

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**
Московский государственный университет путей сообщения
(МИИТ)

Институт экономики и финансов

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

А.В. СОРОКИНА

**ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Методические указания для выполнения
индивидуальных работ

Москва – 2014

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
Московский государственный университет путей сообщения
(МИИТ)

Институт экономики и финансов

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

А.В. СОРОКИНА

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ

рекомендовано редакционно-издательским Советом университета в качестве методических указаний для студентов экономических специальностей и магистров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент».

Москва -2014

УДК

С-

Сорокина А.В. Процесс формирования сбалансированной системы показателей: методические указания для выполнения индивидуальных работ. – М.: МИИТ, 2014. – с.

В методических указаниях и заданиях для выполнения индивидуальных работ по дисциплине «Сбалансированная система показателей» для студентов экономических специальностей и магистров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» представлены упражнения и задания, необходимые для разработки сбалансированной системы показателей, изложены основные понятия и методика разработки эффективной стратегии компании, а также представлен наглядный пример разработки модели BSC.

© МИИТ, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ BSC.....	6
ЗАДАНИЕ 1. Анализ деятельности компании.....	13
ЗАДАНИЕ 2. Формирование стратегических целей для BSC.....	16
ЗАДАНИЕ 3. Выбор целей компании для включения в BSC.....	20
ЗАДАНИЕ 4. Документы.....	24
ЗАДАНИЕ 5. Разработка карты стратегии.....	24
ЗАДАНИЕ 6. Разработка показателей к целям.....	27
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	31
Пример разработки сбалансированной системы показателей.....	31
Список рекомендуемой литературы.....	39

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. 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.

Целью проекта является показать пошаговую технологию разработки и внедрения сбалансированной системы показателей, сформировать умение создавать стратегическую модель компании: формулировать цели и показатели верхнего уровня, научиться разрабатывать ключевые показатели результативности (KPI- Key Performance Indicators).

Проект выполняется на основе *индивидуальной работы*.

В процессе разработки сбалансированной системы показателей BSC необходимо использовать весь теоретико-методический материал курса «Сбалансированная система показателей».

Результаты индивидуальной работы должны быть представлены в виде таблиц и/или рисунков. Оформленная работа представляется преподавателю в виде презентации (комплекта слайдов) и/или общего отчета по проекту.

. ЭТАПЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ

Процесс разработки сбалансированной системы показателей является для каждой компании индивидуальным. В индивидуальной работе по дисциплине «Сбалансированная система показателей BSC» следует придерживаться следующей последовательности выполнения заданий:

Задание 1. Выбор компании /подразделение, которые служат объектом анализа и совершенствования

Задание 2. Формирование стратегических целей для BSC

Задание 3. Рассмотрение стратегических целей и отбор из начального списка тех, которые заслуживают включения в BSC

Задание 4. Документирование целей, включенных в BSC

Задание 5. Разработка карты стратегии

Задание 6. Разработка показателей KPI

Оформление работы.

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ BSC

Эффективность сбалансированной системы показателей зависит от качества ее внедрения. Внедрение BSC осуществляется в четыре этапа:

1. подготовка к разработке BSC;
2. разработка BSC;
3. каскадирование BSC;
4. контроль выполнения стратегии.

1. Подготовка к разработке BSC

На этапе подготовки к построению BSC необходимо разработать стратегию, определить перспективы и принять решение, для каких организационных единиц и уровней нужно разработать BSC.

При определении подразделений, для которых будет разрабатываться BSC, нужно учитывать следующее: чем больше подразделений предприятия управляются стратегически с помощью одной BSC, тем лучше можно каскадировать (декомпозировать, передавать) важные цели с верхнего уровня на нижние.

Одним из важных мероприятий при подготовке к разработке BSC является выбор перспектив. Рассмотрение различных перспектив при формировании и реализации стратегии является характерной чертой концепции сбалансированной системы показателей и ее ключевым элементом. Формулирование стратегических целей, подбор показателей и разработка стратегических мероприятий по нескольким перспективам призваны обеспечить всестороннее рассмотрение деятельности компании.

Итак, исходными предпосылками разработки BSC являются:

- ✓ перспективы BSC;
- ✓ информированная и мотивированная команда высшего руководства;
- ✓ стратегия, являющаяся «зрелой» для разработки BSC.

2. Разработка BSC

На этом этапе разрабатывается BSC для одной организационной единицы. Это может быть компания в целом, подразделение или отдел. При этом разработка BSC осуществляется путем выполнения следующих шагов:

- ✓ конкретизация стратегических целей;
- ✓ связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками – построение стратегической карты;
- ✓ выбор показателей и определение их целевых значений;
- ✓ определение связи показателей с бизнес-процессами;
- ✓ разработка стратегических мероприятий.

Стратегические цели 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, плановые и фактические значения. Достижение разработанных целей призвана обеспечить реализация стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, бюджет и четкая ответственность.

Результат данного этапа обеспечивает единое понимание стратегии и является исходным пунктом для постоянного мониторинга внедрения стратегии. Только после информирования о BSC в организации, передачи целей на нижние уровни (каскадирование), создания адекватной системы планирования и отчетности и адаптации систем руководства и мотивации сотрудников BSC становится концепцией менеджмента.

На этапе разработки BSC необходимо учитывать, что стратегические цели, а не их показатели, составляют ядро сбалансированной системы показателей. Лучшие показатели бесполезны, если положенные в их основу цели не описывают надлежащим образом стратегию, ведущую к устойчивому конкурентному преимуществу.

3. Каскадирование BSC

Каскадирование ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах, поскольку цели и стратегические мероприятия из вышестоящих подразделений могут быть последовательно переданы в BSC нижестоящих организационных единиц – это вертикальная интеграция целей. Тем самым повышается вероятность, что стратегические цели всего предприятия или крупных подразделений будут достигнуты.

При каскадировании стратегия, указанная в корпоративной BSC, распространяется на все уровни управления. Пример представлен на рисунке 1.

Затем стратегические цели, показатели, целевые значения и действия по совершенствованию конкретизируются и адаптируются в подразделениях и отделах. Т.е. корпоративная BSC должна быть увязана с BSC подразделений, отделов и с индивидуальными планами работы сотрудников. На основе BSC своего подразделения каждый отдел разрабатывает собственную BSC (Рис. 2), которая должна быть согласована с корпоративной BSC.

Затем при участии начальника отдела каждый сотрудник разрабатывает свой индивидуальный план работы. Этот план больше ориентирован на достижение реальных результатов на рабочем месте, а не на задания или действия по усовершенствованию.

На рисунке 3 представлено каскадирование BSC, при реализации которого устанавливается мост между последовательными уровнями организационной иерархии. При этом корпоративная стратегия последовательно спускается вниз.

Степень подробности декомпозиции сбалансированных систем показателей «сверху вниз» зависит от организационной структуры и размера компании. Каждое подразделение включает в свою систему показателей только те задачи и показатели результативности общей (корпоративной) BSC, на которые оно оказывает влияние.

4. Контроль выполнения стратегии

Чтобы обеспечить долгосрочную реализацию стратегии, сформулированной в BSC, необходимо интегрировать BSC в систему управления.

