

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Московский государственный университет путей сообщения»**

---

**Институт экономики и финансов  
Кафедра «Экономика и управление на транспорте»**

**А.В. СОРОКИНА  
Д.А. ГОРОХОВ**

**МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ  
СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Москва - 2013

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Московский государственный университет путей сообщения»**

---

**Институт экономики и финансов  
Кафедра «Экономика и управление на транспорте»**

**А.В. СОРОКИНА  
Д.А. ГОРОХОВ**

**МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ  
СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

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

Москва - 2013

УДК 338

С65

Сорокина А.В., Горохов Д.А. Механизм формирования сбалансированной системы показателей: Учебное пособие. - М.: МИИТ, 2013. - 121 с.

В учебном пособии описаны подходы к разработке и внедрению управленческой методики «Сбалансированная система показателей» (ССП), или «Balanced Scorecard» (BSC) (англ.). СПП широко применяется не только как инструмент эффективного контроля и мониторинга бизнес-процессов, но и как полноценная система стратегического планирования и управления.

Рецензенты:

к.э.н., доцент кафедры

«Бухгалтерский учёт и статистика» МИИТ

Т.М. Гаврилюк

заместитель начальника отдела департамента  
экономической конъюнктуры и стратегического  
развития ОАО «РЖД» к.э.н.

Г.В. Куприянова

©МИИТ, 2013

## Оглавление

Введение .....	4
РАЗДЕЛ 1. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ .....	5
1.1. Повышение стоимости компании .....	5
1.2. Сущность и содержание сбалансированной системы показателей .....	10
1.3. Стратегическая направленность составляющих ССП.....	27
РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....	42
2.1 Структура системы показателей.....	42
2.2. Ключевые факторы успеха .....	45
2.3. Примеры формулирования целей по четырём аспектам деятельности компании....	48
2.3.1. Финансовая составляющая.....	48
2.3.2. Клиентская составляющая.....	51
2.3.3. Внутренние бизнес-процессы .....	53
2.3.4. Обучение и рост.....	55
2.4. Определение KPI (ключевые показатели результативности).....	57
2.5. Сбалансированность показателей .....	77
РАЗДЕЛ 3. ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В КОМПАНИИ.....	89
3.1. Ключевые проблемы внедрения сбалансированной системы показателей .....	89
3.2. Внедрение сбалансированной системы показателей на предприятии .....	91
3.3. Согласование сбалансированных систем показателей организационных подразделений .....	97
3.4. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления .....	99
РАЗДЕЛ 4. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ «СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ».....	104
4.1. SAP SEM.....	104
4.1.1. Обзор функций SAP SEM.....	108
4.2. Реализация концепции «сбалансированной системы показателей» в MBS-Ахартa.....	111
4.2.1. Функциональность модуля «сбалансированной системы показателей» в Ахартa.....	112
4.3. BSC Designer Pro .....	115
4.4. IBM Cognos Metrics Manager .....	116
Список литературы.....	119
Интернет ресурсы.....	121

## Введение

Курс методических основ разработки сбалансированной системы показателей входит в круг дисциплин управленческого блока магистерских программ МИИТа. При разработке данного учебного пособия авторы рассматривали сбалансированную систему показателей не только как инструмент эффективного контроля и мониторинга бизнес-процессов, но и как полноценную систему стратегического планирования и управления.

В соответствии с данной исходной посылкой, целью разработки данного методического материала является широкое отражение вопросов разработки и применения сбалансированной системы показателей в рамках организации системы стратегического планирования и управления в коммерческих компаниях. Учебное пособие построено на основе комплексного сочетания базовых элементов соответствующих методик.

В результате освоения курса изложенного в данном учебном пособии, студенты получают знания в области управления диверсифицированным бизнесом, структурирования бизнес-процессов, технологий разработки и внедрения сбалансированной системы показателей, а также знания о функциональности программного обеспечения, реализующего рассматриваемую управленческую методику.

подача материала организована по принципу спирали, где основные положения методик дублируются на разных уровнях детализации. Содержание учебного пособия основано на методических разработках, выполненных при участии авторов в рамках научно-исследовательских работ по заказу ведущих представителей транспортного бизнеса Российской Федерации. Приведены иллюстративные примеры из практической деятельности корпоративного менеджмента, реализующего крупнейшие бизнес-проекты на транснациональном рынке.

Авторы выражают уверенность в том, что данное учебное пособие станет надёжной основой формирования у студентов компетенций в области управления бизнес-процессами.

## РАЗДЕЛ 1. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

### 1.1. Повышение стоимости компании

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].

Авторами книги [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.

Стратегические цели связаны друг с другом причинно-следственными связями, которые аналогичны отношениям «если – то». Например, если банк сокращает время обслуживания клиентов (Цель 1), то ему потребуется меньше персонала (Цель 2), клиенты будут более удовлетворены сокращением времени (Цель 3) и престиж, следовательно, прибыльность банка возрастет (Цель 4). Эта очевидная причинно-следственная связь. Такие связи изображаются в стратегической карте предприятия

Структура создания стоимости в общественном секторе и некоммерческих организациях (рис. 1.1, 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.



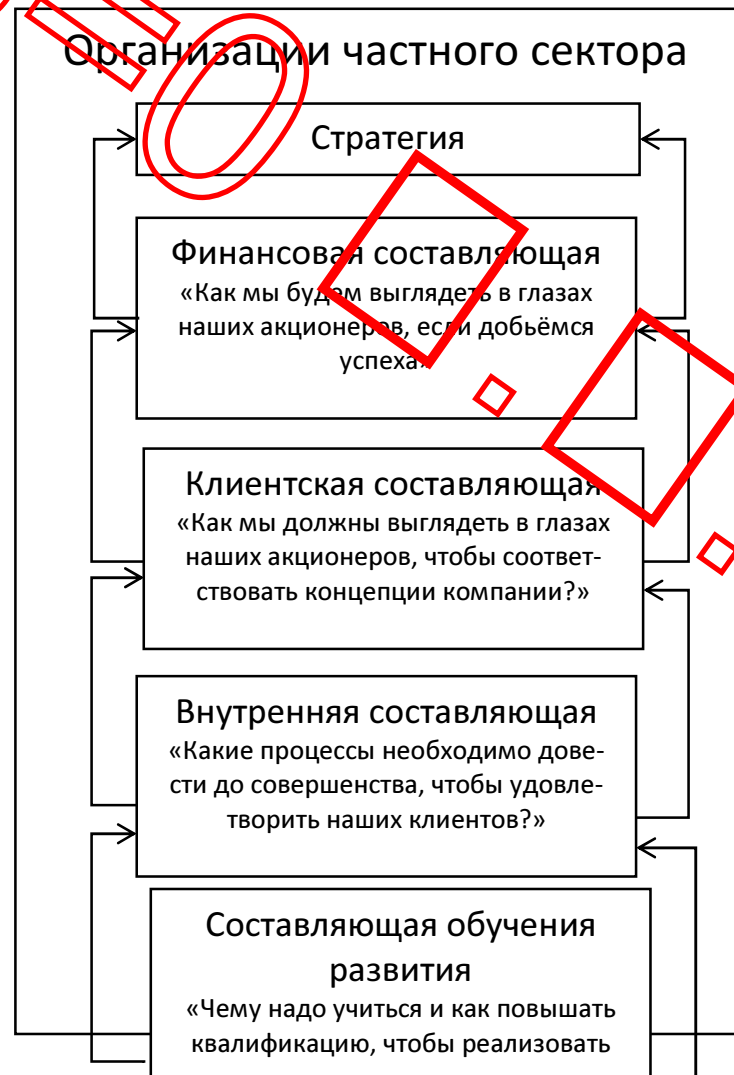


Рисунок 1.1. Стратегические карты: простая модель создания стоимости

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. 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 1.2, 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. 1.2.) 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 потребительской 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.

## **1.2. Сущность и содержание сбалансированной системы показателей**

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»).

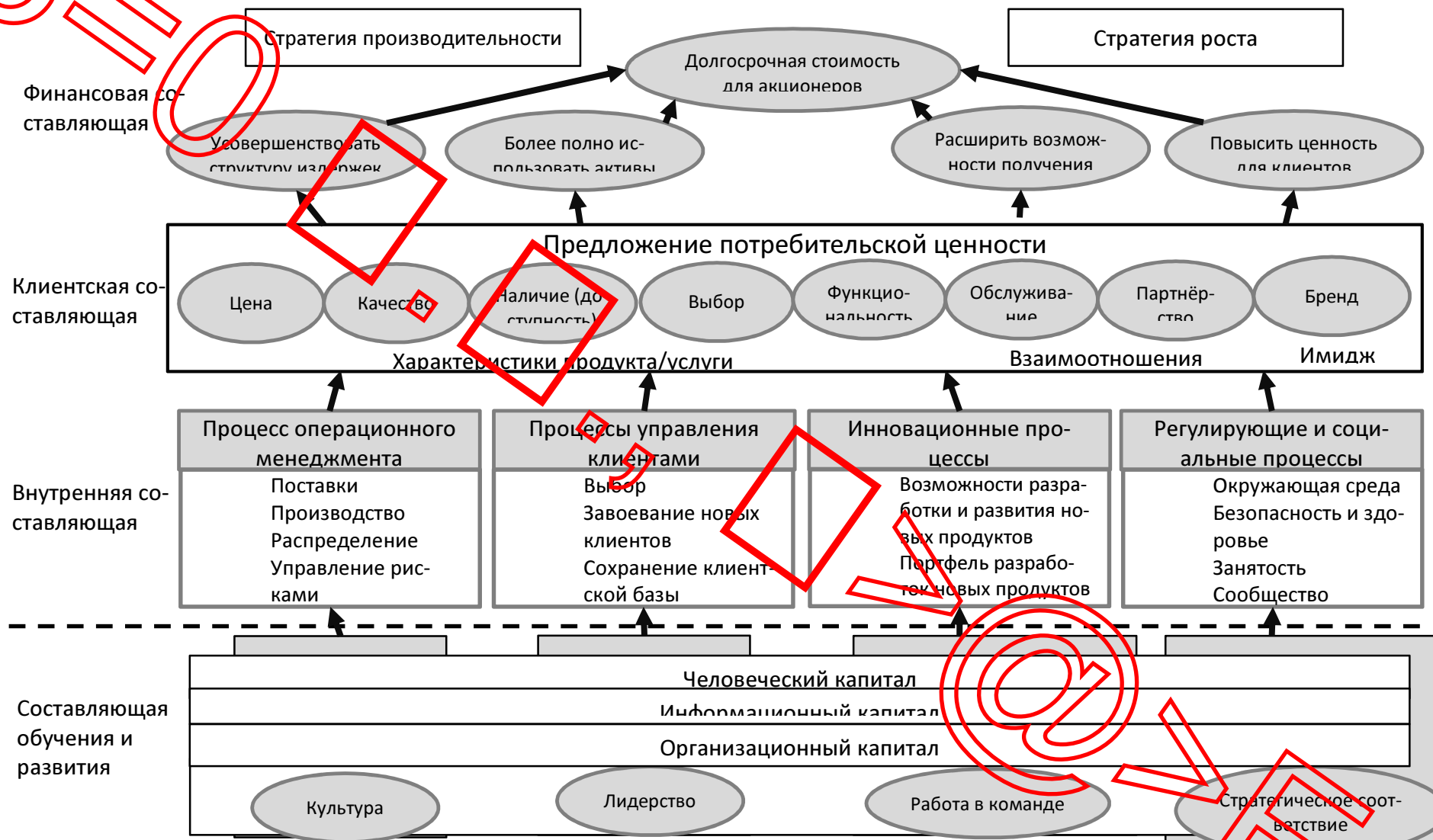


Рис. 1.2. Стратегическая карта, демонстрирующая как компания создает стоимость

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. Сбалансированное рассмотрение упомянутых перспектив при разработке стратегических целей компании позволяет получить сбалансированную систему целей (рис. 1.3).

