

Стратегический менеджмент



Лекция 10. Система сбалансированных показателей

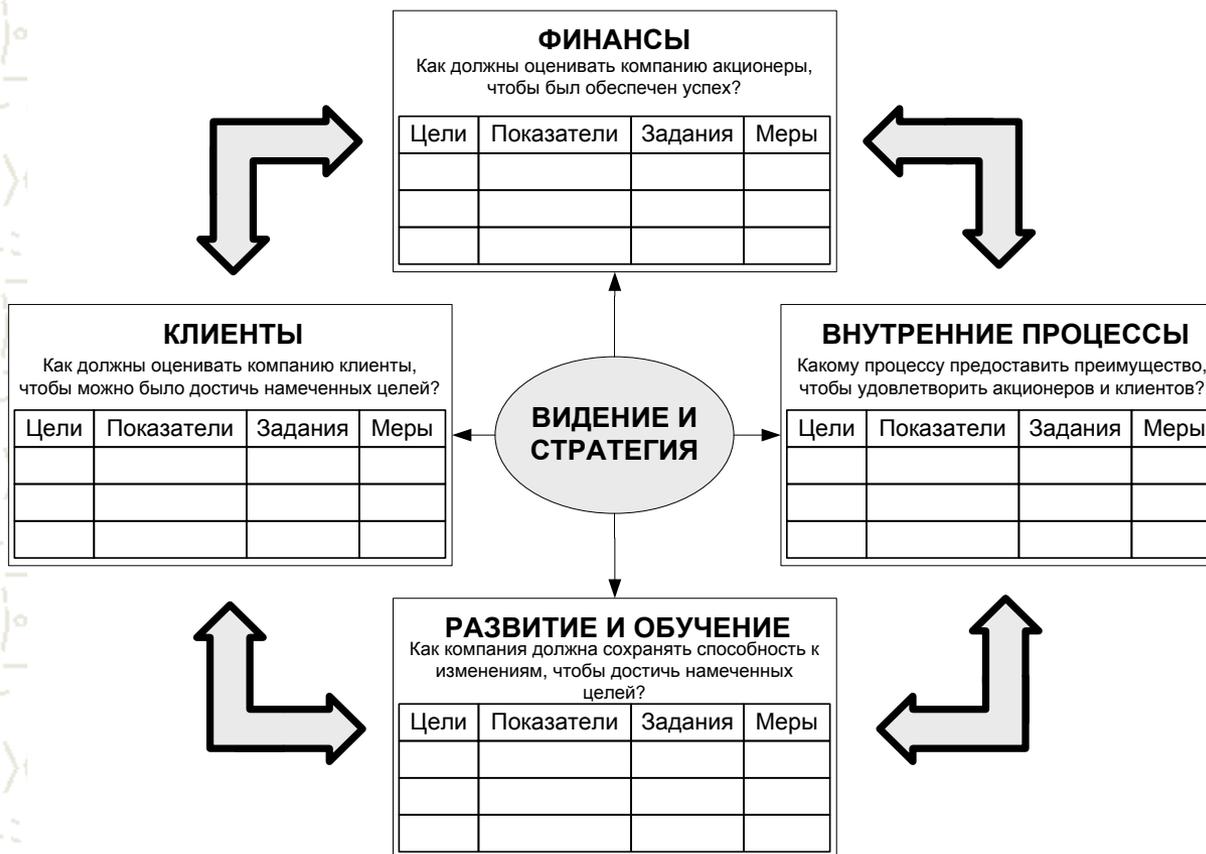
Содержание Системы сбалансированных показателей

Система сбалансированных показателей – это управленческая и стратегически-измерительная система, которая переводит миссию и стратегию развития в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей эффективности. Сбалансированная система показателей основана на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов.

Основные положения ССП

- ✦ Реализация стратегий значительно важнее, чем их качество
- ✦ Цели можно реализовать лишь тогда, когда они представлены в виде четких задач и показателей
- ✦ Использование в управлении только финансовых показателей не позволяет успешно реализовать цели компании.