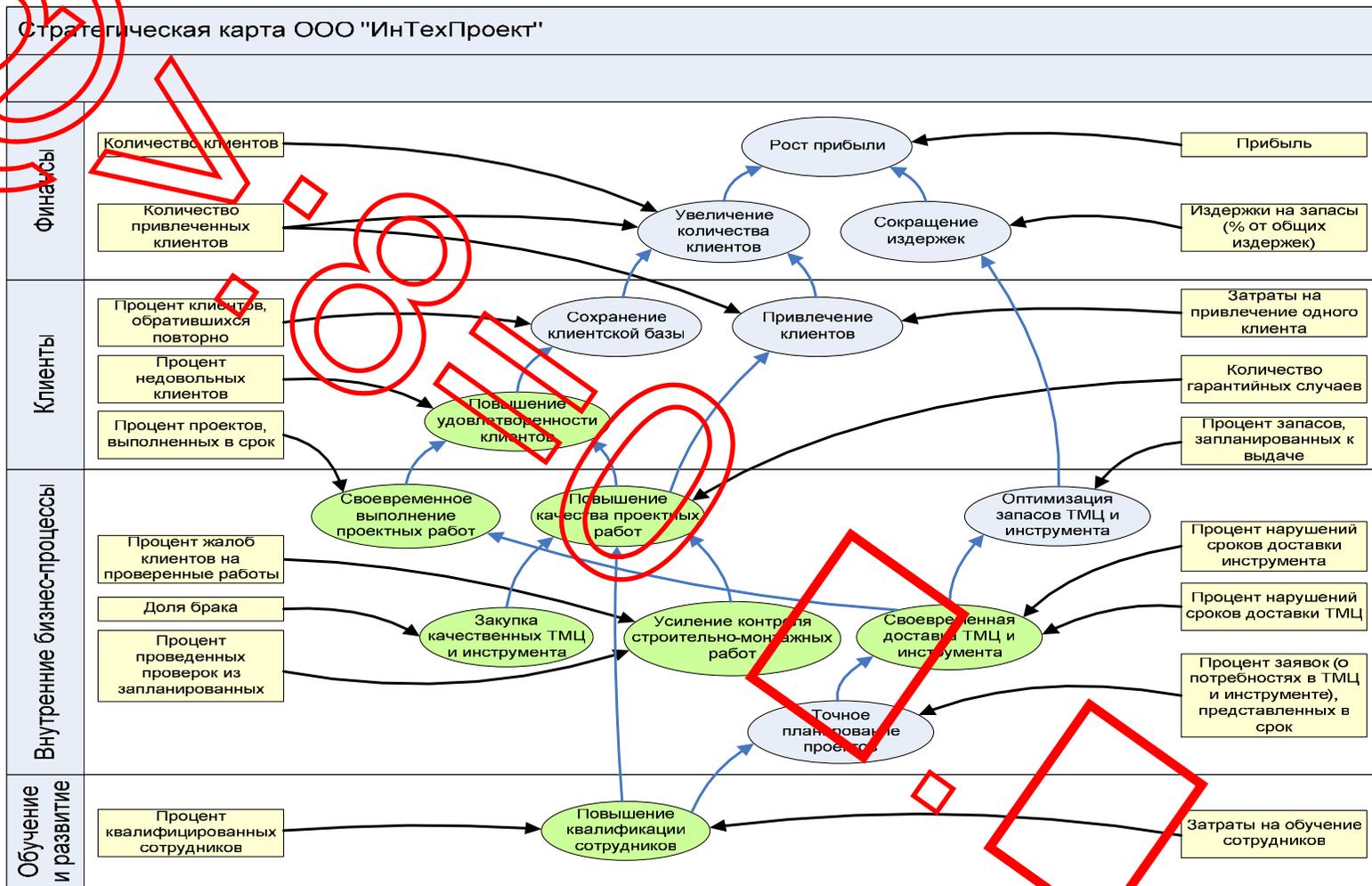


Рис. 1. Стратегическая карта корпоративного уровня

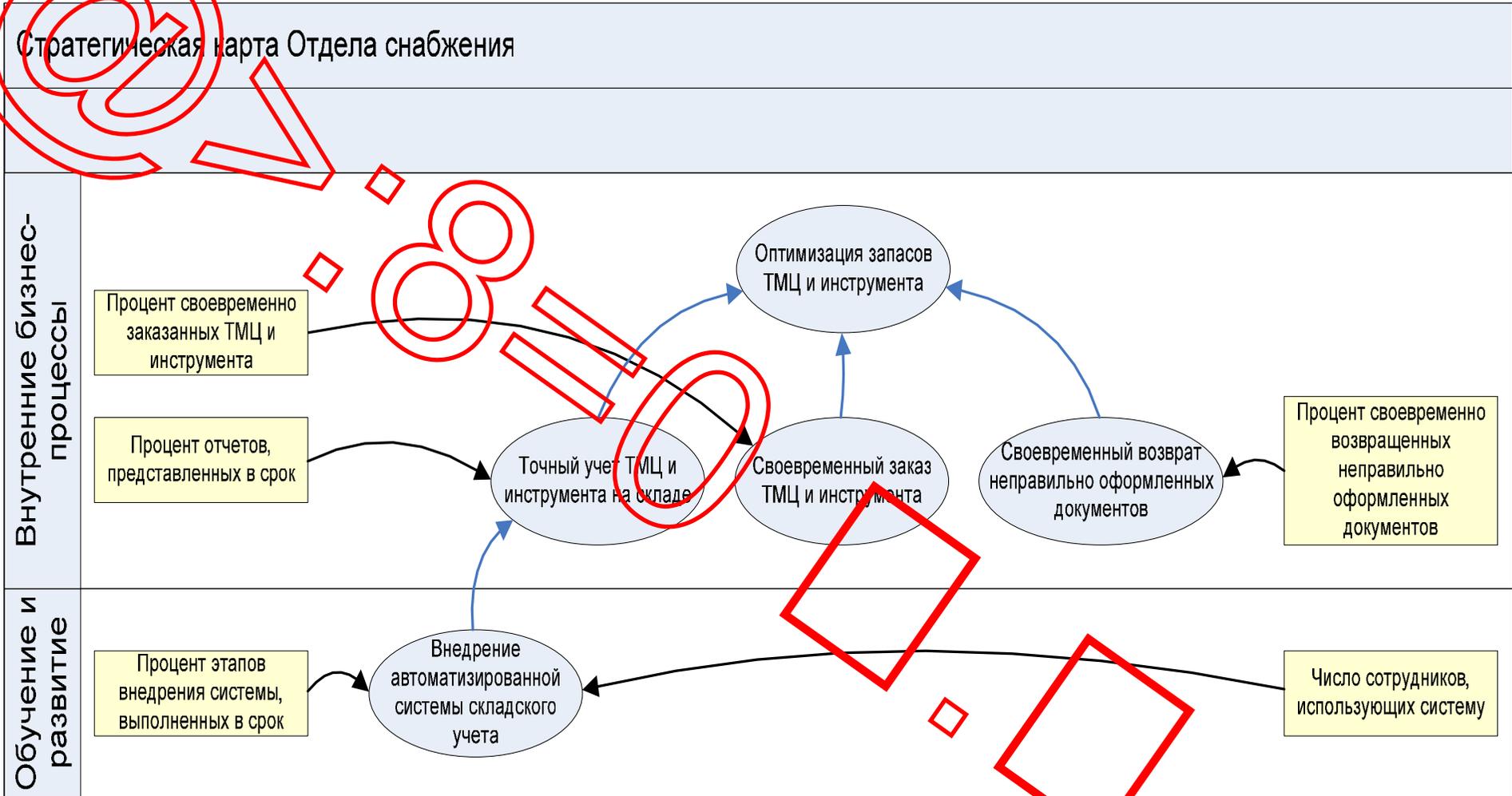


Рис. 2. Стратегическая карта Отдела снабжения

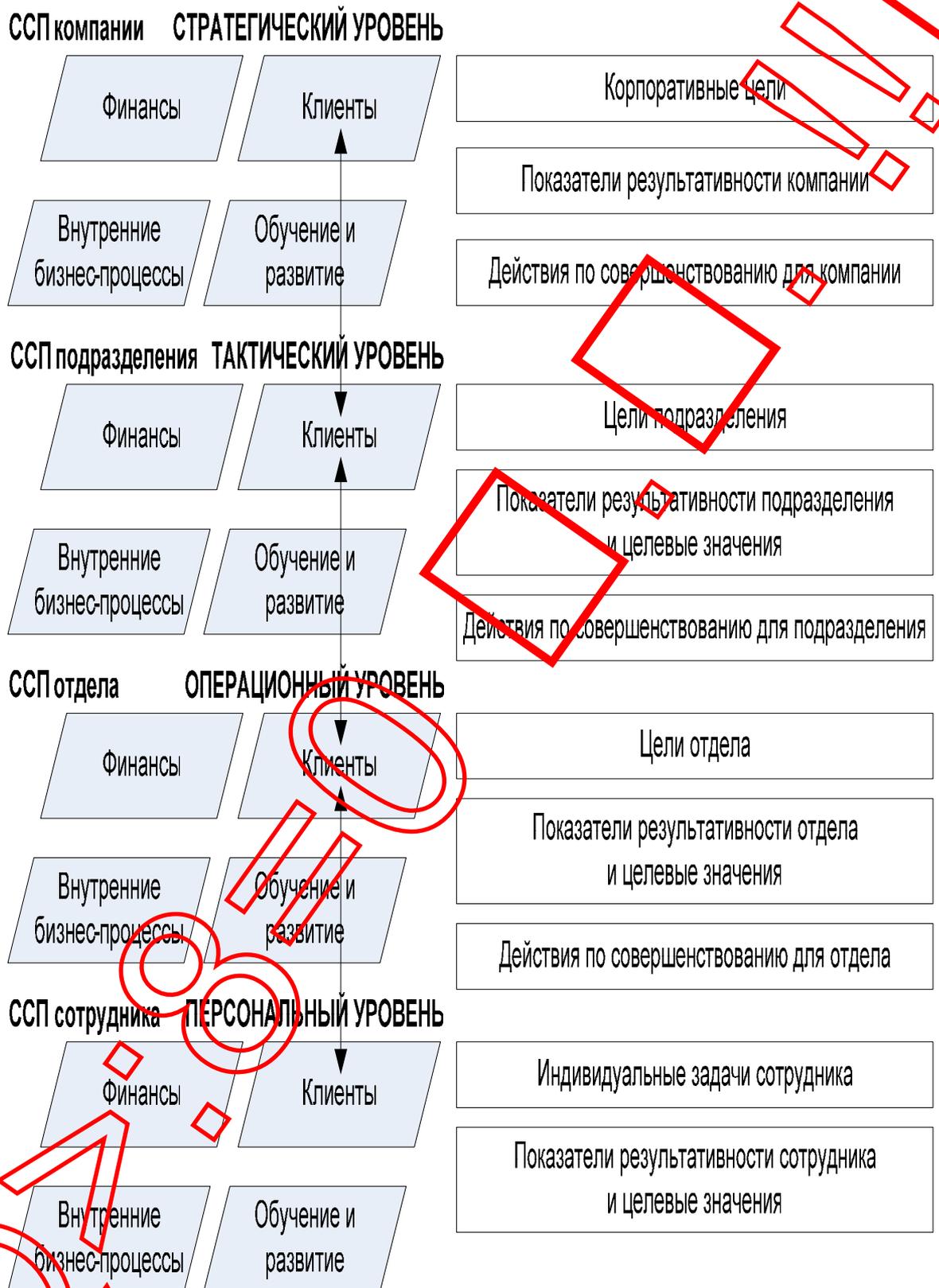


Рис. 3. Процесс каскадирования BSC

Внедрение методологии реализации стратегии сегодня непрерывно связано с автоматизацией. Внедрение BSC, например, с помощью MS Excel, или вообще без какой-либо информационной поддержки возможно лишь на начальных этапах внедрения BSC либо в небольших организациях. Если компания собирается разрабатывать сбалансированные системы показателей для нескольких структурных подразделений и периодически их уточнять и корректировать, то без использования преимуществ информационных технологий не обойтись.

Как правило, основная проблема, с которой сталкиваются предприятия, решившие внедрить у себя данную методологию реализации стратегии, не в том, как автоматизировать создание дерева целей и показателей или построение стратегической карты, а в том, как в автоматическом режиме постоянно обеспечивать BSC свежими данными и поддерживать ее в рабочем состоянии. На сегодняшний день на рынке существуют разные предложения по внедрению сбалансированной системы показателей в процесс деятельности компании.

Лишь с завершением этапа внедрения сбалансированная система показателей действует как концепция менеджмента, а не только как система показателей.

ЗАДАНИЕ 1. Анализ деятельности компании

Выбор компании /подразделение, которые служат объектом анализа и совершенствования.

Выберите то подразделение /компанию, для которого сбалансированная система показателей корпоративного уровня будет оптимальной в настоящий момент.

Большинство организаций отличается многообразием видов деятельности, поэтому создание первой BSC такого уровня может оказаться