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.

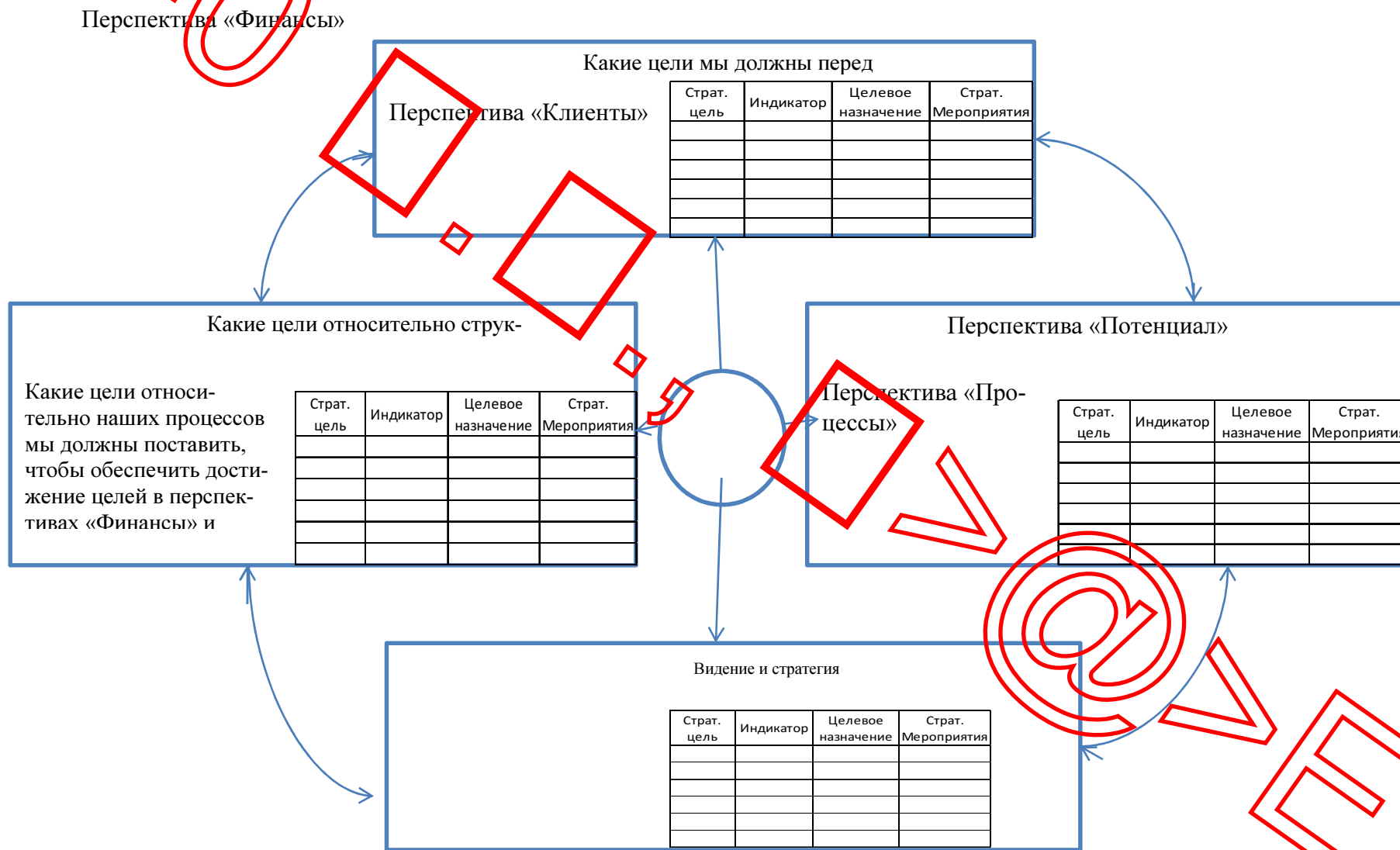


Рис. 1.3. Сбалансированная система показателей Kaplan\Norton, 1997

Стратегическая карта — это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними (рис. 1.4). 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, хранимого в далеко спрятанной пыльной папке, в план действий.

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 копируемые аппараты. На рис. 1.5 представлены результаты этого процесса [4].

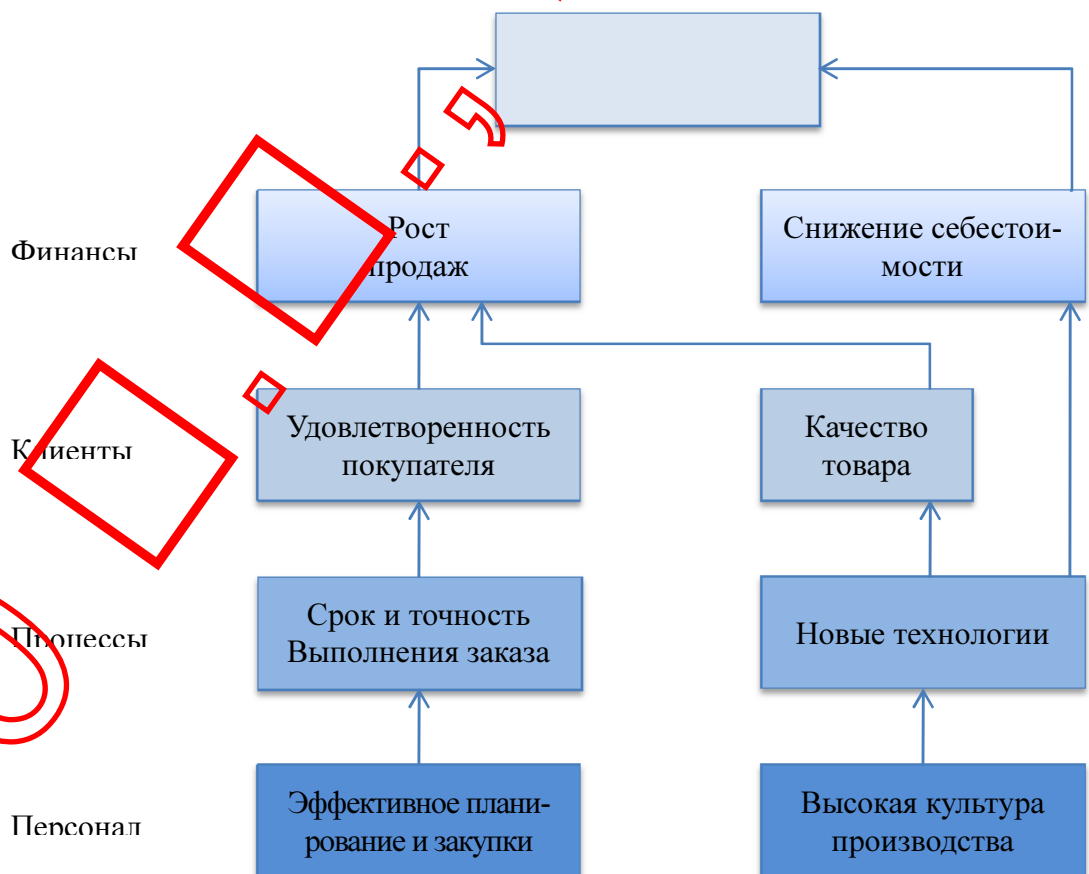


Рис. 1.4. Пример стратегической карты

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.

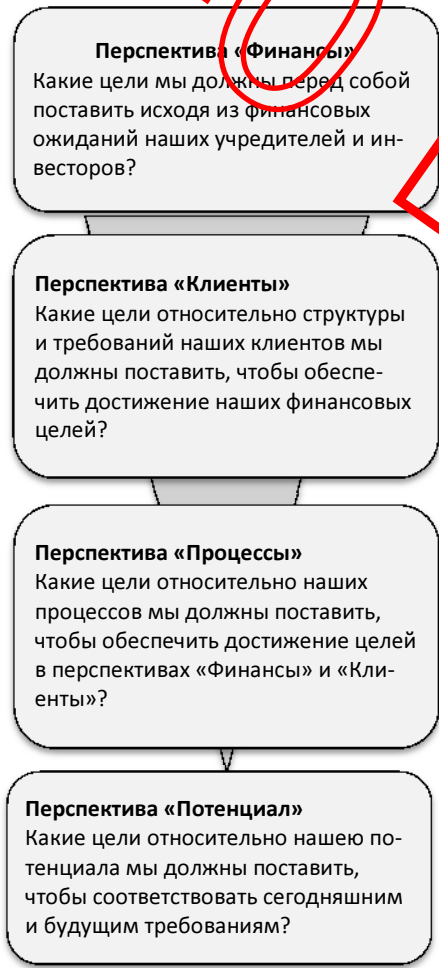
В последних публикациях Каплан и Нортон описывают BSC только как систему показателей и их целевых значений. Авторы концептуально отличают показатели с целевыми значениями от вербально сформулированных стратегических целей, а также «стратегических карт» и стратегических мероприятий.

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.



вырезка из сбалансированной системы показателей



Стратегические цели	Индикаторы	Целевые значения, 2014 г	Стратегические мероприятия
Существенно повысить значение CFROI	CFROI	18%	Определены в других перспективах
Добиться конкурентноспособной структуры затрат	Совокупные затраты в процентах на сбыт в процентах от выручки	80%	Определены в других перспективах
	Управленческие затраты и затраты на сбыт в процентах 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 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)		
Повысить функциональную надежность аппаратов	Число поломок	88 индексных баллов	Техническая перестройка RCP Проектная группа «Noexcuse»
	Число повторных продаж	45%	
Организовать активное обслуживание клиентов	Визиты/целевые клиенты	75%	KEY Account Management Проведение собраний по сбыту
	Затраты на персонал в процентах от выручки	2 раза в год	
Использовать эффект синергии	Отчет синергических эффектах	8,5%	Разработка синергического руководства
	Индекс опроса «эффективных» нересечений	Нет целевого назначения	
Повысить внутреннюю ориентированность на клиента	Оценка компетенций (отдел конструкторских разработок, отдел сбыта, производственный отдел, менеджмент)	75 индексных баллов	Инициирование синергического кружка. Внедрение процессного менеджмента
	Число уволившихся ключевых сотрудников (Key Employees)	80 индексных баллов	
Повысить мотивацию сотрудников	Индекс спроса сотрудников	3%	Поведение опроса сотрудников. Переработка систем обратной связи
		85 индексных баллов	

Рис.1. 5. Результаты внедрения сбалансированной системы показателей

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)

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 содействуют 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.