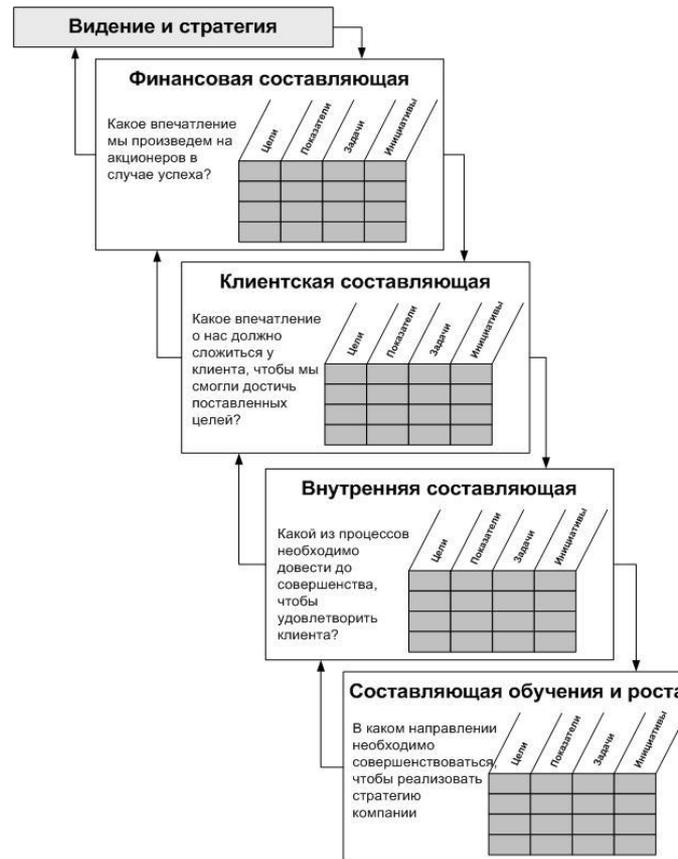
Ключевые направления ССП



Ключевые направления

- 🔦 **финансовое направление**, рассматривающее эффективность компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал;
- 🔦 **удовлетворение потребительских запросов**, оценивающее полезность товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей;
- 🔦 **внутренняя операционная эффективность**, оценивающая эффективность внутренней организации бизнес-процессов;
- 🔦 **инновации и обучение**, т.е. способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения .

Ключевые направления



Баланс в рамках концепции ССП между:

- финансовыми и нефинансовыми показателями успеха;
- стратегическим и оперативным уровнями управления и контроля;
- опережающими и отстающими показателями эффективности;
- интересами внутренних и внешних заинтересованных лиц (собственников, сотрудников, клиентов, общества, проч.).

История метода

- ✦ Система сбалансированных показателей является результатом годового исследования, проведенного Робертом Капланом, профессором развития лидерства в Гарвардской школе бизнеса, и Робертом Капланом, основателем и президентом Balanced Scorecard Collaborative, Inc. Это исследование затронуло 12 компаний в 1990-1991 годах, и было нацелено на поиск и измерение ключевых факторов эффективности успешных компаний. Это исследование началось с гипотезы о том, что финансовых показателей, рассматриваемых изолированно, недостаточно для понимания причин эффективности, и что необходим более сбалансированный подход. Этот "сбалансированный подход" развился в Сбалансированную систему показателей, которая включает показатели как финансовые, так и нефинансовые: отношения с потребителями, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие (навыки и знания). Со временем эта концепция развилась в современное представление в качестве структуры для воплощения стратегии и стратегического управления.

● Основные этапы разработки и внедрения ССП

- 1. Разработка сбалансированной системы показателей**
- 2. Интеграция ССП в систему управления**
- 3. Практическая реализация**
- 4. Обратная связь и обучение**

Внедрение ССП (вар.1)



Разработка сбалансированной системы показателей -

превращение стратегии в совокупность целей и мероприятий по их достижению. Следует подчеркнуть, что ССП – это процесс реализации стратегии, а не разработки. Поэтому еще до начала разработки ССП необходимо четко сформулировать стратегию.



Интеграция ССП в систему управления – координация всех иерархических уровней путем каскадирования соответствующих целей и показателей, обеспечение стратегической коммуникации, увязывание системы мотивации и материального поощрения с результатами деятельности.