нелегкой задачей. Идеально для этих целей подходит то подразделение, которое участвует в каждом звене стоимостной цепочки: инновации, операции, маркетинг, продажи и услуги. Такое подразделение имеет собственные продукты и клиентскую базу, маркетинговую службу и систему распределения, а также свои производственные мощности. Это должна быть такая бизнес-единица, для которой относительно легко построить итоговую систему финансовых показателей без сложностей, связанных с распределением прямых затрат или ценами на трансферт продуктов и услуг от одного подразделения к другому.

Типичная иерархическая структура транснациональной компании представлена на рисунке 4.

В данном задании сбалансированная система показателей занимает в ней уровень III.

Если организационная единица определена слишком узко (в пределах стратегической бизнес-единицы уровня III), создание всеобъемлющей самодостаточной стратегии может оказаться затруднительным. Например, BSC для одного функционального отдела или одной инициативы может получиться слишком мелкой по своему масштабу: нескольких ключевых показателей будет для нее вполне достаточно. Но BSC предназначена для крупных отделов обеспечения, совместных предприятий и некоммерческих организаций. Возникает вопрос: имеет ли (или должна ли иметь) данная бизнес-единица стратегию, чтобы выполнить свою миссию? Если да, то она, безусловно, достойный кандидат для BSC. По мнению Нортон и Каплана разработка BSC для каждого подразделения в отдельности имеет больший смысл, чем составление общей корпоративной системы.

В индивидуальной работе определите операционное подразделение или несколько подразделений выбранной вами компании. Сформулируйте его описание деятельности

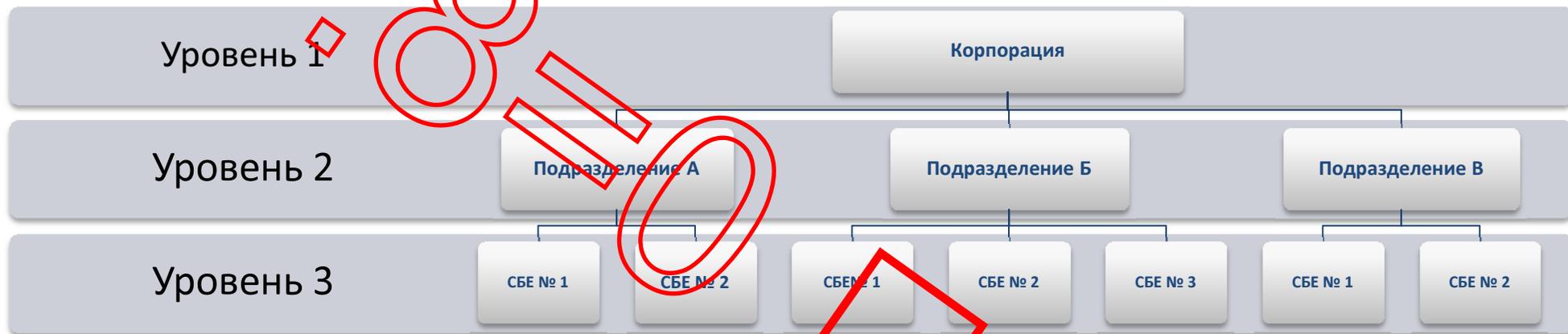


Рис. 4. Выбор бизнес-единицы для создания BSC

ЗАДАНИЕ 2. Формирование стратегических целей для BSC

Сформулируйте стратегические цели для включения их в BSC, группируя их по четырем проекциям:

1. финансы;
2. рынок;
3. процессы;
4. потенциал

Для получения хороших результатов на этом этапе важно, руководствоваться правилами формулирования целей:

✓ Цель должна представляться в виде глагола, стоящего в повелительном наклонении, с зависимым словом, например «достичь результата», «улучшить показатели», «снизить издержки».

