн VA TESH — один из крупнейших промышленных предприятий Австрии (около 17 тыс. работающих и около 4 млрд евро оборот). По таким направлениям деятельности, как металлургия, производство электроэнергии, передача и распределение электроэнергии, компания VA TESH лидирует на рынке, а в области инжиниринга электрохимической инфраструктуры концерн занимает ведущую позицию на рынке.

С целью дальнейшего роста стоимости компании и повышения ее привлекательности на рынке капитала руководство компании приняло решение об изменении существующей системы планирования и управления. Новая система планирования и управления должна стать более ориентированной на стратегию и содержать так называемые «ранние»

индикаторы. Наряду с усиленной содержательной фокусировкой на стратегию и внедрением сбалансированной системы показателей новая система планирования и управления предполагает также определенные изменения в процессе составления внутрифирменной отчетности.

Еще до внедрения BSC процесс планирования в компании VA TECH был поставлен на очень высоком уровне. Он начинался в июне с разработки так называемого «планового письма», в котором определялись ключевые содержательные и временные рамки, касающиеся составления планов в компании. Письмо рассылалось отделом контроллинга во все основные подразделения компании. Содержание «планового письма» составляют: характеристики рынка, описание рыночной позиции компании, тенденции развития рынка, анализ сильных и слабых сторон компании, анализ конкуренции, описание используемых технологий, инновации компании, а также большое число количественной информации (плановые цифры баланса, отчета о прибылях и убытках, инвестиции, развитие персонала и т. д.).

Процесс планирования в компании начинался с составления «планового письма», продолжался планированием в подразделениях (лето) и заканчивался консолидацией планов (осень). Процесс консолидации включал предварительную консолидацию на уровне структурных подразделений, обсуждение составленных планов с руководством предприятия и окончательную консолидацию планов на уровне компании в целом (как правило, октябрь).

Процесс планирования в компании VA TECH осуществлялся на весьма высоком уровне, дисциплинированность структурных подразделений также была высокой. Тем не менее компания ожидает, что внедрение сбалансированной системы показателей позволит улучшить систему планирования по следующим аспектам.

- *Четкая расстановка стратегических акцентов.* Компания считает, что внедрение BSC позволит сконцентрировать систему

планирования на ограниченном числе критичных с точки зрения успеха факторах. Как уже подчеркивалось, BSC не является полноценной моделью работы компаний. В разработанной системе содержатся указания на то, какие стратегические изменения необходимы компании с точки зрения достижения ее стратегических целей.

- *Более совершенная реализация принципа «сверху вниз» при составлении планов.* В сбалансированной системе показателей цели на ближайший год формулируются перед началом процесса планирования. Оперативное планирование, осуществляемое в структурных подразделениях и реализуемое по принципу «снизу вверх», ориентируется на достижение стратегических целей BSC, сформулированных по принципу «сверху вниз».

- *Концентрация системы планирования на факторах создания стоимости.* Факторы создания стоимости компании отражаются в системе целей и показателей сбалансированной системы показателей компании VA TESH. В ходе каскадирования BSC на уровень структурных подразделений конкретизируется, как цели верхнего уровня будут достигаться за счет достижения целей низовых уровней. Тем самым достигается ясность процесса достижения целей компании и направленность действий всех структурных подразделений на рост стоимости компании в целом.

- *«Раннее распознавание» тенденций развития за счет планирования значений показателей на среднесрочную перспективу.* Последовательное планирование целевых значений показателей на среднесрочную перспективу (три года) повышает качество составляемых планов и возможности прогнозирования. На основе периодического мониторинга фактических значений разработанных показателей (ежемесячно, ежеквартально, раз в полгода) появляется возможность своевременного распознавания отклонений. «Раннее распознавание» становится возможным не только благодаря более

частому отслеживанию значений финансовых показателей, но и за счет мониторинга значений показателей в перспективах «Клиенты» и «Потенциал». Эти показатели характеризуют факторы, значимые для успеха компании в будущем.

- *Установление реалистичных целевых значений показателей.* Фокусирование BSC на ключевых факторах создания стоимости компании позволяет устанавливать реалистичные значения показателей, характеризующих степень достижения целей. При этом система целей компании связывается с системой мотивации персонала.

- *Улучшение процесса проведения плановых совещаний на уровне концерна.* Плановые совещания на уровне руководства концерна и основных структурных подразделений проводятся с учетом логики BSC: рассматриваются не только стоимостные, но и нестоимостные плановые показатели.

- *Интеграция в систему внутрифирменной отчетности.* Система внутрифирменной отчетности (на уровне руководства подразделений, на уровне руководства концерна в целом и на уровне наблюдательного совета) была выстроена в соответствии с единой логикой BSC. Пакет внутрифирменной отчетности включает: схему «стратегической карты» (систему стратегических целей и связей между ними), целевые и фактические значения показателей, отклонения план/факт, а также комментарии к отдельным целям, мероприятиям или происшедшим изменениям (принцип «управления по отклонениям»).

Можно сказать, что соединение системы планирования и сбалансированной системы показателей в компании VA TECH позволило существенно повысить ориентированность деятельности компании на достижение стратегических целей. Интеграция ключевых стратегических аспектов в процесс планирования и управления позволяет ориентировать текущую деятельность структурных подразделений на достижение

стратегических целей, сформулированных в сбалансированной системе показателей.

#### **4.4. Взаимосвязь сбалансированной системы показателей с оперативным планированием**

Сбалансированная система показателей как отражение стратегии образует надежный исходный пункт для эффективного оперативного планирования. Финансовые и нефинансовые показатели из сбалансированной системы показателей непосредственно поступают (сверху вниз) в систему оперативного планирования или бюджетирования. Кроме того, в систему оперативного планирования включаются разработанные в ходе стратегического планирования мероприятия и проекты. Перед окончательным распределением ресурсов и определением бюджетов следует еще раз проверить установленные основные «вехи» (контрольные даты), определенные приоритеты и зависимости между отдельными мероприятиями. Распределение ресурсов между отдельными мероприятиями осуществляется на основе определенной в ходе стратегического планирования степени срочности. Приоритеты определяются не пожеланиями и потребностями отдельных подразделений, а содержанием определенной стратегии.

