

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ССП)

(Balanced ScoreCard, BSC)

Введение

Сбалансированная Система Показателей (ССП), **Balanced Scorecard** (BSC), разработанная в 1990 году профессорами Гарвардского университета **Робертом Капланом** и **Дэвидом Нортон** является концепцией реализации стратегии компании посредством ее декомпозиции на уровень операционного управления и контроля на основе *Ключевых Показателей Эффективности* (Key Performance Indicators, KPI).

Определение:

Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые.

Название системы отражает *равновесие*, которое сохраняется *между краткосрочными и долгосрочными целями*, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

Сбалансированная Система Показателей (ССП) обеспечивает интеграцию финансовых и нефинансовых индикаторов с учетом причинно-следственных связей между результирующими показателями и факторами, под влиянием которых они формируются. Это позволяет:

- осуществлять детализированный мониторинг деятельности компании в стратегическом фокусе,
- увеличить оперативность и эффективность управленческих решений,
- контролировать наиболее важные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (KPI).

Важно всегда помнить, что *BSC – это концепция внедрения существующих стратегий, а не разработки принципиально новых стратегий*. Необходимо сначала завершить разработку стратегии, а потом приступать к созданию сбалансированной системы показателей.

Постановки лишь финансовых целей недостаточно, если не ясно, как будут достигаться эти цели. Точно так же не совсем верной будет постановка изолированных друг от друга целей. В этом случае незатронутыми остаются взаимосвязи между отдельными целями и их влияние друг на друга. Из этого вытекает необходимость учета всех важных аспектов деятельности предприятия.

SMART принцип формулирования целей:

- *Specific* – конкретность,
- *Measurable* – измеримость,
- *Accordance* – согласованность,
- *Realistic* – реалистичность (достижимость),
- *Time board* – определенность по времени (срок достижения).

В сбалансированной системе показателей предлагается рассматривать организацию с точки зрения четырех перспектив (точек зрения), разрабатывать количественные показатели, собирать данные и анализировать их в соответствии с каждой из этих перспектив:

Итак, ССП включает в себя четыре перспективы:

1. **финансы;**
2. **клиенты;**
3. **внутренние бизнес-процессы;**
4. **обучение и развитие.**

По мнению авторов концепции, эти четыре перспективы, должны давать ответы на разные вопросы, а именно:

1. Перспектива «**Финансы**»: Какое мнение о себе мы должны создать у наших акционеров, чтобы достичь финансовых успехов?
2. Перспектива «**Клиенты**»: Какое мнение о себе мы должны создать у наших клиентов, чтобы реализовать свое видение будущего?
3. Перспектива «**Внутренние бизнес-процессы**»: В каких бизнес-процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить запросы наших акционеров и клиентов?
4. Перспектива «**Обучение и развитие**»: Каким образом мы должны поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего?

1. Финансовая перспектива. Р.Каплан и Д.Нортон не отрицали возможности использования традиционных финансовых данных. Своевременные и четкие данные о капитале всегда важны, и поэтому менеджеры должны сделать все необходимое для их обеспечения. Однако, как правило, задаче обработки и поддержки финансовых данных уделяется даже больше внимания, чем необходимо. При реализации корпоративной базы данных большая часть работы может быть централизована и автоматизирована. Однако важно понимать, что особый акцент на финансовых показателях ведет к «несбалансированной» ситуации в отношении других перспектив. Поэтому, возможно, стоит учитывать и дополнительные финансовые данные, такие как оценка риска и данные сравнения затрат и результатов.

2. Перспектива клиентов. Современная философия менеджмента учитывает растущую важность ориентации на клиента и его удовлетворенности в любой сфере. Основной критерий следующий: если клиенты не удовлетворены, то они найдут других поставщиков. Низкая эффективность по этому направлению — явный индикатор будущего упадка компании, даже если текущая финансовая картина вполне благополучна. Чтобы разработать показатели удовлетворенности, необходимо проанализировать типы клиентов и процессов, для которых обеспечивается тот или иной продукт или услуга.

3. Перспектива бизнес-процессов. Эта перспектива относится к внутренним бизнес-процессам. Показатели этого направления позволяют менеджерам определить, насколько хорошо работает компания, соответствуют ли продукты и услуги требованиям клиентов. Эти показатели необходимо тщательно разрабатывать только тем, кто очень четко представляет себе бизнес-процессы — такую работу нельзя поручать консультантам со стороны.

4. Перспектива обучения и развития. Эта перспектива включает в себя обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры, как в индивидуальном плане, так и на уровне корпорации. В компании, где работают образованные люди, сотрудники становятся основным ресурсом. В современных условиях быстрых технологических изменений, работникам умственного труда необходимо постоянно совершенствоваться. Правительственные организации часто не могут набирать новых технически подготовленных работников, и одновременно сокращают обучение своих сотрудников. Это основной признак «утечки мозгов», которую нужно остановить. Определенные показатели должны продемонстрировать руководству, где нужно сосредоточить средства на подготовку сотрудников, чтобы они принесли максимальную пользу. В любом случае обучение и развитие составляют важный фундамент успеха любой прогрессивной организации.