✓ Цель должна иметь стратегическое значение, т.е. не быть слишком «приземленной», соответствующей уровню мероприятия. Например, формулировка «Обеспечить грузчиков склада спецодеждой» не соответствует масштабу стратегической цели. Для решения этой задачи нет необходимости выносить ее на стратегический уровень.

✓ Цель должна быть достаточно конкретной, чтобы сотрудники понимали, какие действия последуют за ее определением. Например, фраза «Улучшить моральный климат в коллективе» является слишком размытой, поэтому ее нельзя рассматривать как стратегическую цель. Это не более чем общее пожелание, не побуждающее к конкретным действиям. Когда появляются подобные формулировки, необходимо задать уточняющий вопрос: «Что именно нас не устраивает в данной ситуации, что мы хотим улучшить?». Причиной неудовлетворительного положения может быть, например демотивирующий стиль руководства менеджеров среднего звена. Тогда цель звучит таким образом: «Создать сильный средний уровень менеджмента». Понятно, что далее будут предприняты конкретные действия по формированию, обучению и воспитанию менеджеров среднего звена.

В представленных ниже таблицах (1,2,3,4) отображены вопросы по четырем проекциям BSC, ответы на которые могут являться формированием стратегических целей. Смысл группировки стратегических целей в разрезе проекций состоит в том, чтобы выделить все стратегически важные аспекты деятельности компании и в каждом из них установить цели.

Так, проекция «Финансы» отражает интересы акционеров и содержит наиболее значимые для них цели, связанные с ростом финансовых показателей деятельности компании.

Таблица 1.

Вопросы по сбалансированной системе показателей «Финансы»

Вопрос	Ответ
Какие финансовые ресурсы нужны для развития и роста бизнеса?	
Является ли финансирование критическим условием для удержания бизнеса? На сколько это важно?	
Является ли финансирование критическим условием для получения нового бизнеса? На сколько это важно?	
Как ваша работа влияет на финансовые результаты компании?	
Какие финансовые показатели измеряют финансовый результаты компании?	
какие финансовые показатели измеряют финансовый результат вашей деятельности?	

Проекция «Клиенты» включает цели, касающиеся повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, увеличения клиентской базы, объемов продаж и доли рынка. Очевидно, финансовых цели можно добиться лишь при условии достижения успехов на рынке.

Таблица 2.

Вопросы по сбалансированной системе показателей «Клиенты»

Вопрос	Розничные сети	Корпоративные клиенты	Дистрибьюторы	Субдистрибьюторы
Почему клиенты работают с вашей компанией?				
Что заставит ваших клиентов работать с				

Вопрос	Розничные сети	Корпоративные клиенты	Дистрибьюторы	Субдистрибьюторы
вашиими конкурентами?				
Как ваша компания может привлечь больше клиентов?				
Каковы ключевые факторы успеха в привлечении и удержании клиентов?				
Как клиент видит \ ощущает ваш вклад в организацию? Как ваша работа влияет на клиента?				
Какие изменения являются лучшими показателями удовлетворения клиента?				
Какие измерения показывают влияние вашей деятельности на клиента?				

К проекции «Бизнес - процессы» относятся цели совершенствования процессов и структур компании, за счет которых достигаются успехи в работе с клиентами и завоевании рынка.

Таблица 3.

Вопросы по сбалансированной системе показателей «Бизнес-процессы»

Вопрос	Ответ
Какие аспекты вашей работы наиболее существенны для ее выполнения?	
Какие рабочие процессы в компании могут быть улучшены?	
Как ваша работа может быть сделана более производительной?	
Как ваша работа может быть сделана более эффективной?	
Какие показатели лучше всего измеряют процессы, которые вы выполняете?	
Какие измерения показывают вашу эффективность / производительность исполнения процессов	

Проекция «Обучение и рост» имеет много альтернативных названий, однако обобщенно можно сказать, что в ней сосредоточены цели компании, связанные с развитием ее ключевых ресурсов, к которым относятся прежде всего люди. В эту же проекцию нередко включаются информационные технологии как ключевой информационный ресурс современного бизнеса.

Цели данной проекции обеспечивают базу достижения успеха по всем остальным направлениям.

Таблица 4

Вопросы по сбалансированной системе показателей «Обучение и рост»

Вопрос	Ответ
Что вы должны знать для того, чтобы выполнять вашу работу?	
Какие навыки вам необходимы для выполнения вашей работы?	
Что компания может сделать для того, чтобы ваша работа была более производительной и эффективной?	
Какое обучение поможет вам выполнять вашу работу лучше?	
Как это дополнительное обучение улучшит вашу результативность?	
Какие измерения показывают ваши познания и развитие?	

Решив вопрос, касающийся проекций, можно приступить к задаче разработки целей. Исходными данными для ее решения является определение стратегии, выработанное до начала этого проекта.

Пример результатов формирования стратегических целей представлен в таблице 5.

Таблица 5.

Начальный список целей для BSC

Проекция	Цели
Финансы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повысить оборачиваемость капитала 2. Снизить управленческие расходы 3. Увеличить прибыльность компании 4. Снизить затраты на устранение брака и простои
Рынок	<ol style="list-style-type: none"> 5. Расширить набор услуг, предлагаемых заказчикам 6. Создать ассоциацию субподрядчиков для координации действий по повышению качества услуг 7. Создать уникальное рыночное позиционирование 8. Повысить эффективность управления отношениями с заказчиком 9. Увеличить стоимость услуг генподряда 10. Повысить лояльность клиентов 11. Создать интернет-портал по тематике управления рисками строительных проектов 12. Подготовить и издать методическое руководство для клиентов по снижению рисков строительных проектов 13. Разработать план маркетинга на основе нового позиционирования компании 14. Проводить регулярные опросы с целью выявления степени

	удовлетворенности клиентов 15. Увеличить приток целевых клиентов 16. Построить долгосрочные отношения с субподрядчиками
Процессы	17. Сократить сроки подготовки тендерной документации 18. Увеличить число проектов, выполняемых компанией 19. Повысить эффективность процесса продажи проектов 20. Сократить простои в ходе проектов 21. Внедрить методы управления рисками строительных проектов 22. Разработать и внедрить регламент процесса продаж 23. Создать базу данных субподрядчиков для снижения рисков выбора исполнителей работ в проектах 24. Повысить эффективность маркетинговых коммуникаций
Обучение и рост	25. Повысить профессиональный уровень руководителей проектов в сфере управления рисками 26. Создать эффективное информационное обеспечение процессов управления отношениями с клиентами 27. Обеспечить высокую мотивацию участников процесса продаж 28. Внедрить автоматизированную систему для подготовки строительных смет 29. Провести оценку профессионального уровня сотрудников 30. Снизить производственные затраты за счет привлечения работников из регионов 31. Повысить квалификацию директоров проектов в сферах продаж и коммуникаций 32. Создать систему профессионального обучения и наставничества 33. Внедрить автоматизированную систему CRM для поддержки процессов управления отношениями с клиентами 34. Создать собственный парк строительной техники с целью сокращения объемов субподрядных работ

Как видно из таблицы 5, было сгенерировано 34 стратегические цели. При выполнении индивидуального задания не формируйте большое количество стратегических целей.

ЗАДАНИЕ 3. Выбор целей компании для включения в BSC

Рассмотрение стратегических целей и отбор из начального списка тех, которые заслуживают включения в BSC.