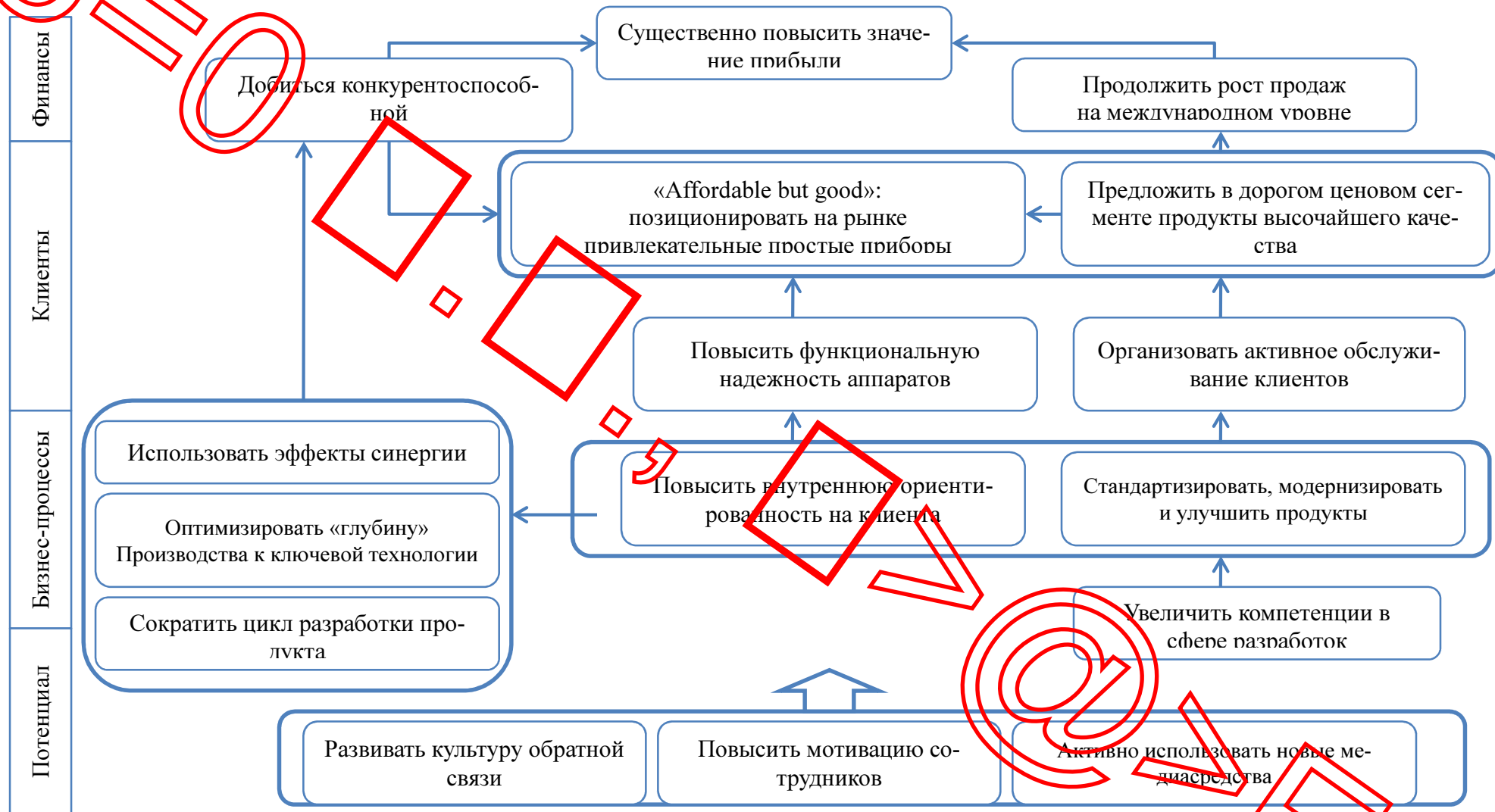


Рис.1.6. Пример стратегической карты компании Prints

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.

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.

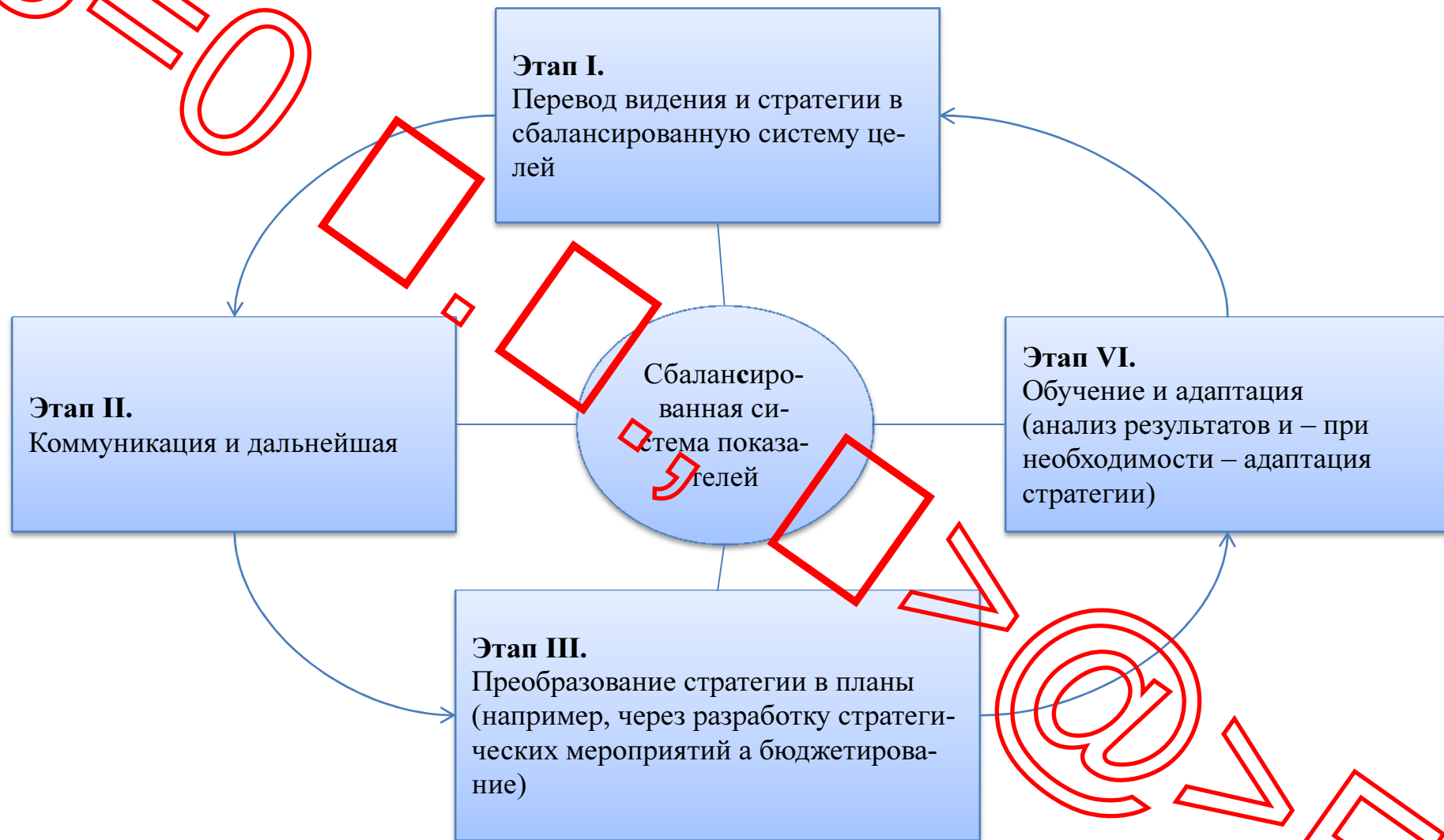


Рис.1.7. Система стратегического управления Kaplan / Norton, 1997

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 сотрудников должны быть взаимосвязаны 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.

Пример. Сбалансированная система показателей страховой компании X.

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 X 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 X стратегическое значение, представлены на рис. 1.8.

В процессе работы над проектом для компании X 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 1.8. Изменения в Insurance Europe

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.

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..



**Стратегия Insurance Europe**

**Базовые стратегические направления отдела сервиса**

Страховая компания оказывающая сервисные услуги

Адаптивность услуги/сервис к потребностям клиентов

Высококачественные Продукты и консалтинг

Отдел сервиса как составная часть комплексного продукта

Ориентация на доходы

Выбор рисков

Гибкая структура продукта

Сбор продуктовых модулей в отдельные пакеты

Постоянные клиенты

Перекрестные продажи (Cross-Selling)

«Привязывание» клиентов

Положительный имидж, обслуживание клиентов

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

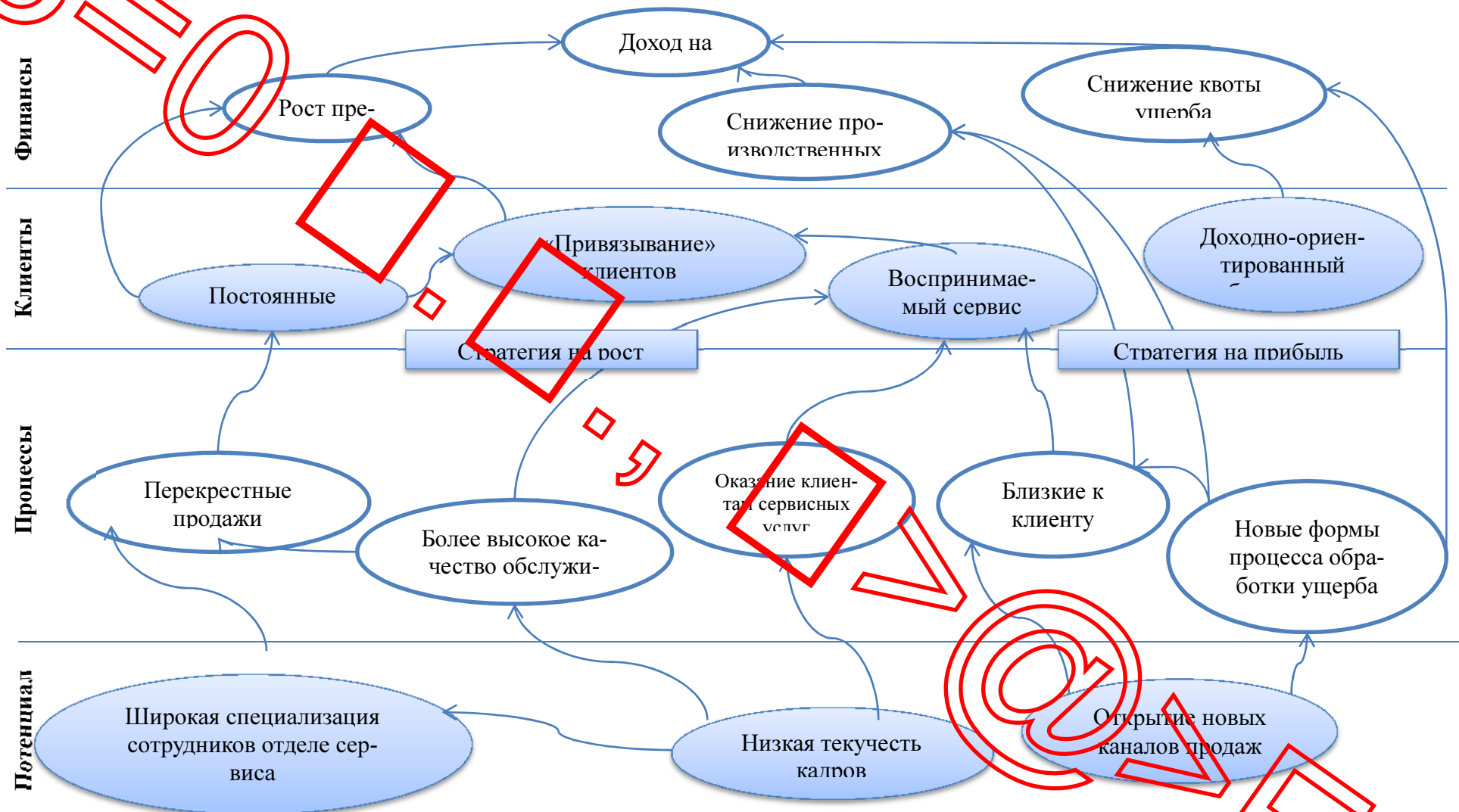


Рис. 1.10. Причинно-следственные связи в сбалансированной системе показателей компании Insurance Europe, отдел сервиса

**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 X

	Стратегические цели	Индикатор	Значение	Стратегические мероприятия
<b>ФИНАНСЫ</b>	Обеспечение финансовой устойчивости	Доход на капитал	15%	
	Увеличение премий	Рост премий	12% в год	
	Снижение производственных затрат	Квота затрат	15%	
	Снижение квоты брака	Квота брака	60%	
<b>КЛИЕНТЫ</b>	«Привязывание» клиентов	Квота отказов	2,5%	Новая система скидок (многолетняя скидка)
	Привлечение постоянных клиентов	Среднее число рисков на клиента	2	Новая система скидок (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
	Использование перекрестных продаж	Рост премий по существующим клиентам	+ 20%	Сбытовая конкуренция

	Стратегические цели	Индикатор	Значение	Стратегические мероприятия
	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 к 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
Потенциал	Широкая специализация сотрудников отдела сервиса	Сотрудники, получившие образование в главных дивизионах/Сотрудники. Всего	70%	Образование сотрудников в главных дивизионах (сертификат об образовании)
	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. Стратегическая направленность составляющих ССП

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 компании.