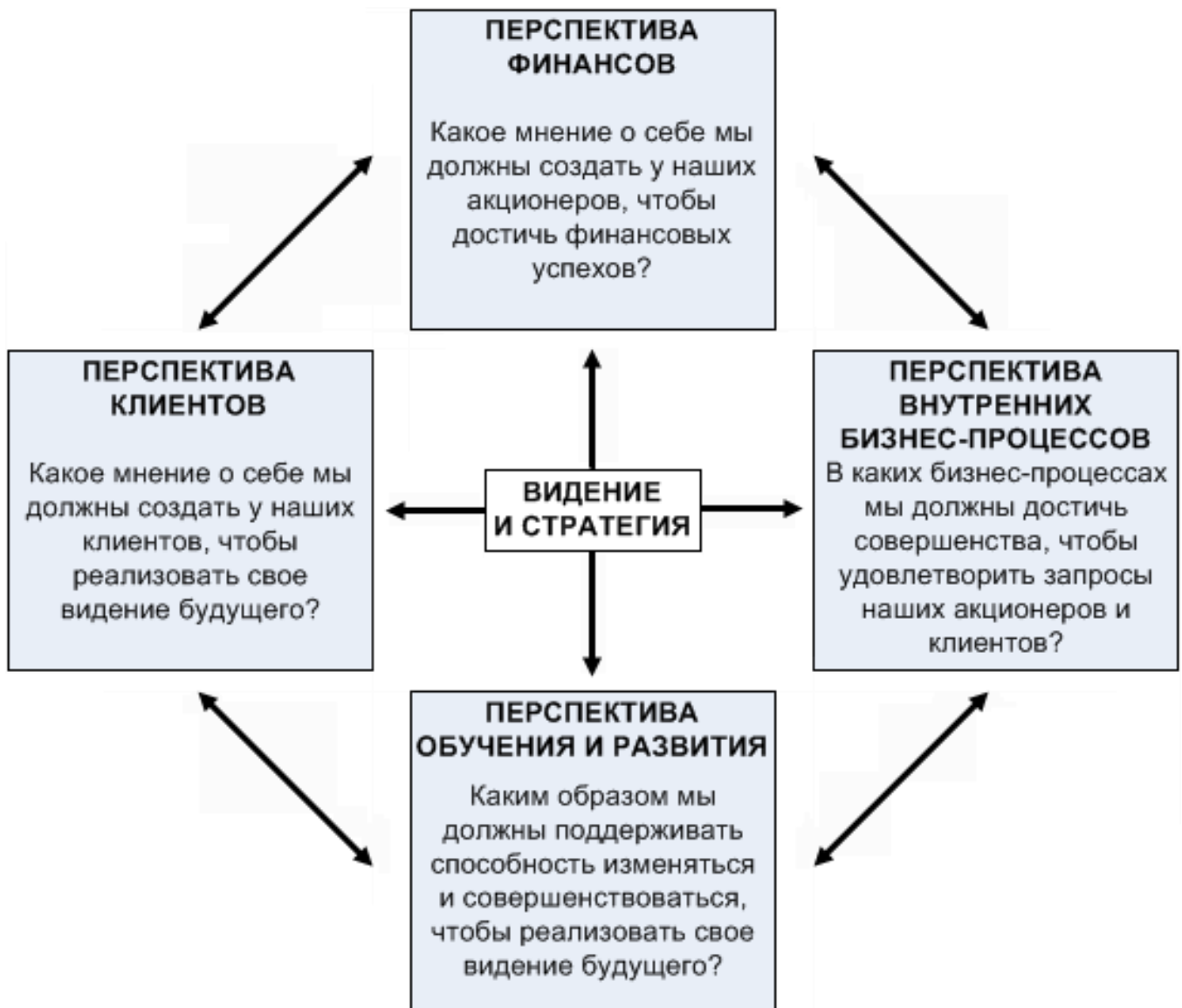


Рис. 1. Перспективы ССП

Построение сбалансированной системы показателей

На первом этапе построения Balanced ScoreCard сбалансированная система показателей разрабатывается для одной организационной единицы. Это может быть компания в целом, подразделение или отдел. При этом построение BSC осуществляется путем выполнения следующих шагов:

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

Конкретизация стратегических целей сбалансированной системы показателей

Для построения системы стратегического управления необходимо декомпозировать (разбить, структурировать) стратегию компании на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты. При интеграции индивидуальных целей могут быть установлены причинно-следственные связи между ними таким образом, чтобы полный набор целей отображал стратегию компании.

Каждая стратегическая цель связана с одной из перспектив развития организации (рис. 2).

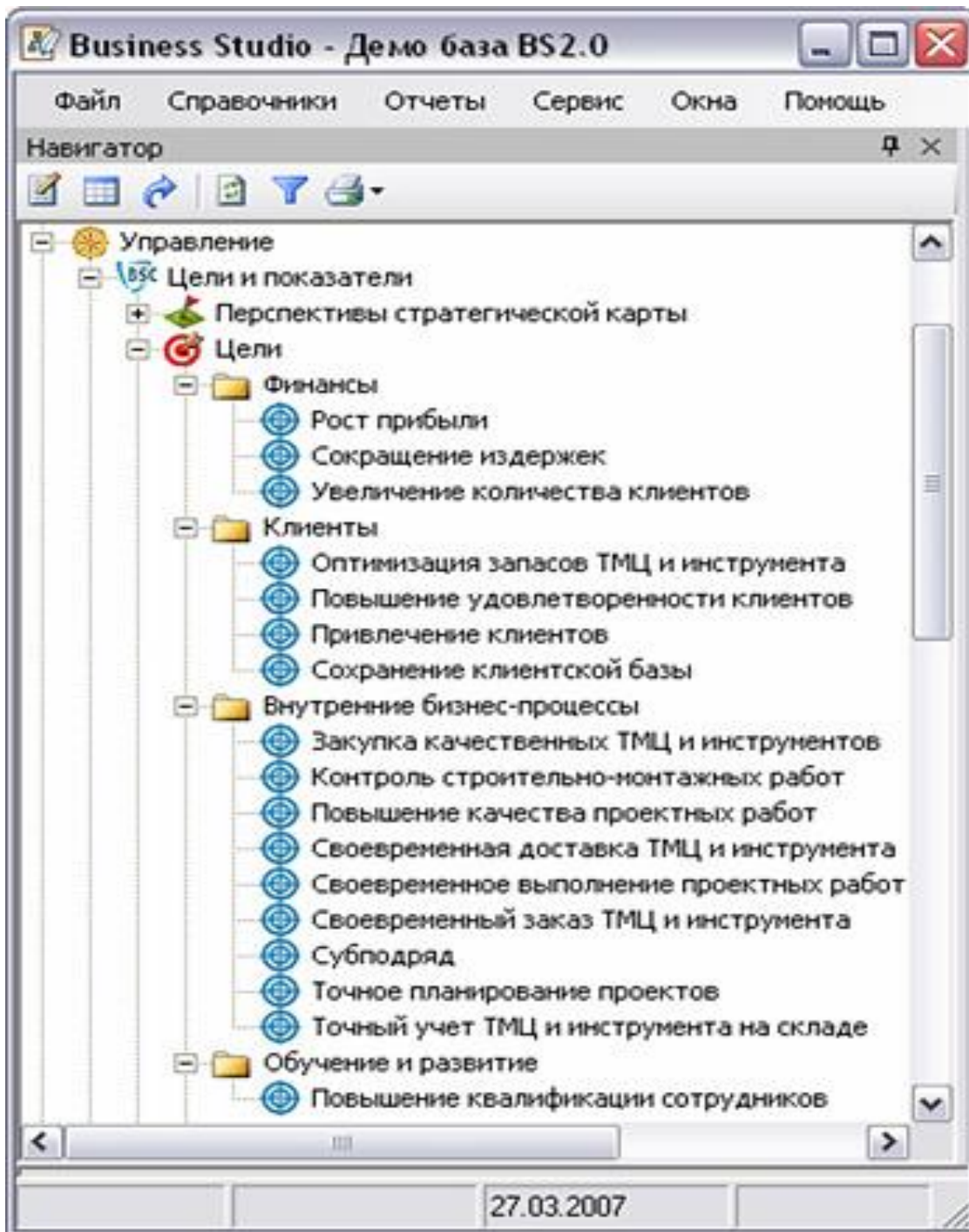


Рис. 2. Стратегические цели BSC.