Сбалансированная система показателей предлагает следующие возможности в решении проблемы связи стратегии и оперативного планирования.

Разумеется, монетарные и немонетарные стратегические цели могут быть включены в процесс оперативного планирования и без BSC. Но такая интеграция обречена на неудачу, если стратегические документы нечетко структурированы и ключевые аспекты, влияющие на бюджетирование, приходится долго искать. Сбалансированная система показателей представляет собой краткий, понятный и пригодный к быстрой реализации вариант стратегического планирования. BSC на нескольких страницах объясняет, на какие ключевые аспекты следует обращать внимание в

процессе бюджетирования (с точки зрения разработанной стратегии). Эта система более наглядная по сравнению с многостраничными стратегическими документами, содержащими пространственный анализ конкурентной среды, описание стратегических предпосылок и систему стратегических целей.

Прозрачность означает определение средне- и долгосрочных значений для немонетарных целей. В рамках оперативного планирования обычно определяются краткосрочные значения монетарных показателей, в то время как кратко- и среднесрочные значения качественных целей (например, повышение удовлетворенности клиента или сокращение времени обработки заказа) прорабатываются далеко не всегда. Типичным для сбалансированной системы показателей является определение кратко- и среднесрочных значений нестоимостных показателей. Поэтому BSC можно рассматривать как дополнение к классической системе оперативного планирования. Краткосрочное монетарное планирование не утрачивает своего значения, но сбалансированное рассмотрение других перспектив — помимо финансовой — означает необходимость включения в систему планирования кратко- и среднесрочных нестоимостных целей. Эти цели включаются в систему бюджетирования. И еще одну взаимосвязь между сбалансированной системой показателей и оперативным планированием мы установили в нашей работе над проектами: целевые показатели, которые последовательно ориентируются на сформулированную в BSC стратегию, как правило, более требовательные и сложные, нежели целевые показатели, выводимые — как это часто бывает в практике предприятий — из данных прошлых периодов.

Логика сбалансированной системы показателей позволяет проводить различие между стратегическими целями и целями оперативной деятельности. При составлении сбалансированной системы показателей рассматриваются те немногие ключевые точки зрения успеха компании цели, от которых зависит реализация стратегии. Только эти цели включаются в создаваемую BSC. Необходимые для достижения целей стратегические

мероприятия, которые также включаются в BSC, представляют собой результат «фильтрации» большого числа идей и инициатив. Поскольку эти мероприятия имеют критическое значение с точки зрения реализации стратегии, им отдается приоритет перед другими мероприятиями, именно на их реализацию тратятся ограниченные ресурсы и именно им уделяется основное внимание менеджмента. Бюджеты, выделенные для стратегически значимых мероприятий, отличаются от «рутинных» бюджетов, предназначенных для осуществления текущей деятельности. Тем самым реализуется стратегическое фокусирование оперативного планирования и бюджетирования.

Различие между рутинной деятельностью и стратегическими мероприятиями имеет большое значение. Не следует забывать, что поддержание на нормальном уровне текущей деятельности — ответы на запросы клиентов, составление предложений клиентам, выполнение производственных заказов и многое другое — требует значительных ресурсов. Каплан и Нортон считают, что компании примерно 90% своего совокупного бюджета тратят на текущие процессы операционной деятельности. И только 10% совокупного бюджета остается на реализацию стратегических проектов. С целью максимально эффективного использования этих ограниченных ресурсов осуществляется расстановка приоритетов в расходовании средств.

Если цели не включаются в сбалансированную систему показателей, то этим подчеркивается, что эти цели не находятся в центре внимания менеджмента и существенного изменения статус-кво по этим целям не требуется. То же касается целей, которые упомянуты в сбалансированной системе показателей, но для которых не разработаны существенные мероприятия или целевые значения которых не предполагают каких-либо значительных колебаний. Такой подход означает, что хотя этим целям придается стратегическое значение, их статуса является удовлетворительным и каких-либо значительных изменений по этому аспекту не требуется. Эта



информация важна для соответствующей стратегии оперативного планирования: поскольку значительных изменений не требуется, эти аспекты могут планироваться на основе привычной структуры процессов компании. Такой подход позволяет также соответствующим образом распределять дефицитные ресурсы. Тем самым BSC способствует соответствующему разработанной стратегии распределению ресурсов на несколько периодов.

В настоящее время большинство предприятий применяет для оперативного планирования метод встречных потоков. Суть этого метода состоит в том, что руководство предприятия сначала оглашает («сверху вниз») (рис.4.3. ) важнейшие цели (например, рентабельность капитала, рост рынка и т.п.), на которые должны ориентироваться подразделения в обратном процессе «снизу вверх». Оперативное планирование, находящееся во взаимосвязи со сбалансированной системой показателей, усиливает компонент «сверху вниз» в методе встречных потоков. Высвобожденное время может быть задействовано в сфере, стратегически важной с точки зрения актуальной ситуации.



Рис. 4.3. Планирование «сверху вниз»

Построение бесперебойного процесса оперативного планирования при создании системы показателей для всех уровней управления по схеме «сверху вниз» показано на рис. 4.4. При этом следует понимать, что построение планов по схеме «сверху вниз» длится достаточно долго, поскольку на всех уровнях планирования происходят интенсивные дискуссии и переговоры. Кроме того, в процесс планирования включаются нефинансовые показатели. Поэтому существует потребность в дополнительном процессе планирования по схеме «снизу вверх».