Между составляющими сбалансированной системы показателей существует четкая причинно-следственная связь, которая отображена на рисунке 1.11.

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.

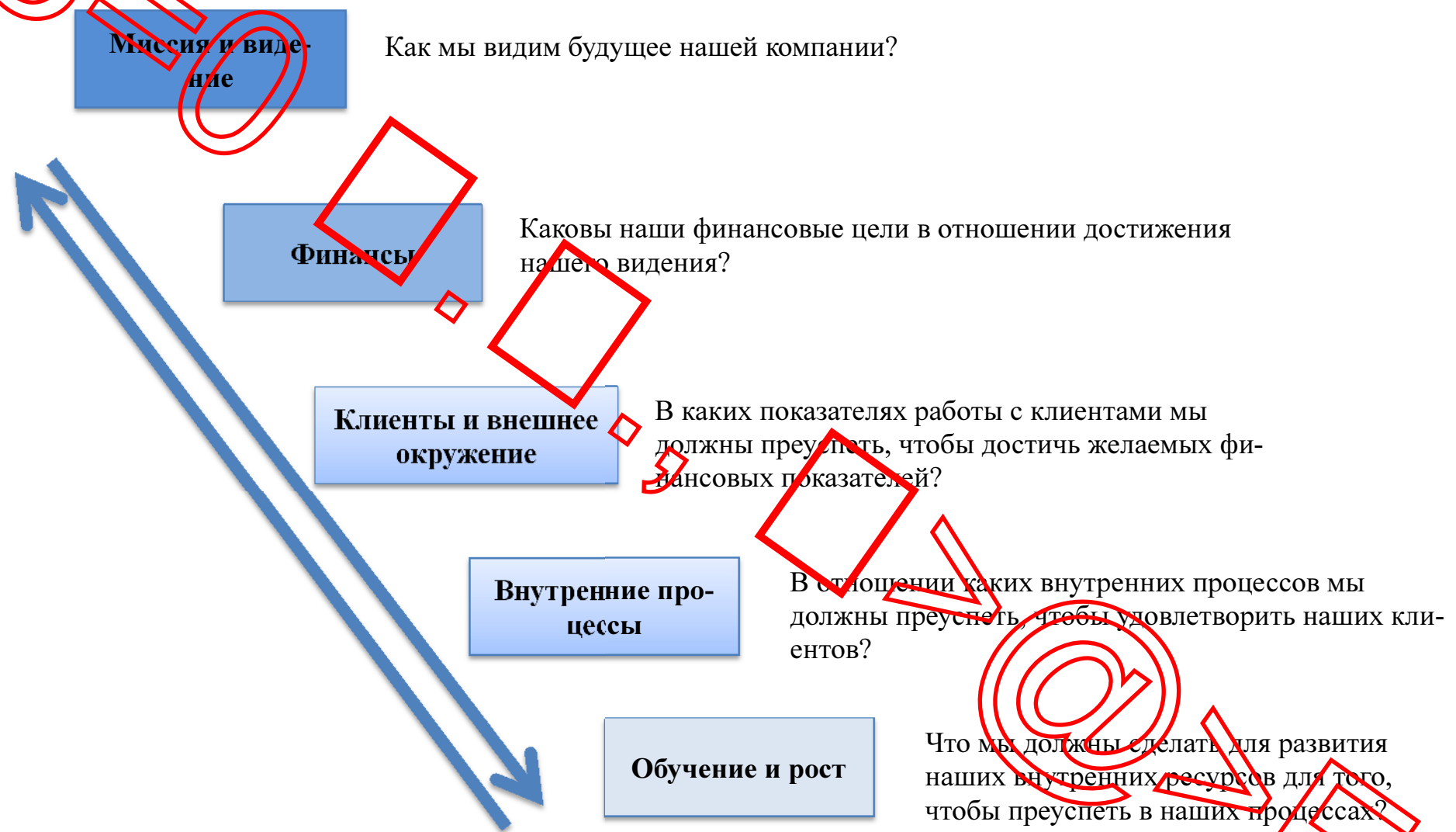


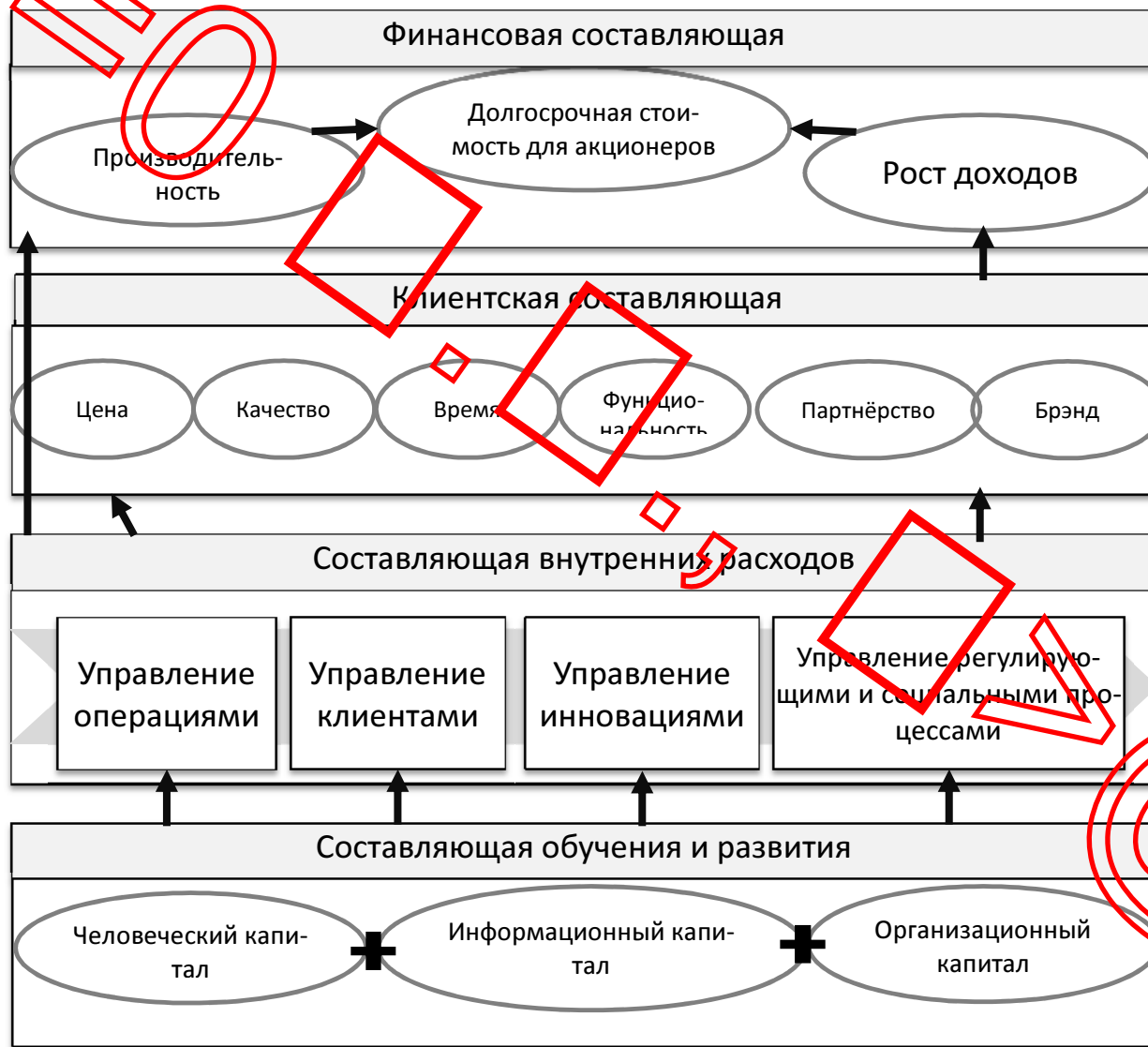
Рис.1.11. Взаимосвязь перспектив сбалансированной системы показателей

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. 1.12) 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 ССП 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 продемонстрировать 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.



**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.1.12. Модель сбалансированной системы показателей



**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. Постоянное соответствие действиям и возможностям 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. 1.13):

- 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.

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 отличное 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, маршрут которой отличаются длительностью, а наличие мест в первом классе ограничено.

Финансовая составляющая

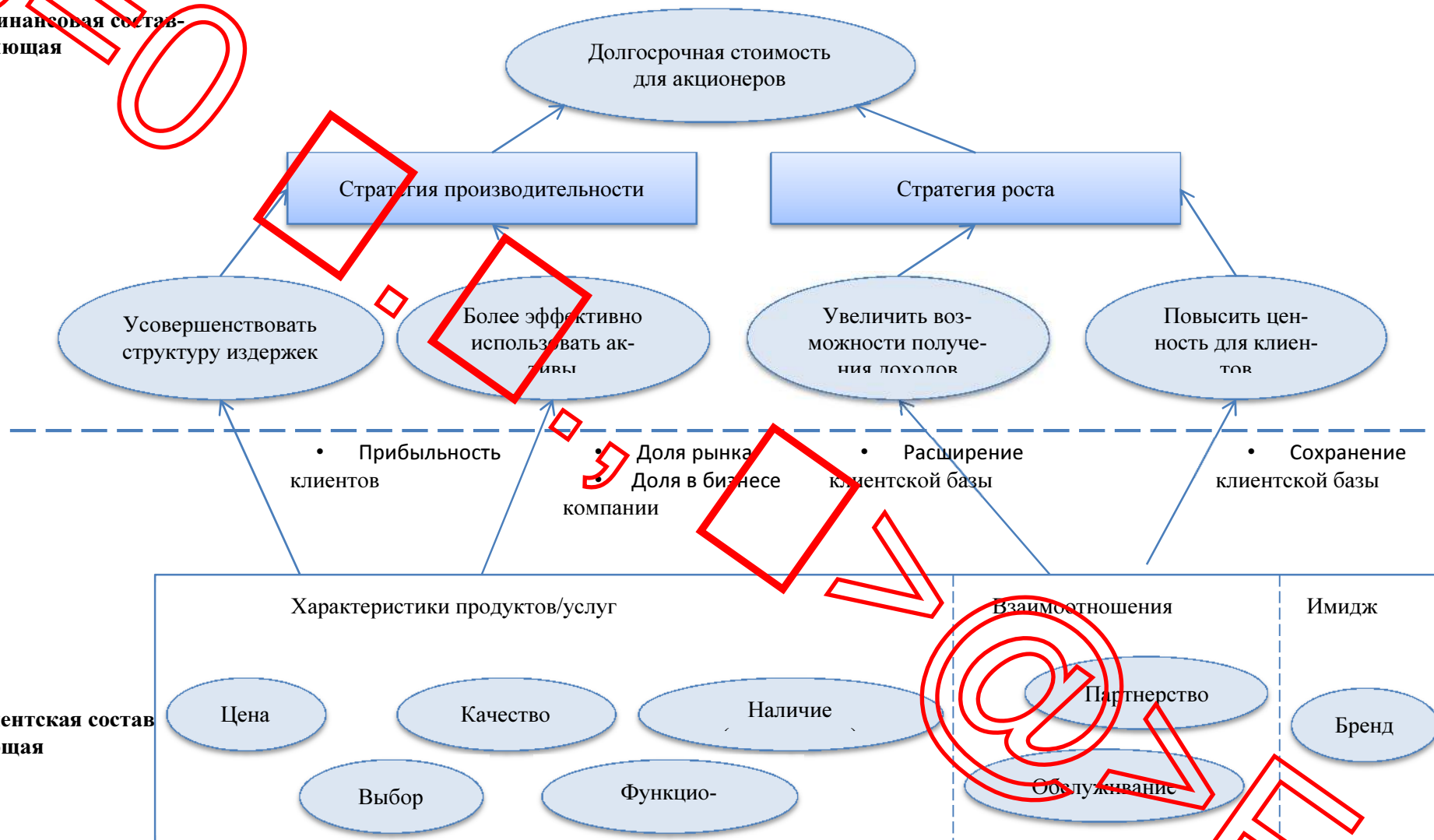


Рис. 1.13. Клиентская составляющая: создание устойчивого дифференцированного предложения ценности – основа стратегии

Как только компания начинает понимать, кто ее пеленой 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 потребительской 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 представить 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 предоста-

вить 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 в 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 биз-

нес-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. 1.14):

- 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 потребительской 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.