Не следует определять слишком большое число стратегических целей для высшего уровня организации. Максимум 25 целей будет достаточно. Слишком большое число целей в системе показателей свидетельствует о неспособности организации сосредоточить свое внимание на главном, а также означает то, что сформулированные цели не являются стратегическими для того организационного уровня, на котором разрабатывается система показателей. Разработке тактических и оперативных целей должно уделяться внимание в системах показателей подразделений низших уровней организационной структуры.

Построение стратегической карты сбалансированной системы показателей

Определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями является одним из основных элементов BSC.

Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными целями. Стратегические цели не являются независимыми и оторванными друг от друга, наоборот, они тесно друг с другом связаны и влияют друг на друга. Достижение одной цели служит достижению другой и так далее, до главной цели организации. Связи между различными целями ясно видны благодаря причинно-следственной цепи (рис. 3). Те из них, которые не вносят вклада в реализацию главной цели, исключаются из рассмотрения.

Причинно-следственная цепь – удобный инструмент для доведения BSC до нижестоящих организационных уровней.

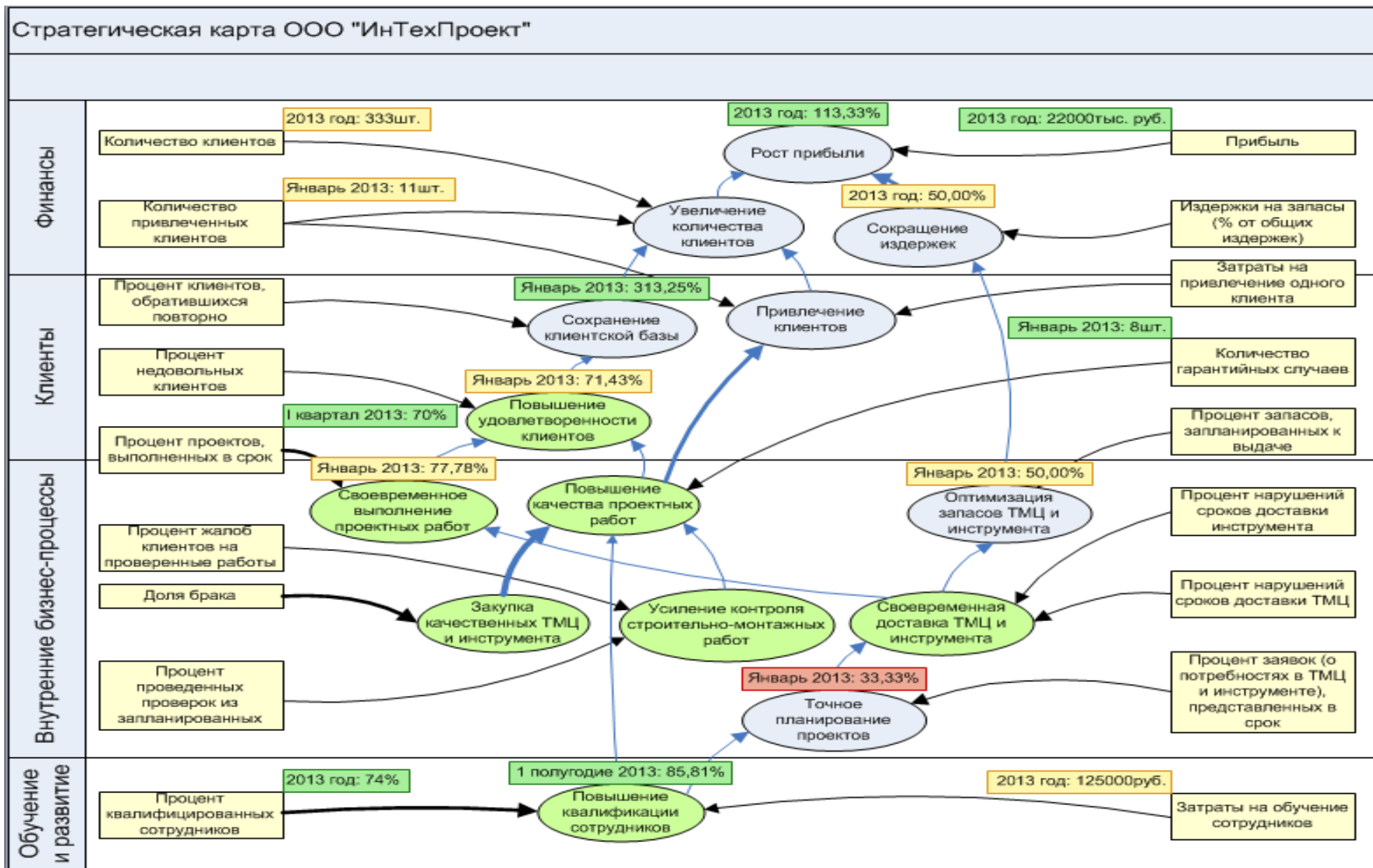


Рис. 3. Причинно-следственные связи стратегических целей

Выбор показателей степени достижения стратегических целей

Показатели BSC (прямоугольники на рис. 3) представляют собой измерители целей. Показатели (рис. 4) являются средствами оценки продвижения к реализации стратегической цели.

Использование показателей призвано конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми. Показатели можно идентифицировать только тогда, когда существует ясность в отношении целей. Выбор подходящих показателей – это второстепенный вопрос, поскольку даже наилучшие показатели не помогут компании достичь успеха, если неверно сформулированы цели. Рекомендуется использовать не более двух или трех показателей для каждой из стратегических целей.

Без наличия целевых значений показатели, разработанные для измерения стратегических целей, не имеют смысла. Определение целевых значений управленческих показателей вызывает сложности не только при разработке BSC. Принципиальная сложность определения целевого значения того или иного показателя состоит в том, чтобы найти реально достижимый уровень.

Показатель представляет собой измеритель степени достижения стратегической цели. Использование показателей призвано конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми. Показатели можно идентифицировать только тогда, когда существует ясность в отношении целей. Выбор подходящих показателей - это второстепенный вопрос, поскольку даже наилучшие показатели не помогут компании достичь успеха, если неверно сформулированы цели. Рекомендуется использовать не более двух или трех показателей для каждой из стратегических целей. Причем всего показателей в ССП должно быть 100-200, не более. Около 80% всех показателей должны быть нефинансовыми.

Оптимальным соотношением числа показателей для целей каждой из перспектив на стратегической карте является такое соотношение:

- **Финансы** - 4-5 показателей (22%);
- **Клиенты** - 4-5 показателей (22%);
- **Внутренние бизнес-процессы** - 8-10 показателей (34%);
- **Обучение и развитие** - 4-5 показателей (22%).