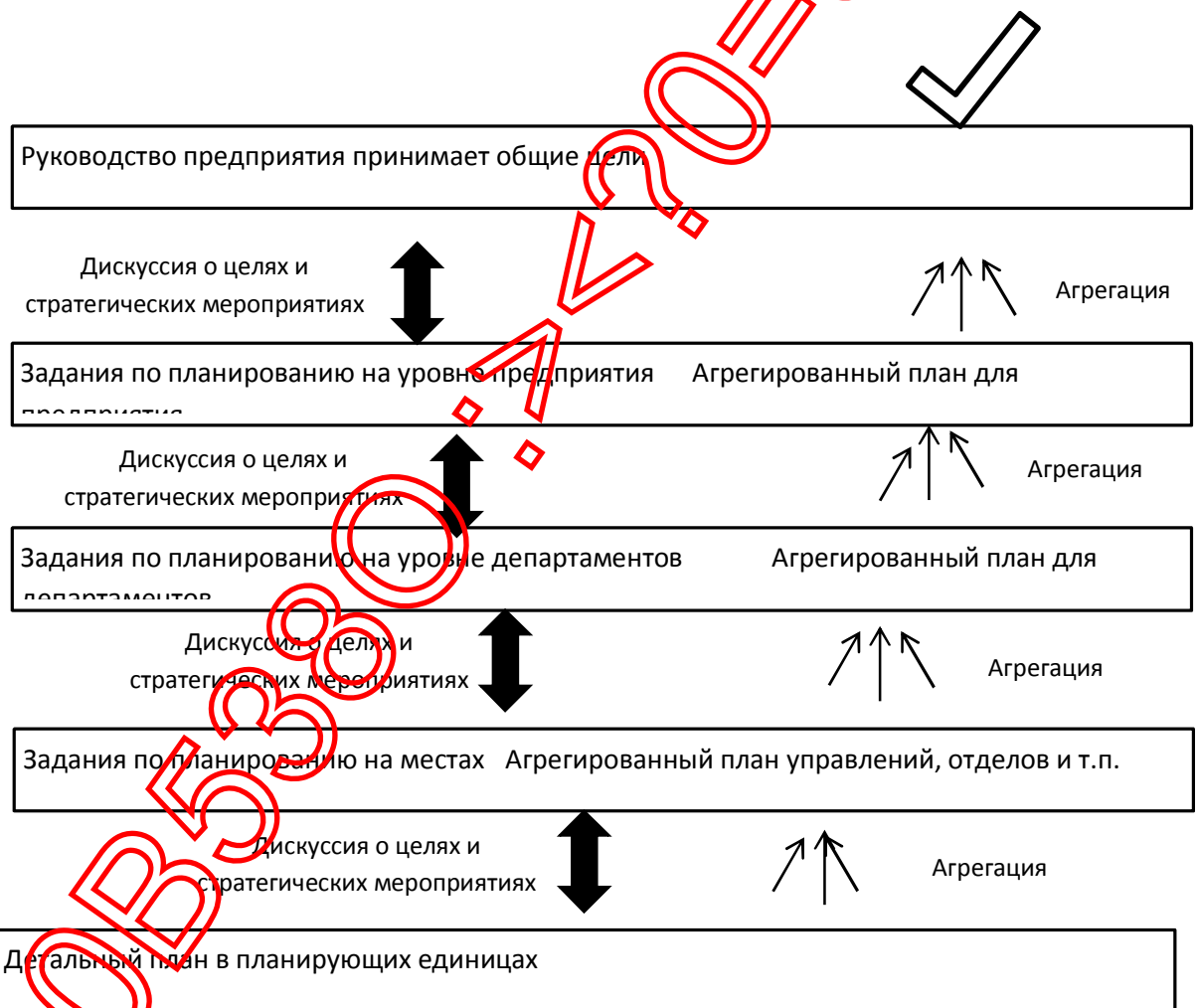


Рис. 4.4. Оптимизированный процесс оперативного планирования (слева процесс «сверху вниз», справа процесс «снизу вверх»)

Если в процессе «сверху вниз» оперативного планирования достигаются конкретные договоренности о целях, то появляется возможность

существенно влиять на управление персоналом (на рис. 4.5. показаны важнейшие моменты этой взаимосвязи).