Последовательно рассматривается каждая цель списка (задание 2). Обратите внимание на согласование разработанных стратегических целей со стратегией. Если да, то каким именно положениям стратегии она соответствует? Достаточно ли конкретно определена данная цель, не нужно

ли ее сформулировать более точно? Не является ли эта цель слишком «мелкой»? Не следует ли отнести ее к мероприятиям?

Важным моментом в этом процессе является принятие решения о том, какие цели нужно исключить, а какие оставить.

Практика показывает, что для любой качественной цели можно разработать измеримый показатель. В формулировку цели не стоит включать числовые величины. Главное требование к определению цели следующее: она должна представлять собой конкретное словесное выражение устремлений компании. Необходимо, чтобы смысловая нагрузка была как можно более емкой. Количественные характеристики будут включены в это определение позже.

Таким образом, первоначальный список целей должен быть разделен на три части.

1. Цели, предназначенные для включения в BSC. Они распределены на группы, соответствующие выбранным проекциям.

2. Цели, не соответствующие стратегии компании. Они исключаются из дальнейшего рассмотрения. При этом их можно разделить на две группы: одни являются непродуктивными, о них нужно забыть, другие содержат правильные инициативы, для реализации которых не требуется включения в BSC. Например, обеспечение рабочих спецодеждой можно поручить руководителю отдела снабжения, предусмотрев соответствующие расходы в бюджете. В данном случае речь идет о целях функционального уровня, не имеющих стратегического масштаба.

3. Цели низкого уровня - это задачи, которые следует отнести к мероприятиям, обеспечивающим достижение стратегических целей. Они вписываются в стратегию компании, но должны входить в план работ по реализации стратегии, который будет разрабатываться позднее.

Таким образом, после критического рассмотрения перечня целей можно сформировать три списка:

1. список целей, которые должны войти в сбалансированную систему показателей (табл. 6);
2. список целей, не включенных в BSC (табл. 7);
3. список стратегических мероприятий, не включенных в число целей BSC (табл. 8).

Как видно из табл. 6, в число целей BSC вошли 17 целей из первоначального списка (табл. 5). Это хороший результат. Необходимо стремиться к тому, чтобы количество целей в BSC было близко к 20, 15 целей мало, а 25 уже много.

Ограничение числа целей в ССП является принципиально важным требованием. Если в BSC содержится большое количество целей, это означает, что у руководителей компании нет ясности относительно приоритетов и фактически отсутствует стратегия. Слишком малое число целей в BSC может говорить о недостаточной конкретизации, чрезмерном обобщении формулировок.

Таблица 6.

Список целей, включенных BSC

Проекция	Цели
Финансы	3. Увеличить прибыльность компании 4. Снизить затраты на устранение брака и простои
Рынок	7. Создать уникальное рыночное позиционирование 8. Повысить эффективность управления отношениями с заказчиком 9. Увеличить стоимость услуг генподряда 10. Повысить лояльность клиентов 15. Увеличить приток целевых клиентов 16. Построить долгосрочные отношения с субподрядчиками
Процессы	19. Повысить эффективность процесса продажи проектов 20. Сократить простои в ходе проектов 21. Внедрить методы управления рисками строительных проектов 24. Повысить эффективность маркетинговых коммуникаций
Потенциал	25. Повысить профессиональный уровень руководителей проектов в сфере управления рисками

	26. Создать эффективное информационное обеспечение процессов управления отношениями с клиентами 27. Обеспечить высокую мотивацию участников процесса продаж 31. Повысить квалификацию директоров проектов в сферах продаж и коммуникаций 32. Создать систему профессионального обучения и наставничества
--	---

Таблица 7

Список целей, не включенных в BSC

Проекция	Цели
Финансы	1. Повысить оборачиваемость капитала 2. Снизить управленческие расходы
Рынок	5. Расширить набор услуг, предлагаемых заказчикам
Процессы	17. Сократить сроки подготовки тендерной документации 18. Увеличить число проектов, выполняемых компанией
Потенциал	28. Внедрить автоматизированную систему для подготовки строительных смет 30. Снизить производственные затраты за счет привлечения работников из регионов 34. Создать собственный парк строительной техники с целью сокращения объемов субподрядных работ

Таблица 8.

Список задач, отнесенных к стратегическим мероприятиям

Проекция	Цели
Финансы	6. Создать ассоциацию субподрядчиков для координации действий по повышению качества услуг
Рынок	11. Создать интернет-портал по тематике управления рисками строительных проектов 12. Подготовить и издать методическое руководство для клиентов по снижению рисков строительных проектов 13. Разработать план маркетинга на основе нового позиционирования компании 14. Проводить регулярные опросы с целью выявления степени удовлетворенности клиентов
Процессы	22. Разработать и внедрить регламент процесса продаж 23. Создать базу данных субподрядчиков для снижения рисков выбора исполнителей работ в проектах
Потенциал	29. Провести оценку профессионального уровня сотрудников 33. Внедрить автоматизированную систему CRM для поддержки процессов управления отношениями с клиентами

Основным критерием исключения из дальнейшего списка целей в данном примере было- несоответствие стратегии компании.

Контроль управленческих затрат должен всегда находиться в поле зрения руководства. Однако это не является тем стратегическим направлением, при реализации которого команда намерена добиться решающего успеха. Если бы проблемой фирмы были непомерные затраты на управление, то, несомненно, эта цель попала бы в число стратегически значимых.

Аналогичная аргументация относится к другим целям, представленным в табл. 7.

ЗАДАНИЕ 4. Документы

Документирование целей, включенных в BSC

Для каждой цели укажите документ, исполнителей и координаторов, отвечающих за организацию действий, обеспечивающих ее достижение. Пример описания целей приведен в таблице 9.

ЗАДАНИЕ 5. Разработка карты стратегии

Карта стратегии отражает стратегические цели и взаимосвязи между ними. Создатели методологии Balanced Scorecard Д. Нортон и Р. Каплан дали новое определение корпоративной стратегии как цепочке причинно-следственных связей. В соответствии с этим карта стратегии наглядно представляет стратегию компании.

Проведите анализ каждой цели и выявите все ее существенные связи и постройте причинно-следственные связи между ними. Пример представлен на рисунке Стратегия компании получила зримое воплощение (рис. 5).

Для получения хороших результатов на этапе разработки карты стратегии полезно руководствоваться несколькими правилами.

Таблица 9.

Пример документирования стратегических целей

	Цель	Перспектива ССП	Определение цели	Обоснование цели	Участники	Координатор
4	Снизить затраты на устранение брака и простои	Финансы	Достижение этой цели предполагает значительное снижение затрат, источниками которых являются переделки по вине исполнителей строительных работ, а также оплата человеческих и иных ресурсов, не используемых по причине простоев	Достижение этой цели должно обеспечить рост рентабельности и прибыли компании	Директора проектов	Финансовый директор
7	Создать уникальное рыночное позиционирование	Рынок	Достижение этой цели предполагает формирование уникальных отличий компании от конкурентов, понимаемых целевыми клиентами	Четкое позиционирование является ключом к решению целого ряда проблем компании и должно обеспечить увеличение числа целевых клиентов, повышение стоимости услуг компании, рост прибыли	Директора проектов	Директор по маркетингу
21	Внедрить методы управления рисками строительных проектов	Процессы	Достижение цели предполагает внедрение методов и технологий проектного менеджмента с ориентацией на снижение рисков на всех уровнях управления компанией	Применение методов и технологий проектного менеджмента должно обеспечить улучшение качества работ, соблюдение сроков, повышение удовлетворенности заказчиков	Директора проектов	Заместитель генерального директора по производству
31	Повысить квалификацию директоров проектов в области продаж и коммуникаций	Потенциал	Достижение цели предполагает овладение директорами проектов навыками продаж и эффективных коммуникаций с клиентами	Директора проектов играют ведущую роль в процессе продаж. Повышение их квалификации в данной области должно обеспечить результативность продаж и рост числа договоров, заключенных с целевыми клиентами	Директора проектов	Директор по маркетингу