Без наличия целевых значений показатели, разработанные для измерения стратегических целей, не имеют смысла. Определение целевых значений показателей вызывает сложности не только при разработке ССП. Принципиальная сложность определения целевого значения того или иного показателя состоит в том, чтобы найти реально достижимый уровень.

Как правило, сбалансированная система показателей разрабатывается на период, соответствующий долгосрочному периоду стратегического планирования (3-5 лет). При этом целевые значения на долгосрочный период определяют с помощью

долгосрочных показателей (lagging indicator), т.е. показатели, которые говорят о конечных целях корпоративной стратегии на 3-5 лет. Поскольку реализация стратегии осуществляется и в текущем году, целевые значения устанавливаются и на среднесрочный (1 год) период – для *текущих (краткосрочных) показателей* (leading indicator) т.е. показатели, изменения которых во времени происходят за короткий срок. Таким образом, достигается *сбалансированность системы показателей по долгосрочным и краткосрочным целям*.

В системе Business Studio 2.0 содержание краткосрочных планов детализируется по периодам (кварталам, месяцам, неделям, дням) и выражается в виде плановых значений показателей. Показатели и их целевые значения (значения, которые планируется достичь), предоставляют менеджменту своевременные сигналы, основанные на отклонениях реального положения вещей от планового, т.е. полученные фактические количественные результаты сравниваются с запланированными.

Итак, показатель – это измеритель, показывающий степень достижения цели. Однако это и средство для оценки результативности и эффективности бизнес-процесса. Показатели служат как для оценки результативности процессов, так и для оценки степени достижения цели одновременно.

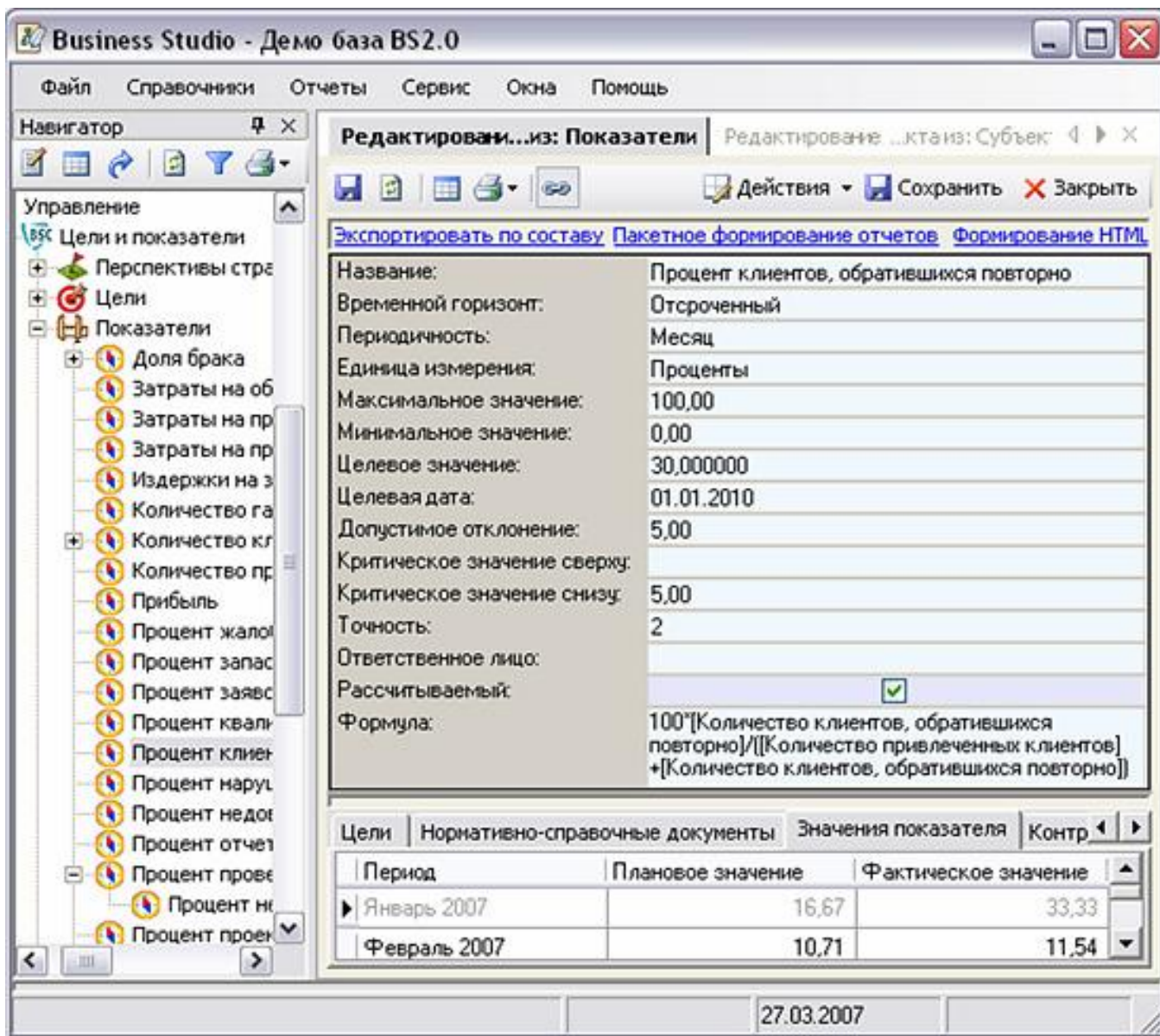


Рис. 4. Показатели BSC.

Стратегические мероприятия для достижения стратегических целей

Достижение стратегических целей предполагает реализацию соответствующих стратегических мероприятий. «*Стратегические мероприятия*» – это общее понятие для всех мероприятий, проектов, программ и инициатив, которые реализуются для достижения стратегических целей.

Распределение проектов компании по целям сбалансированной системы создает ясность в понимании того, какой вклад вносит тот или иной проект в достижение стратегических целей. Если проекты не вносят значительного вклада в достижение стратегических целей, их следует рассмотреть на предмет, какой вклад они вносят в достижение базовых целей. Если то или иное стратегическое мероприятие не вносит существенного вклада в достижение базовых целей, то необходимость его реализации крайне сомнительна.

Каскадирование сбалансированной системы показателей

Каскадирование ведет к повышению качества стратегического управления в организационных единицах, вовлеченных в построение сбалансированной системы показателей, поскольку *цели и стратегические мероприятия из вышестоящих подразделений могут быть последовательно переданы в BSC нижестоящих организационных единиц – это вертикальная интеграция целей*. (декомпозиция стратегической цели)

При каскадировании стратегия, указанная в корпоративной Balanced ScoreCard, распространяется на все уровни управления. Затем стратегические цели, показатели, целевые значения и действия по совершенствованию конкретизируются и адаптируются в подразделениях и командах. Т.е. корпоративная сбалансированная система показателей должна быть увязана с BSC подразделений, отделов и с индивидуальными планами работы сотрудников. На основе BSC своего подразделения каждый отдел разрабатывает собственную BSC, которая должна быть согласована с корпоративной BSC. Затем при участии начальника отдела каждый сотрудник разрабатывает свой индивидуальный план работы. Этот план больше ориентирован на достижение реальных результатов на рабочем месте, а не на задания или действия по усовершенствованию.