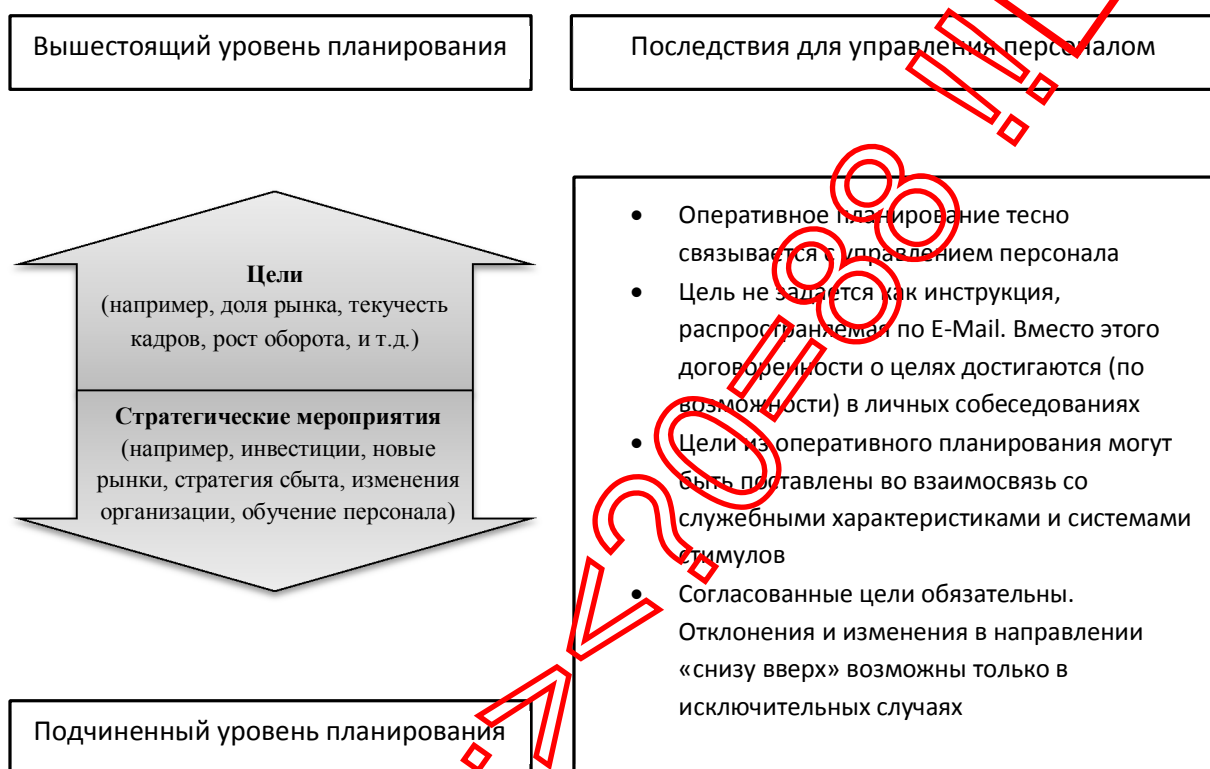


Рис. 4.5. Дискуссия о целях и стратегических мероприятиях при обсуждении планирования

Внедрение сбалансированной системы показателей обуславливает изменение календаря планирования. При этом происходит смещение активностей в сфере стратегического планирования и процесса построения BSC, а также сокращение затрат и усилий в рамках оперативного планирования, и процесс планирования становится короче. Кроме того, возрастает интенсивность процесса планирования, так как при использовании BSC его можно начинать позже. В проектах сотрудничества с нашими клиентами процесс оперативного планирования удалось сократить до 40%. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему планирования деятельности предприятия хороший повод для переосмысления процесса планирования.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что интеграция сбалансированной системы показателей в систему планирования дает хорошую возможность принципиального переосмысления процесса планирования. Сбалансированная система показателей, интегрированная в единую систему управления, может существенно улучшить систему планирования в компании. Основная ее роль при этом заключается в передаче информации из системы стратегического планирования в систему ежегодного бюджетирования. При использовании сбалансированной системы показателей процесс оперативного планирования направлен на достижение стратегических целей и больше не тяготеет к простому переносу данных прошлых периодов в будущее.

К числу существенных изменений процесса планирования, обусловленных внедрением сбалансированной системы показателей, относятся:

- разделение стратегического планирования на фазы общего переосмотра/нахождения стратегии и ее конкретизации при поддержке BSC;
- традиционное сокращение всего процесса планирования при больших затратах времени на стратегическое планирование и существенно меньших затратах времени на оперативное планирование;
- замена среднесрочного планирования перспективой BSC, охватывающей прогноз развития на несколько лет;
- модификация логики планирования: более интенсивное планирование «сверху вниз» и нередко достижение договоренностей о целях уже в процессе «сверху вниз», более интенсивное участие высшего менеджмента в процессе планирования;
- соединение неперiodического проектного планирования с периодическим стратегическим и оперативным планированием. Цели, содержащиеся в сбалансированной системе показателей, служат фильтром для принятия решений о проектах;

- соединение стратегического планирования с системой мотивации персонала.

#### **4.5. Взаимосвязь бюджета компании и сбалансированной системой показателей**

Стратегические мероприятия как часть сбалансированной системы показателей связывают стратегическое планирование с ежегодным процессом бюджетирования. Им отдается приоритет, поскольку от их реализации зависит достижение поставленных стратегических целей и успех реализации стратегии.

В сквозном процессе построения сбалансированной системы показателей эти мероприятия запланированы с указанием целей по качеству, времени, ресурсам (затратам), а также распределены по подпериодам планового периода и тем самым преобразованы в бюджеты. Эти стратегические мероприятия представляют собой только часть — зачастую незначительную — совокупного бюджета. Очень важно определить приоритеты в реализации этих мероприятий и, соответственно, распределить внимание менеджмента и имеющиеся ресурсы.

Если мероприятия, запланированные для достижения стратегических целей BSC, реализуются согласно намеченному плану и их реализации достаточно для достижения стратегических целей, то контроллингу этих мероприятий в компании придается приоритетное значение. Поскольку типичными мероприятиями такого рода являются проекты (например, внедрение нового программного продукта, переход на систему управления ключевыми клиентами), то необходимо наличие хорошей системы проект-контроллинга и лидерских способностей участников проекта.

В реальности редко удается в чистом виде реализовать принцип. Но его можно использовать в качестве общей схемы реализации запланированных стратегических мероприятий (табл 4.1.).

Определение содержания бюджетов на основе сбалансированной  
системы показателей

Описание цели	Единица измерения	Цель	Инициативы
(1) Достижение технологического лидерства для наших клиентов за счет <i>инноваций</i> в технике, производстве и оказании услуг, необходимое для усиления позиций на рынке. Коммуницирование факта лидерства на рынке клиентам и сотрудникам	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост в неосновном бизнесе</li> <li>Число позитивных упоминаний в прессе и специальных журналах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20%</li> <li>12</li> </ul>	Разработка on-line-банка знаний
(2) Улучшение качества, структуры затрат, поставок и логистической инфраструктуры <i>существующего</i> банка поставщиков за счет четко определенных и реализуемых ожиданий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Системы рейтинга компаний поставщиков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% поставок с нулевым значением ошибок</li> </ul>	Разработка единой программы управления поставщикам и
(3) Привлечение и удержание высококвалифицированного персонала. Предоставление сотрудникам возможности работать в компании, лидирующей на рынке, и в окружении, способствующем индивидуальному росту и мотивации, а также развитие ощущения причастности к компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>Недобровольная текучесть</li> <li>Внешний бенчмаркинг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25% в месяц</li> <li>аксимум 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Программа развития компетенций</li> <li>Стимулирование программы <i>роста</i> результативности</li> </ul>

До сих пор рассматривались аспекты, касающиеся вертикальной связи между стратегическим и оперативным планированием. Однако на практике большое значение имеет горизонтальная координация плановых значений, т.е. согласование значений показателей между отдельными

организационными единицами. В ходе такой координации следует рассмотреть имеющиеся взаимосвязи и наладить коммуникацию между подразделениями.