Практическая реализация – формирование конкретных планов-графиков для достижения запланированных результатов, распределение ресурсов, определение приоритетности стратегических инициатив;



Обратная связь и обучение - тестирование теоретической базы стратегии и корректировка последней с учетом полученного опыта

Внедрение ССП (вар.2)

Этапы разработки / Недели =>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Этап 1: Определить стратегические цели	■	■										
Этап 2: определить от 3 до 5 стратегических тем		■										
Этап 3: Построить стратегическую карту			■	■								
Этап 4: выбрать показатели и целевые значения					■	■	■					
Этап 5: Разработать программы								■	■	■		
Этап 6: Подготовить план применения											■	■

Внедрение ССП (вар.3)

- 1. разработка показателей** (составить список показателей, отражающих важнейшие факторы успеха);
- 2. выявление причинной связи** (выбрать показатели, соответствующие цепочке причинно-следственных отношений, чтобы наметить конкретную логику создания ценности);
- 3. разработка иерархии карт показателей** (после разработки карты показателей для всей организации подготовить дополнительные карты для каждого подразделения);
- 4. установление связи с оплатой** (увязать вознаграждение работников за успехи с BSC).
- 5. подготовка инфраструктуры информационных технологий** (привести сбор данных и отчетность в соответствие с логикой BSC; конфигурировать и управлять системными компонентами, нужными для создания интегрированной системы);
- 6. получение и использование обратной связи** (проводить периодические совещания для оценки обратной связи и поддержки непрерывного улучшения).

Состав рабочей группы

- ✦ **Группа лидеров** - понимает и определяет стратегию, серьезно поддерживает идею ССП.
- ✦ **Главная рабочая группа** - осуществляет самые сложные и трудоемкие работы - сбор и обобщение данных, построение стратегических карт, документирование процессов и др.
- ✦ **Группа по измерениям** - более низкий уровень персонала, те, у кого есть детальное понимание всех рабочих моментов.

● Определение стратегических целей

- ✦ Первый этап разработки ССП начинается с определения стратегических целей.
- ✦ Цели должны быть выражены в конкретных терминах, что можно было установить требуемый результат и направление
- ✦ Цели служат основой всего процесса разработки ССП.
- ✦ Цели стремятся к выражению миссии и видения компании.
- ✦ Важно установить цели и понять внутри компании, куда движется отрасль. Конкурентный бенчмаркинг также полезен для определения общих целей компании.
- ✦ Не забудьте привлечь правильных людей в процесс постановки целей - люди с видением и широким взглядом, который понимают бизнес.
- ✦ Цели должны быть согласованы и четко донесены до всех уровней компании, перед тем как переходить к следующему¹⁴ этапу разработки ССП.

Необходимые характеристики функциональных целей

- ✪ Все функциональные цели должны удовлетворять следующим условиям:
- ✪ **Необходимость и достаточность:** цели необходимо сформулировать для всех направлений деятельности компании.
- ✪ **Привязка ко времени:** должны быть установлены сроки достижения цели (например, снижение управленческих расходов на 5% в течение года).
- ✪ **Согласованность по времени:** должна быть установлена четкая очередность достижения целей, чтобы не получилось так, что программа автоматизации бюджетирования будет внедрена позже, чем система ежедневного формирования управленческого баланса.
- ✪ **Согласованность по иерархии управления:** целевые показатели подчиненных подразделений не должны противоречить целевым показателям руководящих подразделений и компании в целом.
- ✪ **Измеримость:** все функциональные цели должны иметь количественное выражение (например, увеличение рентабельности продаж на 20%, увеличение доли постоянных клиентов на 10%, увеличение количества сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации, до 70% от общего числа сотрудников компании и т. д.).

Построение стратегической карты

- **Стратегическая карта** - это визуальное представление стратегии организации, а также процессов и систем, необходимых для воплощения стратегии. Карта стратегии показывает сотрудникам, как их работа связана с целями всей организации. Карта стратегии используется для разработки Системы сбалансированных показателей.