Таким образом, *при каскадировании устанавливается мост между последовательными уровнями иерархии, по которому корпоративная стратегия последовательно спускается вниз*.

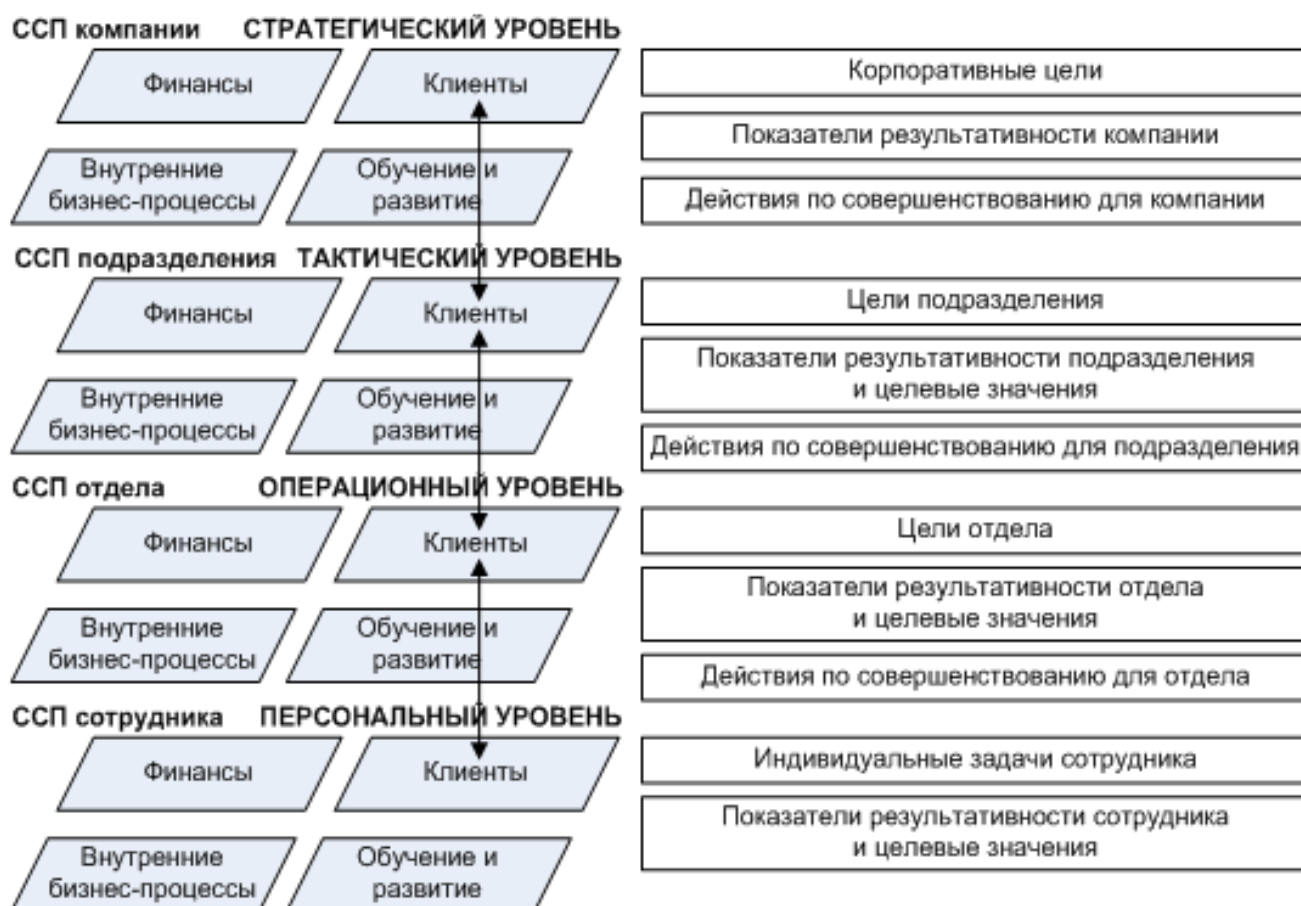


Рис. 5. Процесс каскадирования ССП

Контроль выполнения стратегии

Для улучшения сбалансированной системы показателей высшее руководство и ответственные должны постоянно проводить анализ и оценку деятельности организации.

Стратегические цели характеризуются высокой степенью актуальности для компании, и эта актуальность должна оцениваться как минимум ежегодно. При этом необходимо оценивать:

- Пригодны ли выбранные показатели для оценки степени достижения выработанных целей?
- Насколько прост расчет значений показателей?
- Достигло ли структурное подразделение целевых значений выработанных показателей?
- Достигнуты ли целевые значения показателей вышестоящих подразделений?
- Какой вклад вносит рассматриваемое структурное подразделение в достижение целей верхних уровней?

Оценка показателей заключается, прежде всего, в том, чтобы понять возможность расчета фактического значения показателя на основе данных отчетного периода. Кроме того, необходимо проводить сравнения план-факт по значениям выработанных показателей с выяснением причин отклонений. Такой анализ сопровождается либо корректировкой целевого значения показателя, либо разработкой корректирующих мероприятий, направленных на достижение установленного ранее целевого значения.

BSC нижнего уровня всегда должна оцениваться на предмет содействия достижению целей верхнего уровня. Кроме того, целесообразно прогнозировать целевые значения показателей на длительный период времени. Чтобы обеспечить долгосрочную реализацию стратегии, сформулированной в ССП, необходимо интегрировать ССП в систему управления.

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

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

Что получает предприятие в результате внедрения сбалансированной системы показателей?

Подведем некоторые промежуточные итоги. Что получает предприятие в результате описания стратегии и последовательной ее реализации при помощи методологии Balanced ScoreCard?

Первое – и самое важное – концентрация усилий на стратегически важных для компании направлениях. Определена главная цель компании, намечены средства ее достижения (стратегические цели), произведено каскадирование целей по подразделениям.

Вторым результатом, соответственно, является наличие стратегических целей и у каждого подразделения – то есть всем понятно, что нужно делать.

Третий результат – возможность четкого понимания результативности действий. Наличие у каждой цели показателей ее достижения позволяет каждому участнику процесса понимать свою роль в реализации стратегии компании.