Взаимозависимости между отдельными видами затрат в сбалансированной системе показателей не могут быть выявлены, поскольку эта система не основана на какой-либо математической логике. Но эта система может быть использована для представления в прозрачном виде взаимосвязей, существующих между подразделениями организации, и может содействовать налаживанию между ними эффективной коммуникации. Как правило, над реализацией того или иного стратегического мероприятия работает несколько структурных подразделений. Если все организационные подразделения свяжут свои цели, показатели и мероприятия с целями компании в целом, то по каждой цели верхнего уровня можно будет определить набор целей нижних уровней, показателей и мероприятий.

#### **4.6. 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.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие изменения происходят в системе менеджмента компании при внедрении ССП?
2. Дайте оценку эффективности внедрения ССП в систему планирования компании
3. Какие барьеры могут стоять на пути внедрения сбалансированной системы и как их преодолеть?
4. Какие возможны риски при внедрении сбалансированной системы показателей в ее управленческие системы?
5. Какая взаимосвязь бюджета компании и сбалансированной системой показателей?
6. Что из себя представляет автоматизация системы показателей?



## ГЛАВА 5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ «СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ»

### 5.1. SAP SEM

Одним из известных программных продуктов, позволяющих реализовать сбалансированную систему показателей, является программный продукт компании SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM).

Strategic Enterprise Management (SAP SEM) — компонент mySAP Business Suite. Продукт SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM) является первым предложением интегрированного программного средства, обладающего обширными функциями для существенного ускорения, структурирования и упрощения всего процесса стратегического управления в целом. SAP SEM состоит из пяти компонентов, тесно интегрированных друг с другом с помощью метаданных и прикладных данных. Благодаря используемой SAP прикладной архитектуре, так называемой архитектуре Business Framework, в случае необходимости функции одних компонентов могут предоставляться в распоряжение других компонентов.

В состав SAP SEM входят следующие компоненты:

- SEM-BPS. Связь стратегического планирования и моделирования с оперативным планированием и бюджетированием.
- SEM-BIC. Автоматический сбор внешней и внутренней информации, важной для принятия управленческих решений.
- SEM-BCS. Ускорение внешней и внутренней консолидации.
- SEM-CRM. Сбалансированная система показателей и Пульт управления для мониторинга эффективности и реализации стратегии на основе ключевых показателей.
- SEM-SRM. Интеграция коммуникации с акционерами в стратегическое управление компанией.

SEM-CPM позволяет осуществлять разнообразные функции для поддержки Balanced Scorecard (ССП, сбалансированной системы показателей), а именно:

- структурировать стратегию (стратегическая карта/ССП);
- доводить цели до сведения всех сотрудников организации;
- оценивать стратегию на основе планирования сценариев и оперативного планирования;
- связывать стратегию с оперативными целями и распределением ресурсов;
- поддерживать интегрированный процесс планирования, бюджетирования и прогнозирования;
- собирать неструктурированную информацию из внешних и внутренних источников;
- консолидировать фактические данные;
- отслеживать ключевые факторы успеха, используя внешние и внутренние эталоны (пульт управления предприятием — Management Cockpit, СПП), как в диалоговом режиме, так и в зале пульта управления предприятием (Management Cockpit Room);
- доводить стратегию и результаты деятельности до основных лиц, участвующих в капитале, и получать обратную связь.

Эта часть программного обеспечения разработана в сотрудничестве с бостонской компанией Balanced Scorecard Collaborative Inc., основанной профессорами Робертом С. Каштаном и Дейвидом П. Нортоном.

Бизнес-содержание SAP SEM уже содержит predetermined отраслевые шаблоны для упрощенного внедрения сбалансированной системы показателей. Balanced Scorecard Overview позволяет получить общую картину выбранной системы и статус всех целей или показателей, присвоенных различным ее составляющим.

Balanced Scorecard Analysis включает в себя следующие функции:

- навигация в пределах Scorecard по предварительно определенным древовидным структурам или по самостоятельно определенной структуре (интерактивной развертке);
- анализ отношений причинно-следственных связей между элементами стратегии и их взаимодействия;
- демонстрация реализации стратегии с помощью инициатив, связанных с целями;
- демонстрация хода выполнения стратегических целей с помощью статуса и значений присвоенных показателей эффективности;
- просмотр и установка статуса для целей, показателей и инициатив;
- вывод на экран диаграмм с показателями эффективности;
- считывание и запись определений и оценок для целей, показателей и инициатив;
- считывание и запись комментариев к оценкам;
- просмотр списка всех показателей, применяемых в Scorecard;
- получение детальной информации по любому измерению в Scorecard или по встроенным Scorecards.

Обширная функциональность SAP SEM гарантирует сквозную электронную поддержку всех шагов процесса стратегического управления, благодаря чему он может гибко выполняться и в периодах между собраниями руководства.

Другим элементом SAP SEM является пульт управления. Здесь речь пойдет о новаторской концепции SAP и партнера SAP N.E.T Research по эргономическому представлению информации, предназначенной для руководства, с помощью легко понятной графической презентации на стенах специально подготовленного конференц-зала. Концепцию дополняет адаптированная к пульта управления техника работы по оптимизации совещаний с руководством. Цель пульта управления состоит в улучшении обмена важной для принятия решений информацией и коммуникации на базе этой информации в руководящей группе, поддержке непосредственного

принятия решений и более эффективном и продуктивном проведении совещаний.

Пульт управления можно использовать в самых разных областях предприятия, например для поддержки конференций высокого уровня и на совещаниях с руководством отдельных подразделений или внутри проектных групп, отвечающих за стратегические программы.

Особенно полезен пульт для сотрудничающих проектных групп, члены которых находятся как физически, так и иерархически в разных подразделениях предприятия, — он предоставляет возможность эффективной коммуникации и интеграции работы.