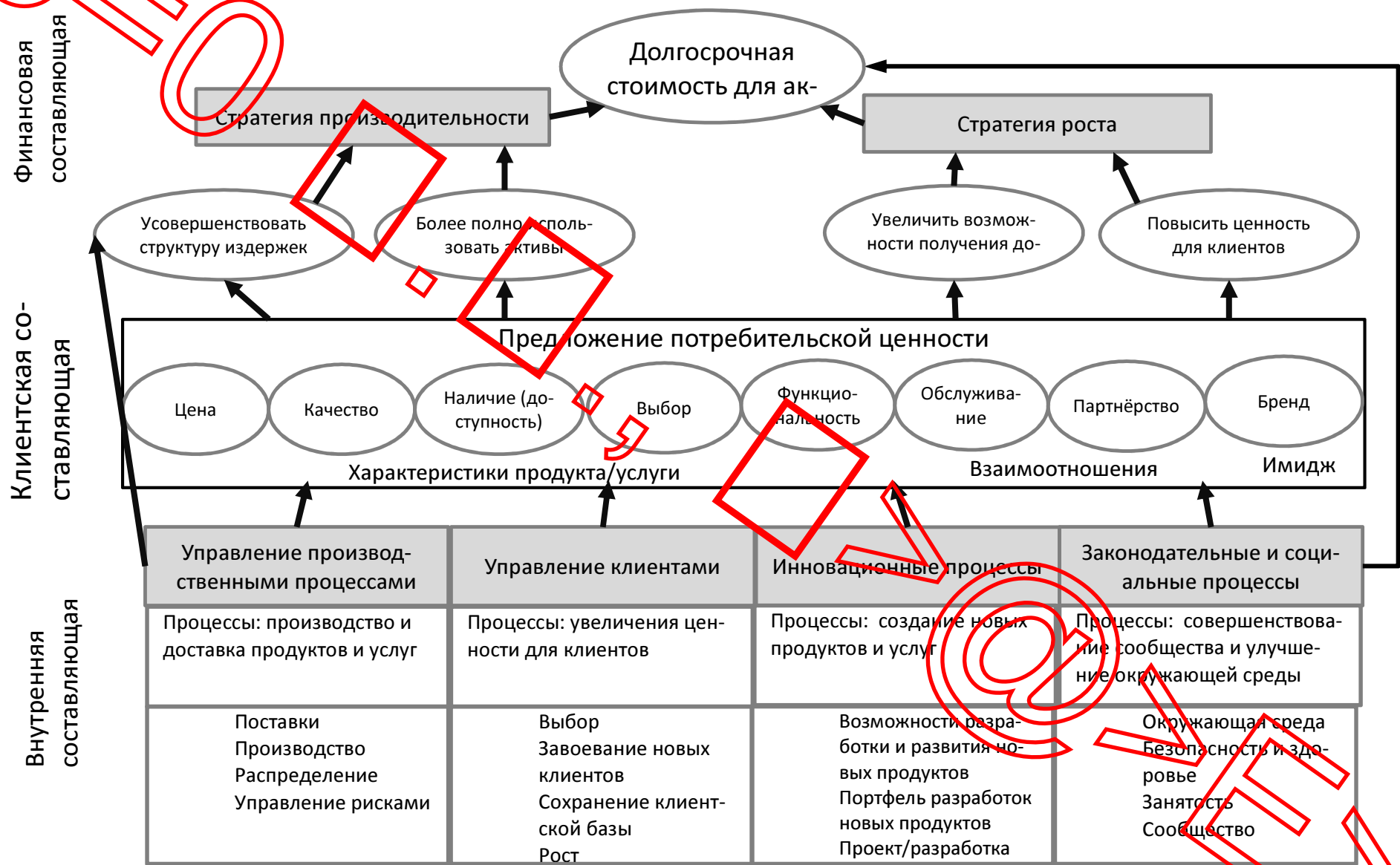


Рис.1.14. Внутренние процессы: создание стоимости для клиентов и акционеров

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.

Предложение потребительской 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 сбаланси-



рованной 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 К РАЗДЕЛУ 1

1. Назовите основные элементы структуры ССП.
2. Перечислите компоненты составляющей ССП «Обучение и развитие».
3. Перечислите компоненты составляющей ССП «Внутренние процессы».
4. Перечислите компоненты составляющей ССП «Клиенты».

5. Перечислите все компоненты стратегической карты.
6. Назовите основные этапы формирования ССП.
7. Обоснуйте соответствия между составляющими ССП и объектами стратегии.
8. Обоснуйте количество показателей в ССП.

## РАЗДЕЛ 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,
- способствуют 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».

**Миссия и видение компании**  
Каково наше видение будущего?

**Стратегия компании**  
Как мы собираемся достичь  
Нашего видения будущего?

**Аспекты**  
Как мы будем  
Декомпонировать  
Нашу стратегию?

**Стратегические цели**  
Как мы поймем, что мы  
Достигли цели?

**Критические факторы**  
Что важно для достиже-  
ния

**Показатели**  
Как мы сможем измерить  
Наше движение  
В нужном направлении

**План действий**  
Что мы должны сделать?

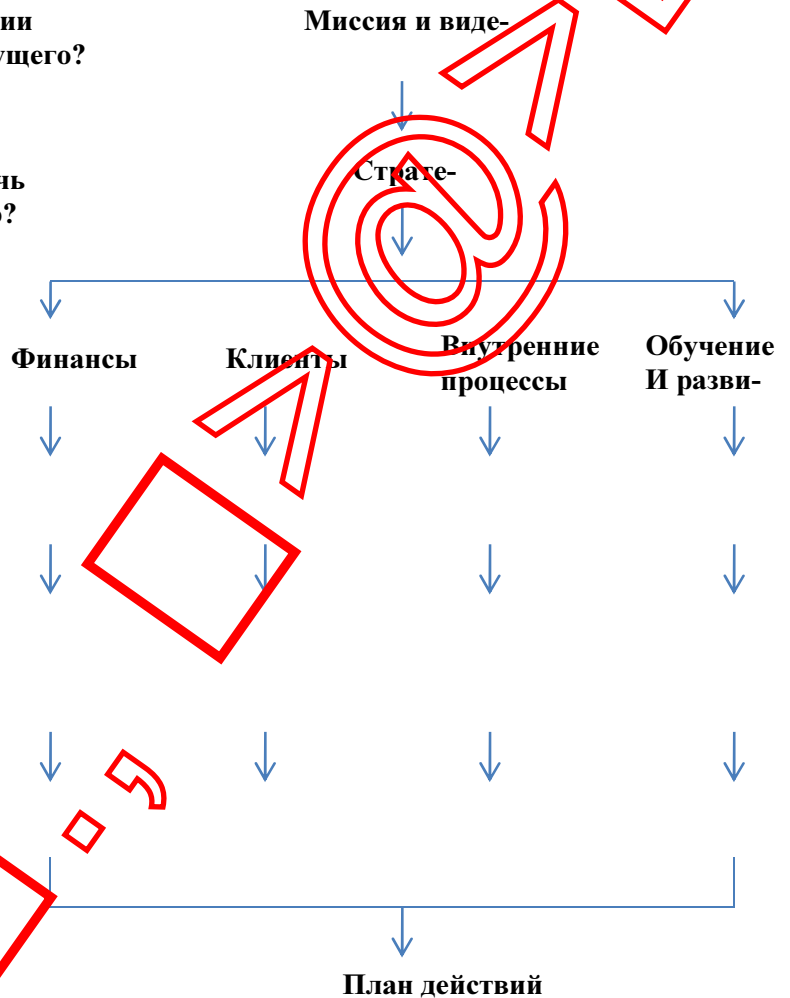


Рис.2.1. План построения сбалансированной системы показателей

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.

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 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>

Каждая область может быть разбита на более мелкие единицы, вплоть до отдельного работника, для того чтобы он мог оценить свое участие в реа-

лизации стратегии. В подразделениях компании могут существовать свои ведомости сбалансированных показателей, но все они должны сводиться в общую ведомость.

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

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 в 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).

## 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 C 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 продуктов?
  - ✓ 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.

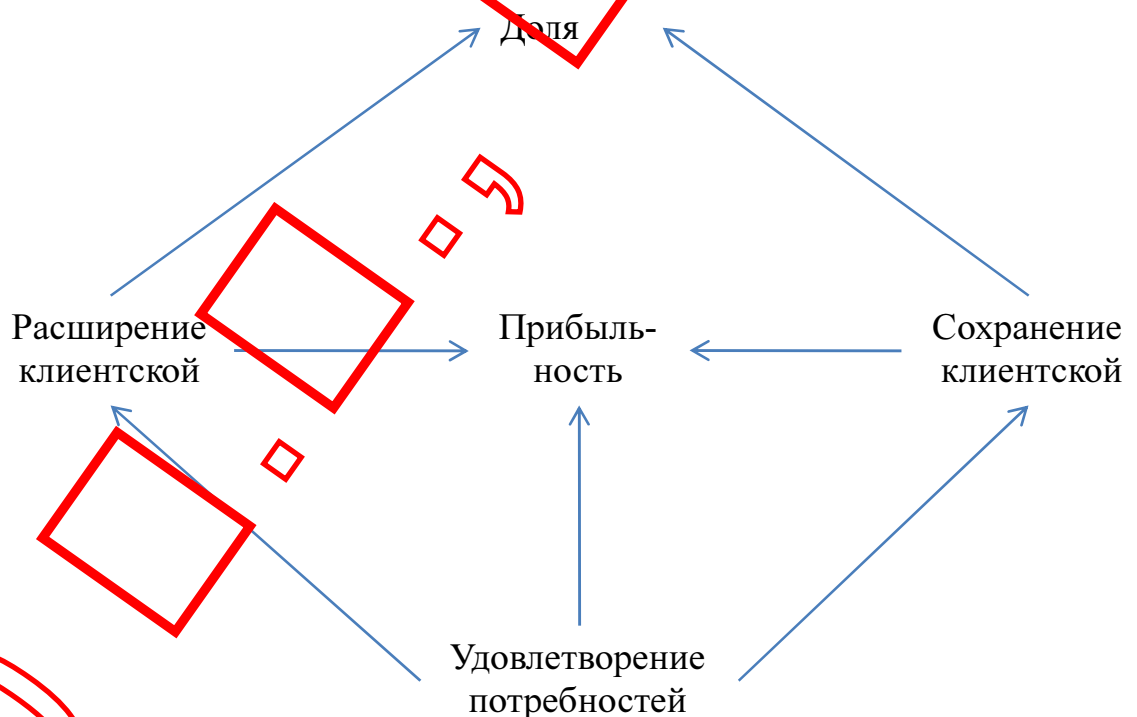


Рис 2.2. Клиентская составляющая

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 чистую 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.