И, наконец, **четвертый результат** – контроль и управляемость процесса реализации стратегии «сверху вниз». Компания, в руках своих руководителей, становится эффективным инструментом достижения поставленной цели.

Само название концепции ССП отражает попытку *учесть набор показателей, где сбалансированы как кратковременные, так и долговременные цели, финансовые и нефинансовые показатели, запаздывающие и опережающие индикаторы, внутренние и внешние перспективы эффективности.*

Как это работает

Как правило, *основная проблема, с которой сталкиваются предприятия, решившие внедрить у себя данную методологию реализации стратегии, не в том, как автоматизировать создание дерева целей и показателей или построение стратегической карты, а в том, как в автоматическом режиме постоянно обеспечивать ССП свежими данными и поддерживать ее в рабочем состоянии.*

Программный продукт Business Studio как раз и предназначен для решения проблем, связанных с автоматизацией внедрения ССП. Без этого невозможен оперативный контроль за реализацией стратегии. Например, можно воспользоваться механизмом сбора значений показателей при помощи рассылок, реализованным в программном продукте Business Studio 2.0 (рис. 6). Средствами сбора значений показателей, не содержащихся в информационной системе, служат файлы Microsoft Excel, автоматически рассылаемые исполнителям и импортируемые затем в систему.

Для каждого физического лица, являющегося ответственным за внесение значений показателей в систему, формируется динамическое письмо с инструкцией по заполнению отчетной таблицы. Система Business Studio 2.0 находит все показатели для данного физического лица и формирует файл Microsoft Excel, содержащий

таблицу с показателями, за внесение значений которых данное физическое лицо является ответственным. К письму прикрепляется данный файл, и затем эти письма с файлами рассылаются по электронному адресу (E-mail) физического лица, хранящегося в справочнике системы.

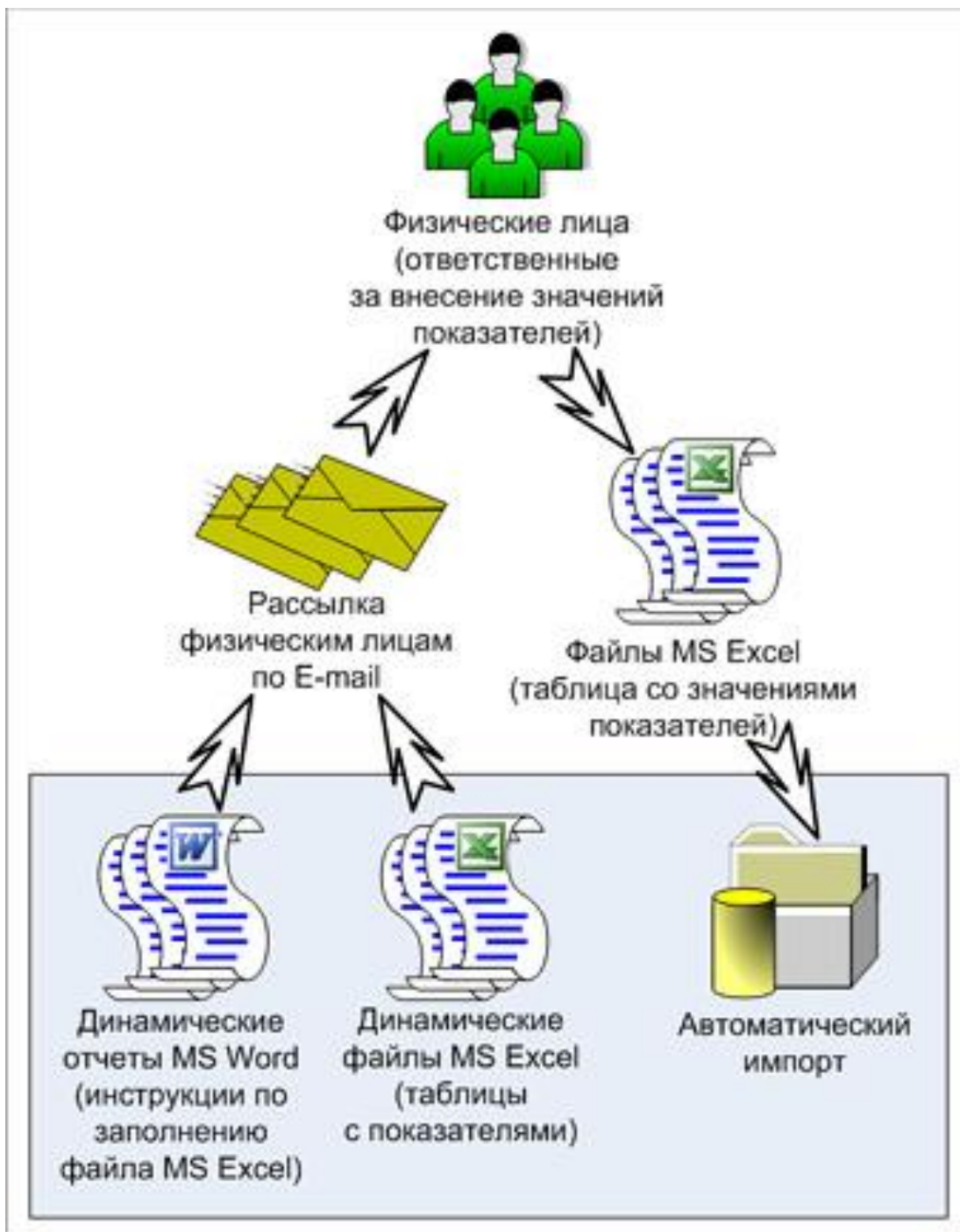


Рис. 6. Механизм сбора значений показателей при помощи рассылок

Далее физические лица заполняют файлы фактическими значениями показателей и помещают их в определенную папку на файл-сервере или присылают администратору системы. Система автоматически считывает файлы из папки и загружает в свою базу данных.

На этом этап сбора значений показателей заканчивается.

Сбалансированная система показателей, как и любой другой инструмент управления, должна корректироваться по мере развития компании и изменения внешнего окружения. Среда, в которой действует предприятие, как правило, очень динамична, что приводит к корректировке стратегических целей. А это в свою очередь требует постоянной актуализации показателей достижения данных целей. Однако в большинстве случаев этого не происходит, что делает сбалансированную систему показателей деятельности в лучшем случае неработоспособной, а то и просто вредной.

Собранные значения показателей должны быть предоставлены заинтересованным лицам для анализа. Для этого система содержит набор отчетов, которые при необходимости можно изменить или дополнить новыми. Плановые и фактические значения отдельных показателей должны быть представлены в отчетах BSC в динамике за несколько периодов.