SEM-CPM предлагает возможность определения форматов отчетов, аналогичных газетному формату. В зависимости от целевой группы и ее потребности в информации можно создать самые разные форматы с текстами, графикой и таблицами, которые в диалоге будут заполнены SEM-CPM актуальными данными. Отчеты в газетном стиле доступны через Web-браузер. Они могут содержать как анимированную графику, так и интерактивные элементы для обратной связи в потоке информации.

Наряду с описанными выше новаторскими концепциями управления эффективностью предприятия SAP SEM содержат также всю функциональность Business Explorer из SAP Business Information Warehouse. К ней относится многомерная система отчетов и анализа (например, по одной составляющей ССП), простое графическое изображение отчетов и возможность форматировать и дорабатывать их результаты средствами Microsoft Excel. Бизнес-содержание SAP BW включает многочисленные предварительно определенные стандартные отчеты для всех подразделений предприятия.

Концепция версий SAP SEM в сочетании с интегрированной моделью данных для всех функциональных компонентов позволяет использовать функции просмотра и анализа SEM-CPM не только для фактических данных, но и для оценки стратегических инициатив и сравнения смоделированных бизнес-сценариев.

### 5.1.1. Обзор функций SAP SEM

Measure Builder (построитель показателей). Наряду с существующими показателями в базе данных с помощью Measure Builder можно составить формулы для расчета новых параметров и определить структуру метаданных по уже имеющимся. Сам расчет показателей выполняется во время составления отчетов. Рассчитанные параметры охватывают как простые отношения типа «оборот на одного сотрудника», так и более сложные величины для определения ценности компании для акционера, например EVA, DCF и CFROI. Общие определения показателей для такой отчетности уже включены в SAP SEM. Их всегда можно изменить в соответствии со спецификой предприятия.

Визуализация показателей. SAP SEM содержит каталог типов диаграмм, предназначенных для визуализации показателей описанных ниже интерпретационных моделей. К ним относятся типы диаграмм пульта управления:

- графики в форме тахометра;
- столбчатые и линейчатые диаграммы;
- матрицы 2X2;
- портфельная графика.

Интерпретационные модели. Древоподобные структуры показателей очень обозримо отображают определенные в Measure Builder правила расчета показателей. Наряду с просмотром отдельных значений и математических отношений эти древоподобные структуры позволяют изменить отдельные параметры для проведения анализов «что, если» и чувствительности. Древоподобные структуры драйверов визуализируют факторы, влияющие на КРП.

Решающее отличие дерева показателей от дерева драйверов состоит в том, что последние отображают и математически не квалифицируемые отношения между отдельными индикаторами. Ориентированное на стоимость управление часто использует древоподобные

структуры драйверов для просмотра стоимостных драйверов.

SEM-CPM содержит все необходимые функции для определения и использования ССП с учетом специфики предприятия. Лежащий в его основе дизайн программного обеспечения и функциональные требования Balanced Scorecard были определены в процессе сотрудничества с Дейвидом Нортонем из Balanced Scorecard Collaborative Inc., Бостон:

- определение стратегических целей и присвоение этих целей составляющим и стратегиям ССП;
- определение и визуальное представление причинно-следственных отношений между стратегическими целями;
- присвоение ключевых показателей экономической эффективности (KPI) стратегическим целям;
- присвоение инициатив стратегическим целям;
- присвоение ответственных стратегическим целям, KPI и инициативам;
- контроль динамики и успешности в форме аттестаций, выполняемых ответственными;
- функции электронной почты и коммуникации для аттестаций;
- визуализация достигнутых целей в системе семафорных отчетов.

Отраслевые образцы Balanced Scorecard в настоящее время разрабатываются SAP совместно с Balanced Scorecard Collaborative и другими партнерами.

Эти образцы содержат отраслевые:

- стратегии;
- стратегические цели;
- ключевые показатели экономической эффективности;
- причинно-следственные отношения между стратегическими целями.

Специальные инструментальные средства в диалоге поддерживают пользователя в процессе определения наборов КРІ с учетом специфики предприятия.

Программное обеспечение для пульта управления входит в объем поставки SAP SEM.

Оно характеризуется следующими признаками:

- определение сценариев для пульта, которые вызываются из иерархической древовидной структуры;
- управление полномочиями на доступ для различных конфигураций пульта;
- деление индикаторов эффективности на четыре стены (Walls) разного цвета в соответствии с четырьмя составляющими;
- присвоение до шести логических ракурсов (Logical Views) каждой стене;
- присвоение до шести рамок (Frames) каждому логическому ракурсу;
- визуализация индикаторов эффективности в рамках с помощью следующих графических средств:
  - графики в форме тахометра;
  - столбчатые и линейчатые диаграммы;
  - матрицы 2X2;
  - портфельная графика;
  - стандартная бизнес-графика;
  - экранные ракурсы стен, логических ракурсов и рамок;
  - функции печати для стен, логических ракурсов и рамок;
  - система семафорных отчетов.

Эргономическая концепция пульта управления и его возможности визуального представления данных были разработаны совместно с компанией N.E.T Research и институтом International Institute for Human Intelligence Management при бизнес-школе HEC School of Management, Париж.

Отдельный зал для пульта управления — это лишь предлагаемое, но не обязательное решение. Он использует программное обеспечение пульта управления SAP SEM и предоставляется SAP совместно с SAP-партнером N.E.T Research. Зал для пульта управления включает следующие признаки:

- консалтинг по оборудованию конференц-зала согласно соответствующим эргономическим критериям;
- одна система табло на стенах конференц-зала для визуализации индикаторов эффективности;
- одна «взлетная полоса» («Flight Deck» — пульт ПК с шестью плоскими экранами для онлайн-анализа с помощью ПО пульта управления).

## **5.2. Реализация концепции «сбалансированной системы показателей» в MBS-Ахарта**

Microsoft Business Solutions-Ахарта представляет собой масштабируемую систему для средних и крупных предприятий, корпораций и холдинговых структур, обеспечивающую единое интегрированное решение, направленное на повышение управляемости бизнеса и роста прибыли компании.