Основные показатели



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 KPI (ключевые показатели результативности)**

Историю происхождения KPI (Key Performance Indicators) связывают с появившейся в 60–70-е годы XX века методикой Management by Objectives (Управление по целям, MBO). В 80-е годы XX века была создана еще одна методика, названная Performance management (PM), в русском переводе – «управление результативностью». Таким образом, система KPI подразумевает оценку и управление результативностью сотрудников. Так как человечество находится в постоянном поиске универсального способа управления, дальнейшее развитие KPI получила после появления ССП. KPI (а именно показатели эффективности) в ССП служит инструментом достижения стратегических целей организации. Теоретики и практики управления продолжают искать новые способы повышения эффективности организации. Возможно, этот процесс будет продолжаться и дальше. Так, на смену «управления по целям», лежащего в основе KPI, приходит «управление по ценностям». Но это высший пилотаж управленческого мастерства, доступный далеко не каждой организации. На практике систему KPI часто рассматривают как способ мотивации персонала, особенно торгового (продавцы, менеджеры по продажам и т.д.).

Каждому из ключевых факторов успеха (КФУ) соответствуют ключевые показатели деятельности, имеющие измеряемое 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].

KPI (*Key Performance Indicators*) 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.

Разработку KPI рекомендуется провести в ряд этапов:

### **1. Предпроектные работы:**

- Получение одобрения и поддержки высших руководителей.
- Инициация и планирование проекта.
- Создание проектной группы.
- Проведение предпроектного исследования.

### **2. Разработка методологии системы KPI:**

- Оптимизация организационной структуры.
- Разработка методической модели.
- Разработка процесса управления компанией на основе KPI
- Разработка системы нормативно-методической документации (регламентация).

### **3. Разработка информационной системы KPI:**

- Разработка ТЗ для настройки (программирования) информационной системы.
- Настройка (программирование) информационной системы.
- Обучение пользователей.
- Проведение опытной эксплуатации.

**4. Завершение проекта.** Ввод системы КРІ (методологии и информационной системы) в промышленную эксплуатацию.

При разработке методологии КРІ важно акцентировать внимание на:

1. Изменения корпоративной культуры и организация процессов
2. Разработке целостной стратегии развития КРІ
3. Разъяснении персоналу достоинств КРІ
4. Идентификации общекорпоративных КФУ
5. Выборе решающих КРІ для всей организации
6. Разработке структуры отчетности для всех уровней
7. Координации применения решающих КРІ
8. Уточнении КРІ для поддержания их актуальности.

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.

В зависимости от стратегии компании различают разные виды KPI. Здесь важно понять разницу между KPI и показателями работы компании вообще. Любой KPI является показателем, но не каждый показатель является KPI. Показатель в принципе может олицетворять что угодно. Но KPI – это действительно важный и результативный показатель (к примеру, количество людей, которые подписались на журнал после ее прочтения). Любая компания обладает большим количеством показателей, а вот KPI можно пересчитать по пальцам.

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].

Система KPI – это многоуровневая система: самый нижний уровень представляют показатели результативности каждого сотрудника, далее следуют уровни с показателями результативности подразделений компании – департаментов, управлений, отделов, и, наконец, самый верхний уровень – это показатели по всей компании. KPI для подразделений и сотрудников представляют собой количественное выражение целей, на достижение которых направлена их работа. Приведем упрощенный пример. Допустим, одна из целей компании – в течение года завоевать 5% рынка в Московском регионе при годовом объеме рынка в 500 миллионов рублей. В этом случае цель отдела продаж – за год обеспечить выручку в 25 миллионов, за достижение этого показателя отвечает начальник отдела продаж, цель одного из пяти менеджеров по продажам – обеспечить выручку в 5 миллионов. Таким образом, руководитель компании может оценить вклад каждого сотрудника в достижение основных целей компании.

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].

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей, в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями. По сути, ССП – это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании на их достижение. На уровне бизнес процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через KPI.

В этом контексте KPI являются характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

*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 каждые 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 разнообразные — 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 банков 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 удается подобрать адекватного показателя. Эту трудность удается 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.

Таблица 2.5.

## 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>	Текучесть 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 позволят 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 преобладающим 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	Текущность кадров Количество прогулов Пропуски из-за несчастных случаев/болезней Время обучения одного сотрудника

### **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.

### Преимущества системы KPI

- *Прозрачность*

Сотрудник мотивирован на достижение результата, при этом он ознакомлен с критериями оценки своей трудовой деятельности, и они для него ясны. То есть работник знает, что при достижении им определенных результатов его ждет премия. При этом преимущество системы KPI состоит в том, что сотрудник может получить материальное вознаграждение и в том случае, если он не достиг искомых результатов по всем показателям. В этом случае он получает бонус по итогам суммирования закрытых задач.

- *Определенность*

Сотрудник четко понимает свои цели и задачи, которые завязаны на целях и задачах компании. Ему не нужно работать по принципу «пойди туда не знаю куда», перед ним ставятся определенные сроки, и, самое главное, он в гораздо меньшей степени зависит от изменчивого настроения руководителя, который, вполне возможно, живет по принципу семи пятниц на неделе.

- *Перспективность*

Сотрудник знает, что он не только может получить премию, но и на основании достигнутых результатов добиться повышения в должности.

- *Нацеленность на постоянное поддержание обратной связи*

Менеджмент прекрасно осведомлен о том, чем занимаются отдельные подразделения, и каковы их успехи, а руководители подразделений имеют представление о работе каждого конкретного сотрудника.

### Недостатки системы KPI

- *Отсутствие универсальности*

Систему KPI хорошо применять там, где есть стандартизированные процессы. Например, те же нормы выработки. Но как, допустим, оценить KPI журналиста? Предположим, что журналист работает в интернет-издании. В этом случае можно установить в качестве показателя количество заходов читателей на его материал. Однако реалии Интернета таковы, что это количество может

быть напрямую не связано с качеством проделанной работы: в случае если автор сработал плохо, издание получит много заходов, но приходящие на сайт люди не будут относиться к лояльному контингенту, они просмотрят один материал и закроют сайт. Данная посещаемость никак не может повлиять на такой ключевой результат, как увеличение глубины просмотра.

К тому же, если KPI привязан к прибыли компании, то не совсем понятно, как оценивать работу подразделений, которые не влияют напрямую на этот показатель.

- *Дополнительные временные затраты*

Постоянное поддержание обратной связи на всех уровнях организации предполагает дополнительное время, которое может быть отнято у сотрудников в ущерб основным должностным обязанностям.

- *Неверно сформулированные показатели*

Если систему KPI разрабатывает человек, имеющий весьма смутное представление об отдельных процессах в компании, то ключевые показатели могут быть прописаны неверно. Что ставит под сомнение целесообразность применения данной системы. Не меньший абсурд, когда работникам самим предлагают прописать свой KPI (в данном случае система может быть еще менее эффективна).

- *Зависимость материального поощрения конкретного специалиста от работы его коллег.*

Индивидуальные показатели отдельного сотрудника привязаны к KPI подразделения. Например, ежеквартальный бонус на 20% соотнесен с личными достижениями, на 30% - с достижениями всего отдела и на 50% - с достижениями компании. Таким образом, отлично сработавший специалист может не получить желанного поощрения из-за менее ответственных и работоспособных коллег. Если подразделение плохо сработало, в зарплате могут потерять сразу все его сотрудники. Ведь персональные KPI связаны с ключевыми показателями всего отдела. При систематическом недостижении плановых показателей сотрудник может быть понижен в должности. Поэтому KPI

заставляет всегда быть в форме. Кто не выдерживает этого ритма, тот уходит сам.

К недостаткам работы в системе ключевых показателей относится то, что не все сотрудники могут напрямую влиять на стратегические KPI компании. Если бонус зависит от чистой прибыли и продаж, вряд ли, сидя в офисе, секретарь или экономист смогут на него повлиять.

Очень часто в компаниях система мотивации по KPI является «однобокой»: все, что сотрудник перевыполнит, - это просто хорошо выполненная работа, за которую он получает зарплату, а за невыполнение его лишают какой-то части оклада. Или другой вариант: система ключевых показателей внедряется, а привязка к программе мотивации работы сотрудников не происходит.

Примеры KPI и формул расчета, представлен в таблице 2.7.

## 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.

Таблица 2.7.

Пример применения КРІ

	Подразделение	Должность сотрудника	КРІ	Формула расчета
<p><b>Перспектива финансы.</b> Учитываются цели, связанные с финансовыми результатами (ожиданиями руководства).</p>	Отдел рекламы и маркетинга	Руководитель отдела	Выполнение плана по объему продаж, %	$((SV_{\text{факт.}}/SV_{\text{план.}}) - 1) \times 100\%$ , где $SV_{\text{факт.}}$ - объем продаж фактический; $SV_{\text{план.}}$ - объем продаж плановый.
			Увеличение маржинальности групп продуктов к аналогичному периоду предыдущего года, %	$((V_{\text{м. п.}}/V_{\text{общ.}})_{\text{наст. период}} - (V_{\text{м. п.}}/V_{\text{общ.}})_{\text{прош. период}}) \times 100\%$ , где $V_{\text{м. п.}}$ - объем маржинальной продукции; $V_{\text{общ.}}$ - общий объем продукции.
<p><b>Перспектива клиенты.</b> Учитываются цели и КРІ, которые связаны с фактором «удовлетворенность клиентов», в том числе и направленные на устранение недостатков внутренних бизнес-процессов.</p>	Отдел рекламы и маркетинга	Руководитель отдела	Маржинальность марок (Процент маржи), %	$(P_{\text{прод.}} - P_{\text{закуп.}}/P_{\text{закуп.}}) \times 100\%$ , где $P_{\text{прод.}}$ - стоимость продаж; $P_{\text{закуп.}}$ - стоимость закупок продукции.
			Уровень знания торговых марок компании, %	$(N_{\text{зн}}/N_{\text{опр}}) \times 100\%$ , где $N_{\text{зн}}$ - количество опрошенных, знающих торговую марку; $N_{\text{опр}}$ - общее количество опрошенных потребителей.
			Изменения доли рынка по маркам, %	Из отчета внешних маркетинговых агентств.
			Значимое изменение знания марок, %	$((N_{\text{зн}}/N_{\text{опр}})_{\text{наст. период}} - (N_{\text{зн}}/N_{\text{опр}})_{\text{прош. период}}) \times 100\%$ , где $N_{\text{зн}}$ - количество опрошенных, знающих торговую марку; $N_{\text{опр}}$ - общее количество опрошенных потребителей.
			Количество запусков новых продуктов, шт.	$N_{\text{п}}/N_{\text{нп}}$ , где $N_{\text{п}}$ - количество продуктов; $N_{\text{нп}}$ - количество новых продуктов.
			Отклонение доли новых продуктов в объеме продаж от плановой, %	$((SV_{\text{нов.}}/SV_{\text{общ.}})_{\text{факт.}} - ((SV_{\text{нов.}}/SV_{\text{общ.}})_{\text{план.}}) \times 100\%$ , где $SV_{\text{нов.}}$ - объем продаж новых продуктов.



				(фактический и плановый); $SV_{\text{общ.}}$ - общий объем продаж (фактический и плановый).
		Маркетолог	Доля рынка по маркам, % Оценка дилеров, балл	Из отчета внешних маркетинговых агентств. Анкетирование.
<p><b>Перспектива процессы.</b> Учитываются показатели, характеризующие эффективность ключевых бизнес-процессов компании, подразделения или должности.</p>	<p><b>Отдел рекламы и маркетинга</b></p>	<p>Руководитель отдела</p>	Отклонение роста продаж групп продуктов от планового роста, %	$((N_{\text{пп}}/N_{\text{общ.}})_{\text{наст. период}} - (N_{\text{пп}}/N_{\text{общ.}})_{\text{прош. период}}) \times 100\%$ , где $N_{\text{пп}}$ - объем продаж продукции определяемой группы; $N_{\text{общ.}}$ - общий объем продаж.
			Суммарный вес низкопроданных продуктов в общем объеме продаж, %	$(SV_{\text{низкопрод.}}/SV_{\text{общ.}}) \times 100\%$ , где $SV_{\text{низкопрод.}}$ - объем продаж низкопроданных продуктов; $SV_{\text{общ.}}$ - общий объем продаж.
			Доля брендов в ассортименте производимых и реализуемых продуктов, %	$(N_{\text{бр}}/N_{\text{асс}}) \times 100\%$ , где $N_{\text{бр}}$ - доля производимых и реализуемых брендов; $N_{\text{асс}}$ - весь ассортимент производимой и реализуемой продукции.
			Процент наличия фокусного ассортимента в ключевых точках продаж, %	$(N_{\text{налич.}}/N_{\text{план.}}) \times 100\%$ , где $N_{\text{налич.}}$ - количество фокусного ассортимента, находящегося в наличии в ключевых точках продаж; $N_{\text{план.}}$ - плановое количество фокусного ассортимента, которое должно быть в ключевых точках продаж.