Стратегические карты

Для создания системы стратегического управления необходимо стратегию организации разложить на конкретные стратегические цели, которые должны иметь четкие формулировки, передавать стратегию по всей организации, согласовываться с целями персонала, быть увязаны с годовым бюджетом, согласованы со стратегическими инициативами, способствовать выполнению регулярных проверок с помощью обратной связи и выполнения необходимых корректировок стратегии.

Составление сбалансированной системы показателей основывается на разложении стратегии с помощью стратегической карты по следующим четырем перспективным направлениям: финансы, потребители, процессы, персонал, и оформлении из них стратегических карт:

- финансовое положение организации;
- потребители организации и рынки сбыта;
- внутренние бизнес-процессы;
- развитие организации и ее персонал.

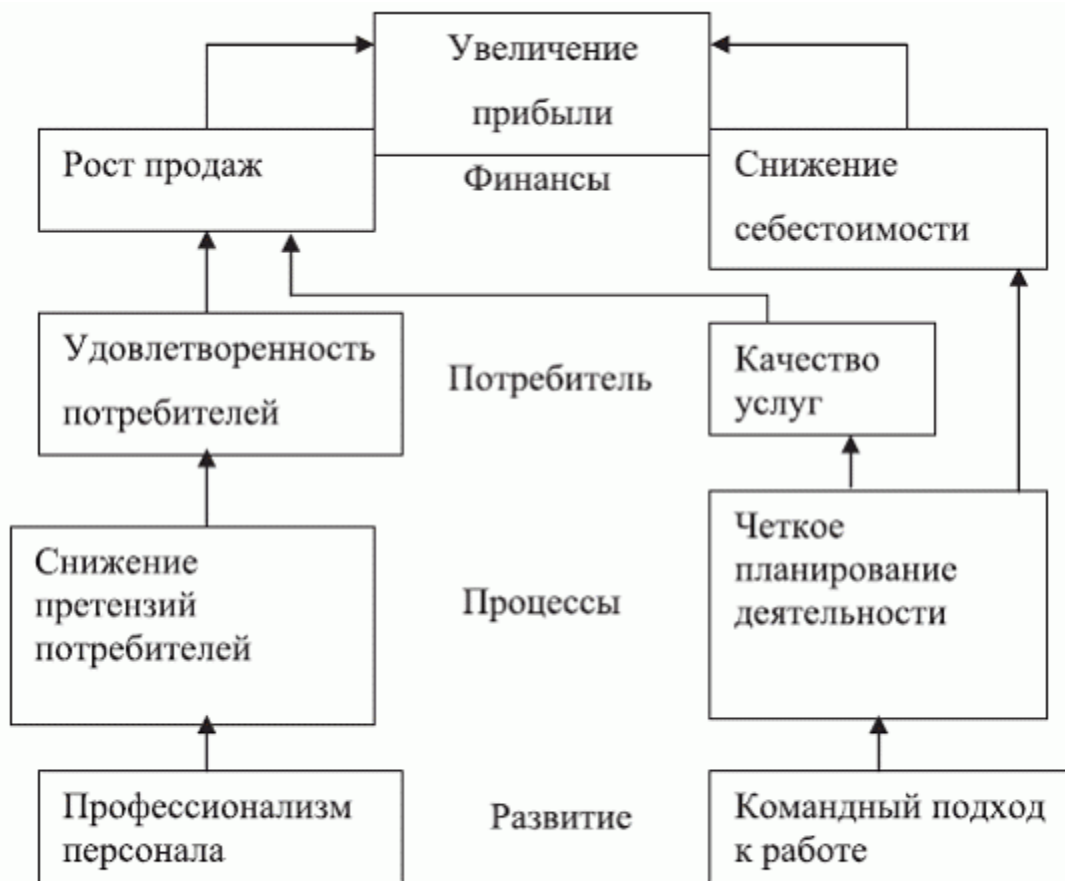


Рис. 2. Стратегическая карта для туристической организации

Стратегическая карта – это схема, описывающая набор стратегических целей и причинно-следственных связей, указывающих, как нематериальные активы организации преобразуются в материальные (финансовые) результаты (рис 1).

Она выполняет следующие функции:

- Представляет собой описание процесса реализации стратегии.
- Разъясняет сотрудникам стратегию организации и отражает взаимосвязь стратегических целей.
- Объясняет, как их индивидуальные цели способствуют реализации общей стратегии и ее целей.
- Показывает, как нефинансовые цели (сокращение производственного цикла, увеличение доли на рынке, удовлетворенность персонала и потребителей) позволяют описать процесс создания добавочной стоимости.
- Прослеживает, как нематериальные активы (квалифицированный персонал, наличие информационных систем) преобразуются в материальные результаты (привлечение новых потребителей, рост доходов, увеличение прибыльности).
- Дает менеджменту возможность понять сущность стратегии, а также создает основу для создания системы управления реализацией стратегии.

Стратегические карты можно создавать на уровне подразделений и индивидуальных исполнителей. Для определенного набора стратегий могут быть заранее составлены базовые, шаблонные карты.

Сбалансированная система показателей содержит четыре составляющие, соответствующие стратегически важным аспектам деятельности организации. Каждая составляющая ассоциируется с определенным ключевым вопросом, ответ на который является индикатором, характеризующим направление реализации стратегии (табл. 1). Эти индикаторы могут быть положены в основу создания сбалансированной системы показателей (ССП).

Процесс разработки стратегии и создание СПП включает следующие этапы:

I. На основе видения организации ее руководством определяется финансовые цели и ориентиры.

II. Устанавливаются потребители организации, разрабатываются меры по улучшению восприятия товаров или услуг потребителями и удовлетворению их будущих потребностей.

III. Выявляются пути реализации целей, сформулированных на этапах 1 и 2, разрабатываются меры по усовершенствованию бизнес-процессов (разработка новых товаров и услуг, повышение качества обслуживания, повышение результативности и эффективности бизнес-процессов) для удовлетворения потребителей и достижения финансовых результатов.

Таблица 1

Составляющие СПП, ключевые вопросы, объекты стратегии

Составляющая СПП	Ключевой вопрос	Объект стратегии
Финансы	Как стратегия повлияет на финансовое состояние организации?	Акционеры организации
Клиенты	Как мы должны выглядеть перед нашими потребителями, чтобы реализовать стратегию?	Потребители организации
Процессы	Какие процессы стратегически важны?	Организация
Развитие	Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать стратегию?	Будущее организации

IV. Осуществляется разложение стратегии по четырем перспективам: финансы, потребители, процессы и персонал, а также устанавливаются цели по данным перспективам.

V. Для каждой цели в рамках каждой перспективы выявляются имеющиеся критические факторы (ключевые факторы успеха отрасли или конкурентные преимущества организации).

VI. Установленные критические факторы служат основой для выбора показателей, с помощью которых можно будет измерить состояние реализации каждого критического фактора. Для конкретных условий организации данные показатели будут иметь конкретное целевое значение. Совокупность подобных показателей и составляет ССП.