Microsoft Ахарта позволяет увеличить эффективность управления компанией, предоставляя наиболее достоверную и своевременную информацию, столь необходимую для принятия управленческих решений. Благодаря прозрачности и масштабируемости —

немаловажным критериям при выборе системы управления предприятием — Microsoft Business Solutions-Ахарта приобретает все большую популярность среди средних и крупных компаний.

Microsoft Ахарта как многофункциональное ERP-решение охватывает бизнес компании в целом, включая производство и дистрибуцию, управление цепочками поставок (SCM) и проектами, финансовый менеджмент и средства бизнес-анализа, управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) и управление персоналом.



В системе Microsoft Axapta реализована возможность контролировать развитие компании, используя сбалансированную систему показателей. Функциональность позволяет следить как за классическими финансовыми показателями, так и за результатами отношений с клиентами, внутренними бизнес-процессами, обучением и ростом персонала. Сбалансированная система показателей Microsoft Business Solutions Axapta позволяет анализировать основные параметры деятельности компании и оптимизировать ее для достижения наилучших результатов.

С помощью функциональности сбалансированных показателей вы можете:

- настраивать любые ключевые показатели деятельности, связанные со всеми модулями системы Microsoft Axapta;
- обновлять проводки автоматически и размещать данные на персонализированных «панелях управления»;
- добывать информацию из внешних источников данных и, таким образом, связывать подсистемы компании с единой системой управления производительностью;
- контролировать и оценивать результаты работы посредством следования целям бизнеса;
- наблюдать за изменениями значений КПД в интерактивном режиме;
- создавать и просматривать отчеты, проводить статистический и графический анализ данных.

#### **5.2.1. Функциональность модуля «сбалансированной системы показателей» в Axapta**

Сбалансированная система показателей реализована в Axapta на базе концепции Р. Каплана и Д. Нортон, и, несмотря на некоторые расхождения в терминологии, основные элементы и функциональные аспекты системы остаются очень схожими.

В состав модуля ССП входят:

- Журнал показателей — средство ввода данных, которые невозможно получить из системы, или средство корректировки значений показателей;
- Система показателей — собственно форма, содержащая все параметры, входящие в ССП. Позволяет вводить бюджеты показателей, настраивать индикаторы для выборки данных из таблиц системы,
- Запросы — различные средства отображения данных модуля;
- Отчеты — стандартные отчеты по показателям ССП;
- Настройка, Мастера, Периодические операции — средства для управления модулем, ввода справочников и настройки параметров отображения данных (например, число и внешний вид индикаторов на панели руководителя).

ССП использует в качестве источника данных план счетов, заведенный в модуле Главная книга. Однако гораздо более эффективным подходом является ее применение в интеграции с различными модулями системы.

Так, соблюдая принцип четырех составляющих Каплана и Нортон, к ССП можно привязать данные из модуля CRM (составляющая «Клиент»), финансовые данные из модуля Главная книга (составляющая «Финансы»), данные по процессу производства из модулей Проекты, Производство или Управление цехом (составляющая «Внутренние Процессы»), а также стратегические планы развития сотрудников из модуля Управление персоналом (составляющая «Развитие»).

Функциональность модуля Анкетирование позволяет проводить опросы как на рабочих местах, так и через интернет (например, с помощью корпоративного портала). Пользователь может создавать анкеты, определять критерии оценок и ответов, назначать

график прохождения анкет у сотрудников и анализировать результаты анкетирования.

Система MBS Ахарта позволяет отображать иерархию стратегических целей в виде дерева. Поскольку MBS Ахарта является интегрированной системой ERP-класса, т. е. данные ее модулей взаимосвязаны между собой и

хранятся в единой базе данных, она предоставит пользователям возможность постоянно получать наиболее актуальную информацию за счет динамического обновления базы.

Например, модуль ССП тесно связан с модулями Управление бизнес-процессами и Управление персоналом, что позволяет трактовать их данные как организационные учетные единицы и учитывать их при построении отчетов по стратегическим показателям.

Для сбора данных по неисчисляемым показателям таким как уровень удовлетворенности клиентов и сотрудников, в системе заложена функциональность Анкетирования, позволяющая создавать отчеты по абстрактным данным, собранным в предустановленном формате. На тот случай, если хранящейся в базе информации окажется недостаточно, в системе реализован гибкий механизм подкачки данных, позволяющий использовать ССП независимо от самой системы: используя технологию Data-Link, Ахарта подключается в качестве клиента к другим базам данных.

Кроме того, допустим импорт данных из внешних систем, например из сводных таблиц, других приложений или баз данных, или даже заполнение таблицы показателей вручную.

Реализация ССП в Ахарта базируется на четырех основных компонентах: фокус-группах, шкалах, панелях и учетных показателях. Ниже каждый из них рассматривается более подробно.

**Фокус-группы.** В сбалансированной системе показателей Ахарта роль составляющих Каштана и Нортон исполняют фокус-группы. Фокус-группой называется набор стратегических измерений организации, и основной целью ее использования является объединение учетных показателей в Карте стратегического управления. Использование фокус-группы можно сравнить с использованием типов счета в Главной книге, которое позволяет делить счета на операционные и балансовые.

**Шкала.** Шкалой является графическое представление значения учетного показателя. Графическое представление может быть настроено соответственно любому типу учетного показателя вне зависимости от типа используемого измерения. Шкалу привязывают к учетному показателю только после определения своего графического представления.

**Панель.** Панелью называется набор графических представлений учетных показателей (шквал), привязанных к конкретному пользователю.

В Ахарта представлен целый ряд отчетов для проведения всестороннего анализа деятельности компании, данные которых наглядно отображаются в виде диаграмм и графиков. Это дает возможность анализировать показатели деятельности, самостоятельно управляя всеми аспектами этого анализа.