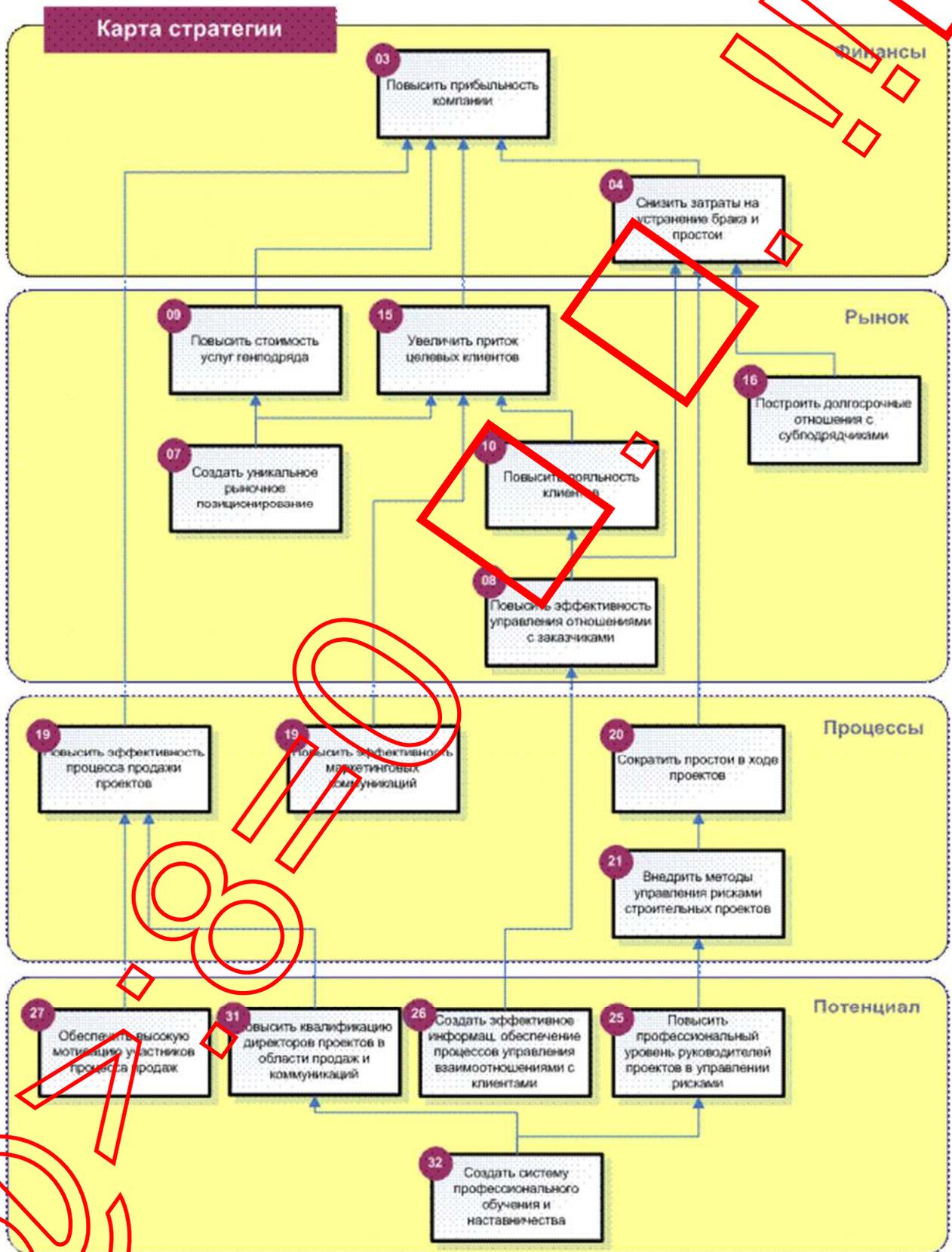


Рис. 5. Карта стратегии компании

✓ Не стремиться обозначать все сколько-нибудь значимые взаимосвязи между целями. Необходимо выделять только самые существенные связи.

✓ Не дублировать связи: если существует последовательность связей между целями А и В, а также между В и С, то не нужно соединять стрелкой цели А и С. Это ничего нового не добавляет к логике схемы (А и С и так связаны через В), но перегружает ее, делая более сложной для восприятия.

✓ Стараться так располагать на схеме цели и связи, чтобы избежать пересечения стрелок. Как правило, это удастся, если схема не содержит лишних связей.

Необходимо помнить, что карта стратегии выполняет коммуникативную функцию, т.е. объясняет всем заинтересованным сторонам смысл стратегии компании, поэтому карта должна быть построена так, чтобы создавался ясный и убедительный образ стратегии.

После завершения построения причинно-следственных связей все цели должны быть соединены с другими, при этом от каждой из них должна выстраиваться цепочка, выводящая на самую верхнюю цель, изображенную на схеме. Если для каких-то целей эти правила не соблюдаются, это означает, что данные цели являются «лишними», соответственно, их следует удалить с карты стратегии или подумать о промежуточных целях, которые должны связать тупиковые ветви схемы с ее вершиной.

ЗАДАНИЕ 6. Разработка показателей к целям

Разработка показателей к целям и их целевые, плановые и фактические значения

Для того чтобы данная карта превратилась в инструмент управления реализацией стратегии, необходимо:

- разработать показатели, с помощью которых можно измерить «расстояние» до целей;

- установить целевые значения показателей;

- разработать комплекс стратегических мероприятий, проектов, обеспечивающих достижение целей.

Используя таблицы 10, 11 сформируйте ключевые показатели эффективности (KPI) для уже разработанных стратегических целей.

Таблица 10
Ключевые показатели эффективности – KPI по перспективе
«Финансы», «Клиенты»

Финансы	Клиенты
1. Рыночная стоимость	1. Доля рынка
2. Рентабельность инвестиций - ROI	2. Количество новых рынков сбыта
3. Рентабельность активов – ROA	3. Удовлетворенность потребителей
4. Рентабельность чистых активов – RONA	4. Доля новых клиентов
5. Рентабельность инвестированного капитала - ROCE	5. Качество сервиса
6. Рентабельность акционерного капитала - ROE	6. Индикатор имиджа
7. Денежный поток - CF	7. Индекс ценности качественного предложения потребителю
8. Валовой денежный поток – GCF	8. Величина чека
9. Рыночная добавленная стоимость – MVA	9. Частота покупки
10. Потенциал создания стоимости - VCS	10. Доля повторных покупок
11. SVA, CVA	11. Стоимость обслуживания клиента
12. Экономическая добавленная стоимость - EVA	12. Объем продаж новых видов продуктов или услуг
13. Денежный поток отдачи на инвестированный капитал – CFROI	13. Прибыль от новых видов продуктов или услуг
14. Чистая прибыль на одну акцию - EPS	14. Доля оборота клиентов категории «А»
15. Коэффициент отношения цены акции и чистой прибыли – P/E-Ratio	15. Годовой объем продаж на одного клиента
16. Коэффициент отношения рыночной и балансовой стоимости акций - M/B Ratio	16. Количество потерянных клиентов
17. Показатель совокупной акционерной доходности - TSR	17. Количество постоянных клиентов
18. Приведенная стоимость - NPV	18. Количество клиентов на одного продавца
19. Внутренняя норма доходности - IRR	19. Удельный вес заключенных сделок в общем количестве запросов потребителей
20. Прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации - EBITDA	20. Индекс приверженности потребителей
21. Чистая операционная прибыль после вычета налогов – NOPAT	21. Количество посещений потребителей
	22. Количество рекламаций
	23. Расходы на маркетинг
	24. Среднее время жизни клиента
	25. Средний размер поставок одному потребителю