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.

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. Порой 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. Изю 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 бенчмаркингowych 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

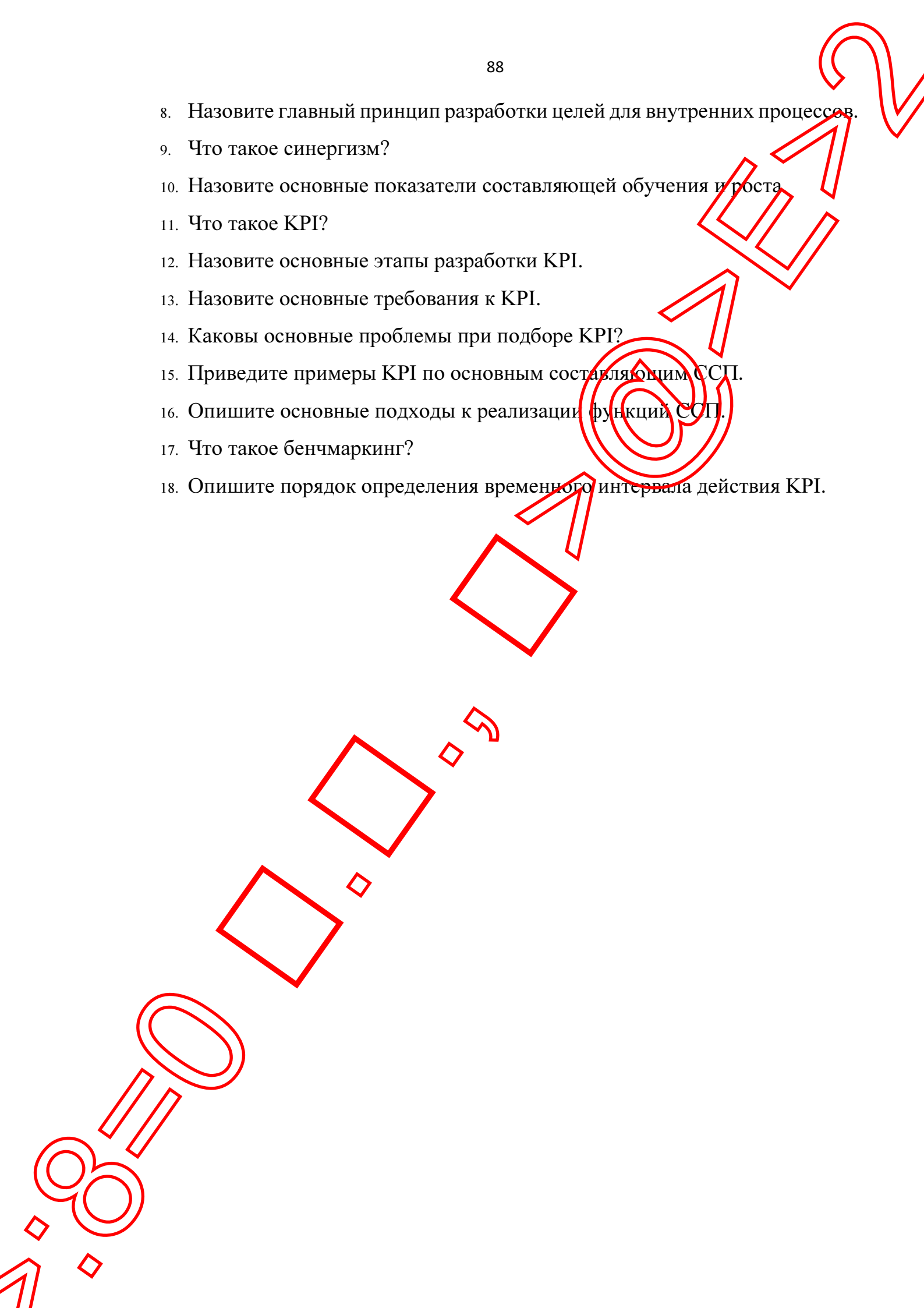
компания ожидает достижения обратного соотношения: 70% будут составлять продукты с коротким сроком производства, 30% — с длинным.

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.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К РАЗДЕЛУ 2

1. Опишите план построения ССП.
2. Приведите примеры элементов стратегий.
3. Что такое КФУ?
4. Перечислите основные группы КФУ.
5. Предложите свои варианты вопросов для определения целей по финансовой составляющей. Предложите свои варианты ответов.
6. Сформируйте характеристики целей клиентской составляющей.
7. Приведите примеры методов определения ключевых сегментов рынка.



8. Назовите главный принцип разработки целей для внутренних процессов.
  9. Что такое синергизм?
  10. Назовите основные показатели составляющей обучения и роста
  11. Что такое KPI?
  12. Назовите основные этапы разработки KPI.
  13. Назовите основные требования к KPI.
  14. Каковы основные проблемы при подборе KPI?
  15. Приведите примеры KPI по основным составляющим ССП.
  16. Опишите основные подходы к реализации функций ССП.
  17. Что такое бенчмаркинг?
  18. Опишите порядок определения временного интервала действия KPI.
- 

## РАЗДЕЛ 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.

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.

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 опреде-

лена. 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]:

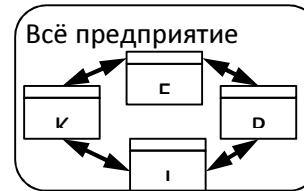
- горизонтально — вовлечение других подразделений предприятия на одном уровне;
- вертикально — вовлечение других уровней руководства (вертикальное расширение).

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].

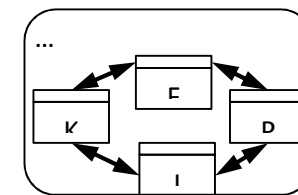
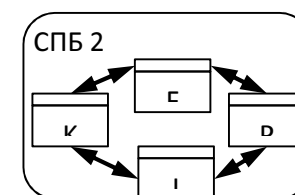
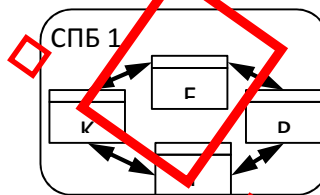
Немногие предприятия проходят с самого начала последовательно путь всеобъемлющего внедрения, как это делает, например, одна энергетическая

компания. На первом этапе проекта, продолжавшемся пять месяцев, для группы предприятий и главных компаний по производству, распределению и

BSC уровень 1:  
Все предприятие/Группа  
предприятий

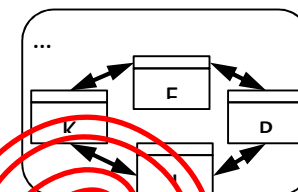
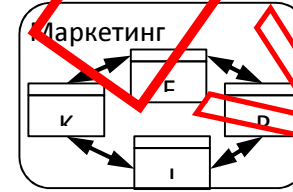
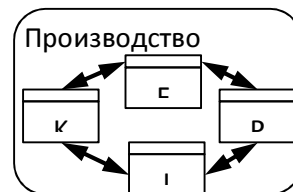


BSC, уровень 2:  
Стратегические сферы  
деятельности, отделы  
и т.д.



BSC для остальных уровней,  
напр.:

- Продуктовые подразделения
- Бизнес-процессы
- Функциональные сферы
- Крупные проекты
- Центры компетенций
- Команды



Горизонтальное

Вертикальное  
расширение

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

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..

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

Определение целей на этапе сопоставления	
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.

### 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 приступить 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,

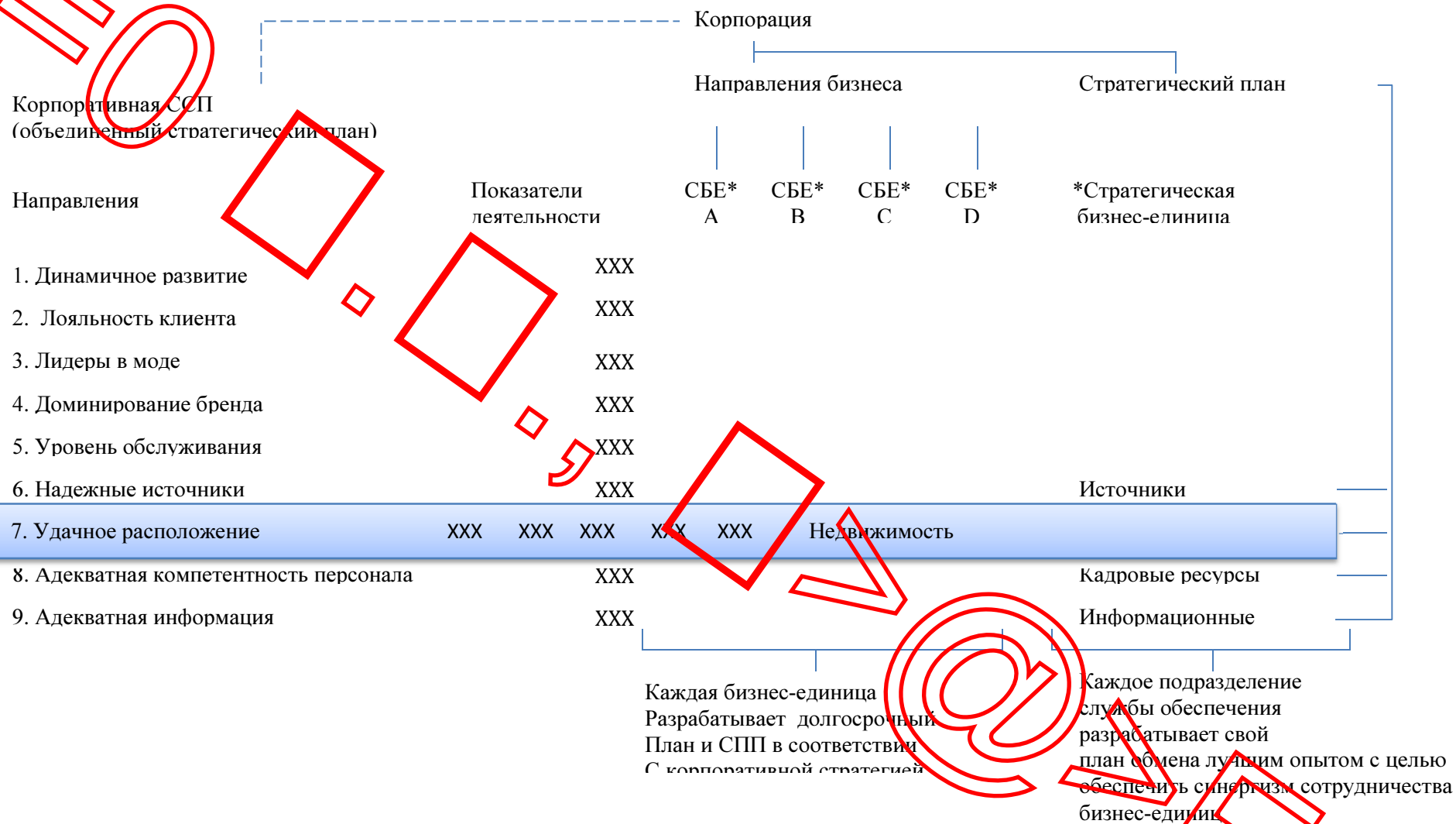


Рис.3.2. Разработка сбалансированной системы показателей для подразделений

ответственных за достижение поставленных целей, их полномочия, а также процедуры предоставления 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:

- 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.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К РАЗДЕЛУ 3

1. Перечислите основные проблемы внедрения ССП в компании.
2. Приведите примеры нематериальных целей.
3. Предложите способы измерения нематериальных целей.
4. Охарактеризуйте направления внедрения ССП в компании.
5. Опишите уровни вертикального расширения ССП.
6. Какие цели должны быть достигнуты на этапе внедрения ССП?
7. Какие шаги необходимо осуществить для внедрения ССП?