В Ахарта можно задать любое удобное визуальное представление: фактические значения показателей, бюджетные значения, максимальные и минимальные значения, средние значения или отклонения от бюджетных значений. Графическое представление аналитических данных позволяет с первого взгляда определить, насколько верен путь компании к достижению поставленных целей. Программа позволяет также задавать цветовые схемы, интервалы измерений и интерпретации колебаний значений для представления каждого показателя.

Наблюдение за изменениями показателей деятельности компании может быть интересно и необходимо в работе не только руководителям. «Приборная доска» — некоторая совокупность показателей — настраивается в системе для любого сотрудника или для любой группы сотрудников компании. Причем в каждом конкретном случае выделяется свой набор показателей. «Приборные доски» обеспечивают визуальное представление показателей и оптимальное их размещение на одном экране для удобного просмотра и анализа.

## Список литературы

- [1] Д.Нортон, Р.Каплан, Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию, Олимп-Бизнес: Олимп-Бизнес, 2010.
- [2] Аакер, Стратегическое рыночное управление, СПб: Питер, 2003.
- [3] Портер, Майкл, Конкуренция, М: Вильямс, 2005.
- [4] Partners, Horvath &, Внедрение сбалансированной системы показателей. Пер с нем. - 3 -е изд, М: Альпина Бизнес Букс, 2008.
- [5] Нортон, Роберт Каплан и Дэвид, Организация, ориентированная на стратегию, М: Олимп Бизнес, 2005.
- [6] Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С., Стратегический процесс, СПб: Питер, 2001.
- [7] Каплан РобертС., Нортон Дейвид П., Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в метриальные результаты / Пер. с англ., М: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005.
- [8] Х, Рамперсад, Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации, Олимп-Бизнес, 2005.
- [9] Porter, Michael, «What is Strategy?», № November/December, 1996.
- [10] Гершун Андрей, Горский Микаэл, Технология сбалансированного управления - 2-е изд., перераб., М: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006.
- [11] Хьюберт, Рамперсад К., Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность, М: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- [12] Ключков А., КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов, М: Эксмо, 2010.
- [13] Данилин, Олег, «Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их

применения,» *Управление Компанией*, № № 2(21), 2003.

- [14] Фридаг, Хервиг Р., Сбалансированная система показателей. Руководство по внедрению, М: Омега-Л, 2006.
- [15] М. Горский, А. Гершун, Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей: Сб. статей, Олимп-Бизнес, 2008.
- [16] Г., Хан, Планирование и контроль. 2-е изд., М: Финансы и статистика, 2005.
- [17] Нивен Пол, Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов, Баланс Бизнес-Букс, 2004.
- [18] А. Прайснер, Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте, М, 2008.

### Список рекомендуемой литературы

1. Азоев Г.Л. *Конкуренция: анализ, стратегия и практика*. М : Центр экономики и маркетинга, 1996. стр. 208.
2. Акофф Р. *Планирование будущего корпорации / Пер. с англ.* М : б.н., 2002. стр. 256.
3. Баринов В.А. *Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учебное пособие*. М : КНОРУС, 2005. стр. 240.
4. Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. *Принятие управленческих решений: Учеб. пособие для вузов*. М : КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001. стр. 288.
5. Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Балдин К.В. *Управленческие решения: Учеб. для вузов*. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 317с.
6. Джи Б. *Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение*. Спб.: Питер, 2000. - 224с.

7. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. СПб: Питер, 2003. - 320с.
8. Краснова В. Бостонская матрица в Москве. *Эксперт*. 2003. № 23 г.
9. Лапыгин Ю.Н. *Стратегический менеджмент: учебное пособие* / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. М.: Эксмо, 2010. стр. 432.
10. Лейк Невилл. Практикум по стратегическому планированию. М.: Поколение, 2006. - 304с.
11. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента.: пер. с англ.: Уч.пос. –М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. - 400с.
12. Портер Майкл. *Конкурентные преимущества: Как достичь высоких результатов и обеспечить его устойчивость* (пер. с англ. Калининой Е.) . М : Альпина Бизнес Букс, 2008.
13. Стратегическое планирование на железнодорожном транспорте: Учебное пособие. Галабурда В.Г, Терешина Н.П., Бубнова Г.В., Киреев В.Л., Куприянова Г.В. /Под ред. Профессора В.Г. Галабурды и Н.П. Терешиной. –М.: МИИТ. 2001. – 267с.
14. Стратегия бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. [ред.] Г.Б. Клейнер. М : КОНСЭКО, 1998.
15. Томпсон А.А, Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов/ Пер. с англ. [ред.]* М.И. Соколова Л.Г. Зайцева. М : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
16. Томпсон А.А, Стрикленд А.Дж. стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576с.
17. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. М.: Наука, 1978. - 352с.

### Краткая справка о компании «Океан света»

ЗАО «Океан Света» создано в 1999 году. Группа компаний «Океан света» занимается оптовой торговлей осветительными приборами. При этом она специализируется на следующих видах товаров:

- осветительные приборы, призванные работать в торговых помещениях, таких как торговые точки, ярмарки, рестораны, гостиницы и т.п. (основное – это подвесные и встраиваемые в потолок светильники, прожекторы);
- осветительные приборы для внутреннего убранства, такие как подвесные и напольные светильники, бра и аксессуары;
- изготовление эксклюзивных осветительных приборов, создаваемых по особым проектам, инновационным по содержанию и предназначенным для решения крупных дизайнерско-архитектурных задач;
- освещение музеев, художественное оформление помещений, отвечающее требованиям сохранности экспонатов.

Группа компаний «Океан Света» состоит из управляющей компании, двух заводов и трех сбытовых организаций. Торговый дом расположен в Москве. Также имеются две сбытовые организации, расположенные в Новосибирске и Германии, где осуществляются только продажи. Общее число сотрудников – 2600 человек



Св. план 2011г. поз.

Сорокина Анастасия Владимировна

Механизм реализации эффективной стратегии компании с помощью  
сбалансированной системы показателей

Учебное пособие для студентов экономических специальностей

---

Подписано в печать

Формат

Тираж

экз.

Усл. печ. л.

Заказ

---

127994, Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9. Типография МИИТ