Финансы	Клиенты
22. Маржинальная прибыль	26. Количество потребителей
23. Стоимость инвестированного капитала - СЕ	27. Количество обращений потребителей
24. Оборот	28. Индекс узнаваемости торговой марки
25. Денежный поток	29. Узнаваемость торговой марки в опросах целевой группы
26. Удельные издержки	30. % новых клиентов, обратившихся в организацию
27. Цена акции	31. % присутствия в специализированных рекламных изданиях
28. Общая сумма активов	32. Уровень цены по отношению к среднему по отрасли
29. Рентабельность оборота	33. Отношение стоимости вывoda на рынок новых продуктов к обороту по данным продуктам
30. Суммарные затраты	
31. Отношение собственного капитала к общей сумме активов	
32. Коэффициент финансовой устойчивости	
33. Коэффициент ликвидности	

Таблица 11

Ключевые показатели эффективности – КРІ по перспективе «Бизнес-процессы», «Персонал»

Бизнес-процесса	Персонал
1. Время разработки и вывода на рынок новых продуктов	1. Величина инновационного потенциала
2. Время на разработку рынка	2. Производительность персонала
3. Среднее время обработки запроса клиента	3. Уровень удовлетворенности персонала
4. Среднее время контрактации	4. Вклад персонала
5. Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения	5. Количество предложенных усовершенствований
6. Время доставки товара	6. Количество тренингов
7. Время производственного цикла	7. Доход на одного сотрудника
8. Среднее время формирования заказа поставщику	8. Прибыль на одного сотрудника
9. Среднее время исполнения заказа поставщиком	9. Административные расходы на одного сотрудника
10. Операционные издержки	10. Отношение оборота к фонду оплаты труда
11. Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки	11. Количество сотрудников
12. Удельный вес своевременно выполненных заказов	12. Текучесть персонала
13. Средняя трудоемкость изготовления изделия	13. Средний стаж работы сотрудников в компании
14. Средняя трудоемкость отдельных технологических операций	14. Средний возраст сотрудников
15. Периодичность поставок	15. Соотношение временных и постоянных работников
16. Среднее время согласования документов	16. Удельный вес сотрудников с высшим образованием
	17. Индекс лидерства
	18. Доля штатных работников в общей численности персонала
	19. % привлеченных сотрудников в

Бизнес-процесса	Персонал
17. Рост производительности труда	соответствии с требованиями
18. Затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме административных затрат	20.Количество сотрудников имеющих ранг "перспективный"
19. Количество качественно выполненных заказов	21.Количество обученных сотрудников по темам, чел.
20. Время реагирования на претензии	22.Процент аттестованных продавцов
21. Доля отработанных претензий	23.Количество сертифицированных сотрудников
22. Число документированных процессов и процедур	24.Коэффициент взаимозаменяемости
23. Доля стабильных бизнес-процессов ($C_p > 1.33$)	25.% наличия в подразделениях и у сотрудников показателей и регламентов
24. Доля измеряемых бизнес-процессов	26.% исполнения внутренних нормативных документов
25. Количество заказов реализованных в срок	27.% исполнения запланированных мероприятий по развитию
26. Количество реализованных улучшений бизнес-процессов	28.% менеджеров, имеющих управленческие степени (MBA , PMP и пр.)
27. Соотношение прибыли к затратам на брак	29.Удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов
28. Доля неликвидов в товарном запаса	30.Уровень автоматизации
29. Оборачиваемость товарного запаса	31.Индекс универсальности системы
30. Коэффициент диффектуры товарного запаса	32.Производительность компьютерных систем
31. Сводный индекс TQM	33.Степень информационной фрагментарности бизнес-процессов - IFRAG
32. Степень организационной фрагментарности бизнес-процессов - OFRAG	
33. Среднее количество внешних выходов клиентских бизнес-процессов	

Зафиксируйте сформированные KPI на карте сбалансированной системы показателей вашей компании.

В приложении 1 представлена разработка сбалансированной системы показателей иной компании ООО «XXX».

ОФОРМЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ

Результаты индивидуальной работы должны быть представлены в виде таблиц и/или рисунков. Оформленная работа представляется преподавателю в виде презентации (комплекта слайдов) и/или общего отчета по проекту.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Пример разработки сбалансированной системы показателей

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ООО «XXX» 2013 – 2014 ГГ.						
Стратегическая карта		Сбалансированная система показателей		План действий		
Цель: Ежегодное увеличение доли рынка «XXX»		Стратегические цели	Показатель	Целевое значение	Мероприятие	Бюджет
Финансы		<ul style="list-style-type: none"> Прибыльность 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение количества договоров Увеличение стоимости среднего договора 	<ul style="list-style-type: none"> В 10 раз (200 млн.руб) На 30 % (до 900 – 950 т. руб) 		
Клиенты		<ul style="list-style-type: none"> Больше клиентов Расширить географию (Тюменская обл., ЯНАО, ХМАО) Сформировать известность и репутацию в деловых кругах этих регионов Улучшить качество предоставляемых услуг 	<ul style="list-style-type: none"> # клиентов # клиентов в Тюмени и округах # потенциальных клиентов, знающих об ООО XXX # клиентов с высоким уровнем удовлетворенности 	<ul style="list-style-type: none"> 120 – 180 клиентов\год 30% - Тюмень, 70% - область и АО (мин. 7 городов региона) 1000 70% 		
Внутренние процессы		<ul style="list-style-type: none"> Расширить отдел сбыта Оптимизировать снабжения Создать отдел маркетинга Стандартизировать основные технологические и управленческие операции 	<ul style="list-style-type: none"> # сотрудников (штат. и в шт.) отдела # поставщиков Появление отдела Регламент взаимодействия служб 	<ul style="list-style-type: none"> 10 (3\7) Увеличение на 30% 1 1 		
Потенциал (ресурсы)		<ul style="list-style-type: none"> Слаженность работы служб Повышение квалификации персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Создать отдел кадров Развить нужные навыки Отработать систему внутреннего взаимодействия служб 	<ul style="list-style-type: none"> Появление отдела Уменьшение количества рекламаций Снижение периода оказания услуг 	<ul style="list-style-type: none"> 1 На ? На ? 	
					Общий бюджет	

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ООО «ХХХ» 2013 – 2014 ГГ.: ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И КОНТРОЛЯ

	Стратегические цели	Показатель	Целевое значение (План на год)	Период сбора данных	Ответственный
Финансы	Прибыльность	Увеличение количества договоров	В 10 раз (200 млн.руб)	квартал	Ген.директор
		Увеличение стоимости среднего договора	• На 30 % (до 900 – 950 т. руб)	квартал	Ген.директор
Клиенты	Больше клиентов	# клиентов	120 – 180 клиентов\год	месяц	Нач. отдела сбыта
	Расширить географию (Тюменская обл., ЯНАО, ХМАО)	# клиентов в Тюмени и округах	30% - Тюмень, 70% - область и АО (мин. 7 городов региона)	квартал	Нач. отдела снабжения
	Сформировать известность и репутацию в деловых кругах этих регионов	# потенциальных клиентов, знающих об ХХХ	1000	квартал	Нач. отдела маркетинга
	Улучшить качество предоставляемых услуг	# клиентов с высоким уровнем удовлетворенности	70%	квартал	Зам. директора по производству
Внутренние процессы	Расширить отдел сбыта	# сотрудников (штат. и в шт.) отдела	10 (3\7)	месяц	Нач. отдела сбыта
	Оптимизировать снабжения	# поставщиков	Увеличение на 20%	месяц	Нач. отдела снабжения
	Создать отдел маркетинга	Появление отдела	1	месяц	Ген.директор
	Стандартизировать основные технологические и управленческие операции	Регламент взаимодействия служб	1	месяц	Ген.директор
Потенциал (ресурсы)	Создать отдел кадров	Появление отдела	1	месяц	Ген.директор
	Развить нужные навыки	Уменьшение количества рекламаций	На ?	квартал	Нач. отдела кадров, Зам. директора по производству
	Отработать систему внутреннего взаимодействия служб	Снижение периода оказания услуг	На ?	квартал	Зам. директора по производству

ПЛАН СТРАТЕГИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ ООО «XXX» 2013 – 2014 ГГ.