8. Перечислите уровни сопоставления целей стратегии между подразделениями.
9. Назовите основные принципы разработки стратегических карт для структурных подразделений.
10. Дайте определение связующего звена стратегий отдельных бизнес-единиц.



## РАЗДЕЛ 4. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ «СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ»

### 4.1. 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-CPM. Сбалансированная система показателей и Пульс 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, ССП), 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. Капланом 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 предопределенные 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.

#### 4.1.1. 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 KPI.

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 KPI 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).

#### **4.2. 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 Ахарта 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-Ахарта 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 КИД в интерактивном режиме;
- создавать и просматривать отчеты, проводить статистический и графический анализ данных.

#### **4.2.1. 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 Нортонa, 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 Нортонa 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 (шкал), 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.

### 4.3. BSC Designer Pro

BSC Designer признана бизнес-профессионалами и консультантами в области стратегического менеджмента. Данная компания разрабатывает Сбалансированную систему показателей как один из самых мощных и один из самых простых в Balanced Scorecard инструментов на рынке.

BSC Designer программное обеспечение помогает компаниям разрабатывать, осуществлять и с помощью сбалансированной системы показателей для измерения и повысить эффективность бизнеса. Он поддерживает все стадии сбалансированный процесс Scorecard:

**1) Стратегическое планирование.** Проектирование Balanced Scorecard начинается с определения стратегических целей и создание стратегической карты. BSC Designer сгенерирует карту автоматически, и связь стратегической карты с ключевые показатели эффективности компании.

**2) Проектирование основных производственных показателей.** BSC Designer включает в себя мощные функции, которые помогают создавать и управлять своими ключевые показатели эффективности, отслеживать стоимость показателей, как они меняются с течением времени.

**3) Улучшение эффективности бизнеса.** Цель Balanced Scorecard является повышение эффективности бизнеса путем объединения верхнего уровня стратегических целей линейного уровня действий. С дизайнером BSC, можно назначить конкретные цели производительности по каждому показателю, и связать каждый индикатор на инициативы, задачи и требования, которые могут достичь этих целей.

**4) Работа в команде и Каскады .** BSC Designer включает в себя все функции, которые необходимы для объединения всех показателей в каскады, делегировать показатели более низкого уровня и импортировать значения вашего низкого уровня показателей обратно в более высоком уровне показателей.

#### 4.4. IBM Cognos Metrics Manager

Сбалансированная система показателей (BSC), реализованная в IBM Cognos Metrics Manager, была разработана, как динамическое решение сбалансированной системы показателей, которое позволяет организациям контролировать, анализировать и описывать каждый уровень бизнеса. Используя IBM Cognos Metrics Manager, сотрудники компании могут определять приоритетные задачи, ориентируясь на основную стратегическую линию компании, а также осуществлять контроль требуемых показателей.

IBM Cognos Metrics Manager входит в состав пакета приложений Cognos Series 8 и, таким образом, дает специалисту, принимающему решение, ряд определенных функциональных возможностей Cognos Series 8, включая визуализацию, отчеты и анализ.

Решение **Cognos Metrics Manager** (CMM) относится к классу управленческих информационных систем (EIS – Executive Information System). Эти системы обеспечивают руководителей жизненно важной для них информацией,

как о функционировании бизнеса, так и о внешнем мире, в момент, когда им это необходимо и в формате, который они предпочитают. СММ дает возможность осуществлять ежедневный контроль показателей эффективности деятельности компании.

Возможно, большинство российских компаний на сегодняшний день не имеют четко сформулированной стратегии, однако у каждого руководителя есть свои критерии оценки бизнеса и системы показателей, как операционных, так и стратегических. Грамотно и продуманно составленная система показателей позволяет увидеть управленческие приоритеты, связь ежедневной работы сотрудников с долгосрочными целями компании, и, в конечном итоге, дает понимание результативности бизнеса относительно корпоративной стратегии и целей. Самой популярной из общепринятых методологий построения систем показателей в настоящий момент является Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей), переводящая стратегию компании в действия каждого сотрудника.

Гибкость программного обеспечения Cognos Metrics Manager позволяет реализовать любые подходы к моделированию систем показателей.

Реализованная в Cognos Metrics Manager система показателей, предоставляет единый, надежный источник информации о состоянии дел в компании, и связывает корпоративные цели с индивидуальными решениями каждого сотрудника и руководителя. Следовательно, появляется возможность управлять всеми бизнес-процессами организации, от единичных проектов на тактическом уровне до стратегических инициатив корпоративного масштаба.

Вместе с оперативным выявлением проблемных областей при анализе показателей легко прослеживается история их изменения, действия сотрудников, вовлеченных в решение проблемы, и планы по достижению целевых значений показателей. А главное, можно увидеть те факторы, которые стоят за проблемными ситуациями, и как они в дальнейшем повлияют на эффективность компании в целом.

Стратегические карты и диаграммы влияния дают наглядное представление причинно-следственных связей ключевых процессов и показателей. При этом доступ к различным группам показателей можно разграничить согласно зоне ответственности или по различным правилам, например, исходя из организационной структуры - по отделам, департаментам, или из географического распределения корпорации - по филиалам, дивизионам.

Руководители могут сфокусировать свое внимание на интересной им группе показателей, поместив их в список для мониторинга (Watch List). При изменении статуса какого-либо показателя пользователь получает соответствующее уведомление по электронной почте или на "карманный компьютер".

Metrics Manager, являясь частью единой системы Cognos 8 BI, предоставляет прямой доступ ко всему функционалу Business Intelligence, в том числе к отчетности, анализу и системе рассылки отчетов пользователям. Такая интеграция также позволяет СММ использовать уже настроенную в Cognos BI систему безопасности. Благодаря этим преимуществам руководитель или менеджер компании получает взаимосвязанную систему поддержки принятия решений, отслеживающую изменения любого аспекта в развитии компании.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К РАЗДЕЛУ 3**

1. Назовите основные компоненты программного продукта SAPSEM.
2. Опишите функциональность модуля ССП в MBS Ахарта.
3. Опишите функциональность BSC Designer Pro.
4. Охарактеризуйте программный продукт IBM Cognos Metrics Manager.

## 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] Клочков 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

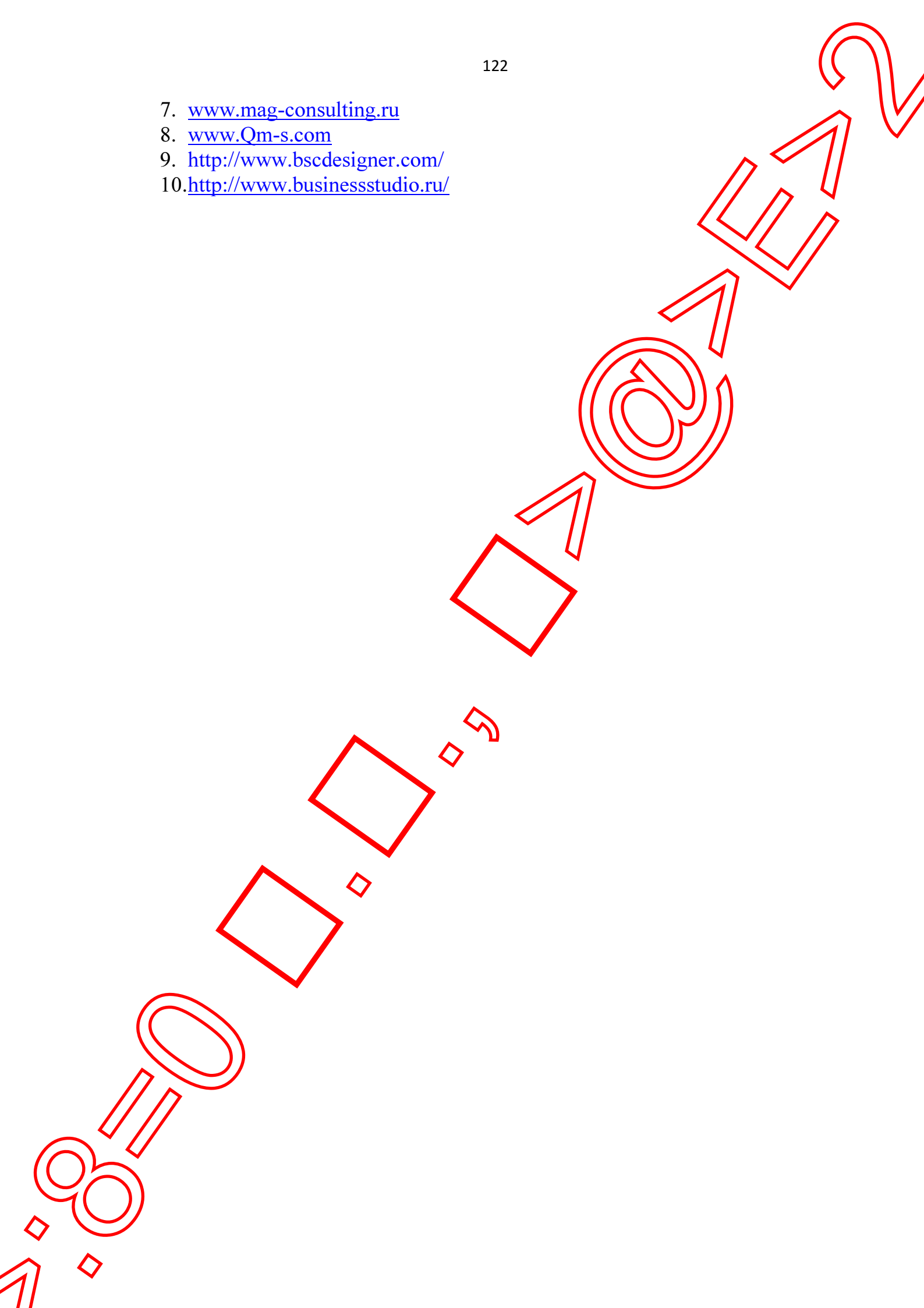
1. Азоев Г.Л. *Конкуренция: анализ, стратегия и практика*. М : Центр экономики и маркетинга, 1996. стр. 208.
2. Акофф Р. *Планирование будущего корпорации / Пер. с англ.* М : б.н., 2002. стр. 256.
3. Баринов В.А. *Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учебное пособие*. М : КНОРУС, 2005. стр. 240.
4. Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. *Принятие управленческих решений: Учебн. 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. - 352 с.

### Интернет ресурсы

1. [www.balancedscorecard.ru](http://www.balancedscorecard.ru)
2. <http://balanced-scorecard.ru>
3. [www.bplan.ru](http://www.bplan.ru)
4. [www.intalev.ru](http://www.intalev.ru)
5. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)
6. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)

7. [www.mag-consulting.ru](http://www.mag-consulting.ru)
8. [www.Qm-s.com](http://www.Qm-s.com)
9. <http://www.bscdesigner.com/>
10. <http://www.businessstudio.ru/>



Св.платн 2013 г., поз.182

Сорокина Анастасия Владимировна  
Горохов Дмитрий Александрович

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Учебное пособие

---

Подписано в печать

Формат

Усл.п.л.

Заказ №

Тираж 100 экз.

---