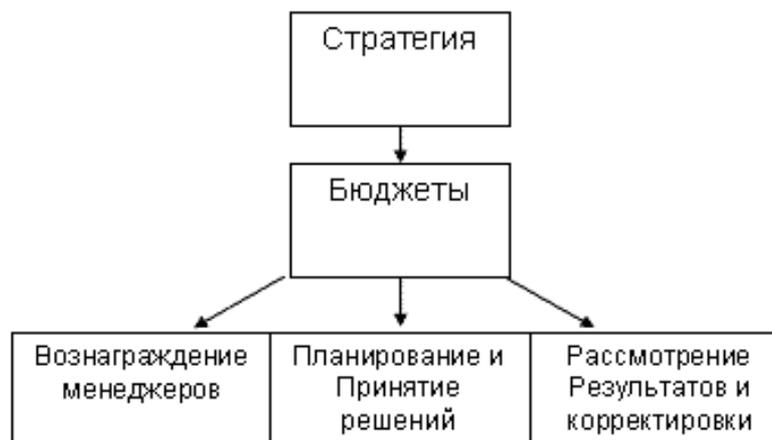
Описание показателей

Шаг 1: Определение показателей для каждой стратегической цели:			
Стратегические цели =>			
Показатели =>			
Описание показателей =>			
Единицы измерения (\$,% и др.)			
Частота обновлений =>	<input type="checkbox"/> Ежемесячно	<input type="checkbox"/> Поквартально	<input type="checkbox"/> Ежегодно <input type="checkbox"/> Другое
Шаг 2: Определить источники информации для измерения показателей:			
			Внутренние документы/отчеты
			Внешние документы/отчеты
			Специализированные исследования
			Программы
			Базы данных
			Другое _____
Шаг 3: Определение того, как показатели рассчитываются и предоставляются менеджменту			
			Необходимость расчетов: _____
			Предположения при расчетах: _____
			Доступность данных:
			<input type="checkbox"/> Доступно в настоящий момент
			<input type="checkbox"/> Требуется некоторых исследований
			<input type="checkbox"/> Требуется значительных исследований
			<input type="checkbox"/> Не доступна в настоящий момент

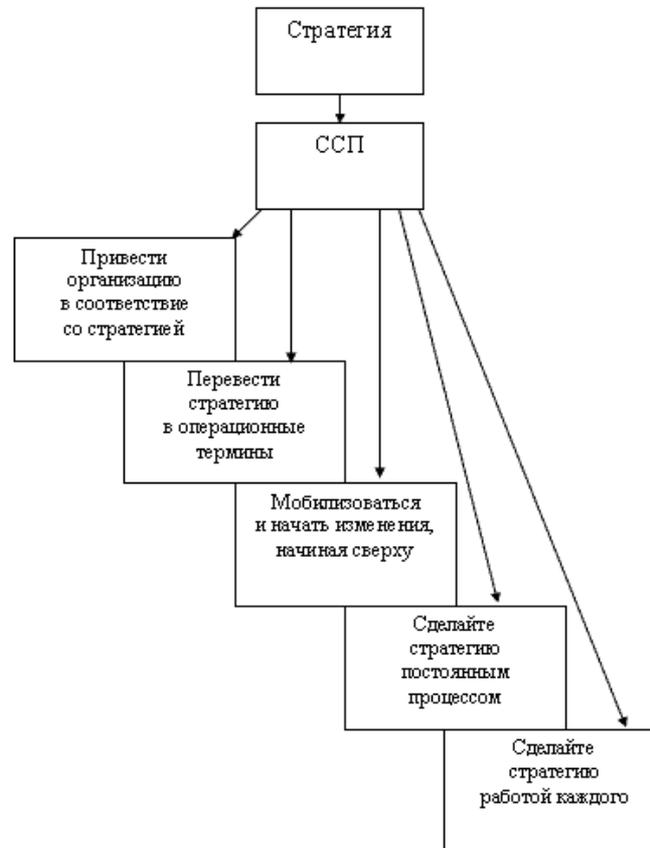
Матрица показателей

		Характеристика	Частота обновления	Степень надежности	Целевое значение	Возможность сравнения с другими предприятиями	Распределение ответственности	Степень соответствия	Уровень поддержки
Финансы	F1								
	F2								
	F3								
	F4								
Потребители	C1								
	C2								
	C3								
	C4								
	C5								
Внутренние процессы	I1								
	I2								
	I3								
	I4								
	I5								
	I6								
Обучение и рост	L1								
	L2								
	L3								
	L4								

Традиционный процесс управленческого контроля



Стратегически ориентированный процесс управления



Какую пользу приносит ССП?

- ✦ Организации извлекают пользу от применения Системы сбалансированных показателей следующими способами:
- ✦ Делая видение ясным и понятным для всей организации.
- ✦ Добиваясь согласия и принятия на себя обязательств командой руководителей.
- ✦ Предоставляя структуру для равнения организации на единую цель.
- ✦ Предоставляя структуру для поддержки множества инициатив.
- ✦ Направляя процесс распределения ресурсов и ассигнования капитала.
- ✦ Интегрируя процесс стратегического управления во всей организации.
- ✦ Сосредотачивая внимание команд и сотрудников на стратегических приоритетах.