VII. Разрабатывается план действий по реализации намеченных целей с использованием ССП.

Все четыре составляющих ССП должны способствовать реализации стратегии организации. Важно при этом установить по составляющим ССП набор основных стратегических целей, которые используются на практике при разработке стратегии (табл. 2).

Критические факторы определяются отраслевыми ключевыми факторами успеха (управляемые факторы, которые обеспечивают улучшение конкурентных позиций организации в отрасли) и конкурентными преимуществами (уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы и стратегически важные сферы деятельности) организации. Ключевые факторы успеха определяются на основе анализа отрасли, а конкурентные преимущества – на основе проведения управленческого анализа. Примеры возможных критических факторов приведены в табл. 3, а примеры показателей для критических факторов в табл. 4.

Составляющие ССП и примеры стратегических целей

Составляющая ССП	Примеры стратегических целей
Финансы	Рост прибыли; увеличение чистого денежного потока; повышение рентабельности товаров или услуг; минимизация себестоимости товаров и услуг; достижение лидерства в отрасли по объему продаж в расчете на одного сотрудника; повышение рентабельности собственного капитала.
Потребители	Повысить степень удовлетворения потребителей; минимизировать число упущенных потребителей; увеличить прибыльность операций с потребителями; расширить базу потребителей; быть признанным лидером на рынке по новым видам товаров и услуг; достигнуть определенной доли рынка в целевых сегментах.
Процессы	Минимизировать время цикла производства товаров или услуг; минимизировать уровень запасов; обеспечить высокое качество во всем; уменьшить время разработки новых товаров и услуг
Развитие	Удовлетворенность сотрудников; удержание персонала; умения и квалификация работников; возможность мгновенно получать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; выдвижение инициатив; эффективность работы информационной системы.

Пример возможных критических факторов

№ п/п	Группы критических факторов	Факторы, входящие группы критических факторов
1	Факторы, зависящие от технологии	Качество проводимых научных исследований; возможность инноваций в производственном процессе; возможность разработки новых товаров и услуг; степень овладения существующими технологиями
2	Факторы, относящиеся к производству	Низкая себестоимость товаров и услуг; качество товаров и услуг; высокая степень использования производственных мощностей; выгодное местонахождение предприятия; доступ к квалифицированной рабочей силе; высокая производительность труда; возможность выполнения заказов потребителей

3	Факторы, относящиеся к реализации товаров и услуг	Широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров; широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли; наличие точек реализации, принадлежащих организации; низкие расходы по реализации
4	Факторы, относящиеся к маркетингу	Хорошо организованная система обслуживания потребителей; разнообразие ассортимента товаров и услуг; искусство продаж; гарантии для потребителей
5	Факторы, относящиеся к профессиональным навыкам	Особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг); ноу-хау в области качества; компетентность и профессионализм персонала; степень овладения технологией обслуживания; способность (умение) создавать эффективную рекламу; способность быстро реализовывать новшества
6	Факторы, связанные с организационными возможностями	Уровень информационных систем; способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию; большой опыт и ноу-хау в области менеджмента.
7	Прочие факторы	Благоприятный имидж/ репутация организации у потребителей; общие низкие затраты; выгодное расположение; приятные в общении, доброжелательные служащие; доступ на финансовые рынки; наличие патентов.

Таблица 4

Примеры показателей для критических факторов

Составляющая ССП	Показателей для критических факторов
Финансы	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
Потребители	Своевременная доставка Улучшение производительности Административные расходы Оборачиваемость складских запасов Время подготовки производства Прямые контакты с клиентами
Процессы	Своевременная доставка Улучшение производительности Административные расходы Оборачиваемость складских запасов Время подготовки производства Прямые контакты с клиентами
Развитие	Текучесть кадров Время на обучение Ежегодные затраты на обучение одного сотрудника Индекс удовлетворенности сотрудников

На основе критических факторов устанавливаются целевые показатели, которые представляют собой конкретные значения критических факторов, которые стремится достичь организация. Так, если в качестве критического фактора выбран процент обученных сотрудников, то целевым показателем может служить процент обученных сотрудников в течение года (например, 40% в год). При критическом факторе, характеризующем частоту обновления ассортимента, целевым показателем может быть полное обновление ассортимента в течение двух лет. Для реализации целевых показателей необходимо разрабатывать соответствующие программы.

Если система целевых показателей оказалась чрезвычайно развернутой, с наличием дублирующих показателей, то стоит задача ограничения используемых показателей. ***Считается, что вполне достаточное количество показателей по таким направлениям, как финансы, клиенты, обучение и развитие, не должно превышать пяти, а по внутренним процессам – не более десяти.***

Пример разработанной стратегии для туристической организации показан в стратегической карте, представленной на рис. 2.

Литература

1. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
3. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2000.

Недостатки ССП

Сбалансированная система показателей имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

ССП невозможно адаптировать к любым условиям. Разработанная и налаженная Система сбалансированных показателей для конкретной страны или отрасли, для определённых бизнес-условий и внутренних методов управления не будет так же эффективно работать в других условиях хозяйственной деятельности. Особенно это критично для корпораций и компаний с широкоразветвлённым ареалом хозяйственной деятельности (если много филиалов в разных странах).

Следовательно, ССП надо разрабатывать отдельно для любого субъекта хозяйственной деятельности, даже если отличия есть только в величине компании (небольшая фирма и крупная корпорация).

2) При внедрении стратегии деятельности компании и разработке Системы сбалансированных показателей надо быть внимательными с сохранением информационной безопасности компании и конфиденциальностью данных. Это связано с тем, что для понимания сотрудниками стратегии компании, их информированности обо всех показателях компании и внутренней мотивации следует раскрывать перед ними все механизмы работы компании. В таком случае есть риск утечки информации.

Внедрение системы сбалансированных показателей ведет к тому, что:

- Барьер видения и понимания стратегии компании вырастает с 5% от общего количества сотрудников (без ССП) до 100 %.
- Показатель мотивации и внутренних стимулов, привязанных к стратегии, возрастает с обычных 25% от общего количества менеджеров до 100 %.
- Процесс бюджетирования привязывается к стратегии.

Литература и ссылки

1. [Balanced Scorecard - в действии по показателям деятельности. Глава из книги Андрея Гершуна и Микаэла Горского «Технологии сбалансированного управления» {{{2}}}](#)
2. [Как сбалансировать BSC, или О чем все хотели узнать, но боялись спросить.](#)
3. [Интервью с Робертом Капланом.](#)
4. [Секреты применения BSC от Роберта Каплана](#)
5. [Сергей Третьяк: Цель в фокусе.](#)
6. [Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления?](#)
7. [Подводные камни сбалансированной системы показателей.](#)