Стратегическая цель	Стратегическое мероприятие	Начало	Конец	Ответственный	Статус (согласовано и не согласовано)	Бюджет мероприятия
«ФИНАНСЫ»						
1. Увеличение количества договоров	Разработка стандартного пакета договоров с клиентами	00.2013	00.2014	юрист		XXX
«КЛИЕНТЫ»						
1. Больше клиентов	Проведение маркетингового исследования, связанного с изучением потребностей в услугах компании	00.2013	00.2014	Нач. отдела маркетинга \ маркетолог-аналитик		XXX
2. Расширить географию (Тюменская обл., ЯНАО, ХМАО)	Создание сети представителей в городах Тюменской обл., ЯНАО, ХМАО	00.2013	00.2014	Нач. отдела сбыта \ Ген. директор		XXX
3. Сформировать известность и репутацию в деловых кругах этих регионов	Проведение специализированной информационной компании	00.2013	00.2014	Нач. отдела маркетинга		XXX
	Разработка фирменного стиля компании и выпуск его носителей	00.2013	00.2014	Нач. отдела маркетинга		XXX

4. Улучшить качество предоставляемых услуг	Разработка системы премий и штрафных санкций	00.2013	00.201 4	Гл. бухгалтер, Зам.директора по производству		XXX
«ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ»						
1. Расширить отдел сбыта	Увеличить количество сотрудников до 10 (3\7)	00.2013	00.201 4	Нач. отдела сбыта \ Ген. директор		XXX
	Разработать БД «Клиенты ООО «XXX»	00.2013	00.201 3	Специалист отдела сбыта		XXX
2. Оптимизировать снабжения	Разработать и заполнить БД «Поставщики ООО «XXX»	00.2013	00.201 3	Специалист отдела снабжения		XXX
	Стандартизировать процедуру выдачи оборудования со склада	00.2013	00.201 3	Специалист отдела снабжения		XXX
3. Создать отдел маркетинга	Создание отдела	00.2013	00.201 3	Ген. директор		XXX
4. Стандартизировать основные технологические и управленческие операции	Разработать Регламент взаимодействия служб	00.2013	00.201 3	Ген. директор \ Начальники отделов		XXX
«ПОТЕНЦИАЛ»						
1. Создать отдел кадров	Создание отдела	00.2014	00.201 4	Ген. директор		XXX
2. Развить нужные навыки	Проведение ежемесячных внутренних семинаров по повышению уровня технической	00.2013	00.201 4	Зам.директора по производству		XXX

	квалификации					
	Проведение (участие) в тренингах по повышению коммуникативной компетенции	00.2013	00.2014	Нач. отдела сбыта		XXX
	Проведение (участие) в семинарах по повышению компетенции маркетологов	00.2013	00.2014	Нач. отдела маркетинга		XXX
3. Отработать систему внутреннего взаимодействия служб	Корректировка Регламента взаимодействия служб	00.2013	00.2013	Ген. директор \ Начальники отделов		XXX

ОРИЕНТИРОВОЧНОЕ СОСТОЯНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ ООО «XXX» И ИХ ОПТИМИСТИЧЕСКОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Целевое значение (План на год)	Состояние сейчас	Возможное распределение по кварталам				«оптимистическая» динамика
		1	2	3	4	
Увеличение количества договоров в 10 раз (200 млн. руб)	20 млн. р.	30-35	35-40	40-45	50	<p>Вариант «контрольных точек» при оптимистической динамике. Общий объем договор при такой динамике 168 млн. руб. \ год</p> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: small;">"Нормальное" распределение роста объема договоров</p> <p style="font-size: x-small;">■ суммарная величина договоров (млн. р.)</p> </div>

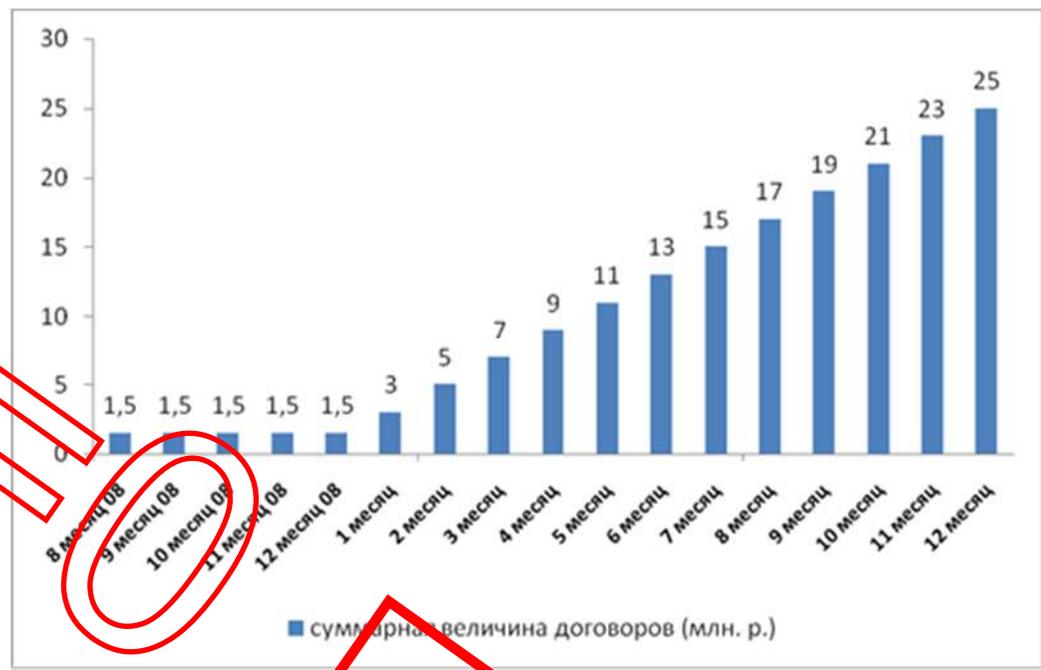
Увеличение стоимости среднего договора на 30 % (до 900 - 950 т. руб)	300 - 600 т. руб					
--	------------------	--	--	--	--	--



120 - 180 клиентов\год, Структура клиентов:	3 - 4	Объем работ в руб.			
Крупные 4-5 млн. руб.		15	17	22	25
Средние 1-3 млн. руб.		10	12	14	15
Мелкие 0,5-0,7 млн. руб.		5	8	9	10



Распределение клиентов по регионам Тюмени, область и АО	50/50	50/50	45/55	40/50	30/70
Знание потенциальных клиентов об XXX	1000				
В регионе	0%	10%	30%	50%	70%
В Тюмени	10%	10%	15%	20%	30%



Список рекомендуемой литературы

1. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей:(С./ статей) / Сост. М. Горский, А.Гершун / Пер. с англ. М.Павловой. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2008. – 416 с.: ил.
2. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с.
3. Р. Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003
4. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2 изд. расшир. / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2005. 128 с.
5. Сорокина А.В. Механизм реализации эффективной стратегии компании с помощью сбалансированной системы показателей. Учебное пособие для студентов магистратуры по направлению «Менеджмент» - М.:МИИТ, 2011, 153с.

Интернет ресурсы:

1. <http://balanced-scorecard.ru>
2. <http://www.bscdesigner.com/>
3. <http://www.businessstudio.ru/>
4. www.balancedscorecard.ru
5. www.bplan.ru
6. www.cfin.ru
7. www.intalev.ru
8. www.itsam.ru
9. www.mag-consulting.ru
10. www.Om-s.com