



МАГ КОНСАЛТИНГ
технологии сбалансированного управления

УДК 65.01:519.86
ББК 65.290-2
Г428

Содержание

Г428 Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2004. — 88 с.: ил.

ISBN 5-901028-90-2

Книга представляет собой компактное, но очень информативное руководство по разработке сбалансированной системы показателей (ССП). Она знакомит читателей с концепцией и принципами построения СПП, целями и показателями эффективности реализуемой в организации стратегии, дает представление о конструировании стратегических карт и о стратегических темах. Авторы перечисляют самые распространенные ошибки, наблюдаемые при внедрении сбалансированной системы показателей, и приводят примеры успешной ее разработки и реализации.

Книга предназначена для широкого круга читателей, интересующихся проблемами эффективного стратегического менеджмента — от руководителей организаций и менеджеров среднего звена до преподавателей и студентов.

УДК 65.01:519.86
ББК 65.290-2

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

ISBN 5-901028-90-2

© ООО «МАГ КОНСАЛТИНГ», 2004
© ЗАО «Олимп—Бизнес», 2004

■ Введение	5
■ О концепции сбалансированной системы показателей	6
■ Элементы сбалансированной системы показателей	9
<i>Составляющие СПП</i>	9
<i>Цели и показатели эффективности</i>	11
■ Стратегические карты и стратегические темы	14
<i>Стратегические карты</i>	14
<i>Стратегическая тема</i>	16
■ Ключевые принципы построения сбалансированной системы показателей	19
1. <i>Руководство изменениями должно осуществляться топ-менеджментом</i>	19
2. <i>Преобразование стратегии в непрерывный процесс</i>	22
3. <i>Вовлечение каждого сотрудника в реализацию стратегии через их ежедневные должностные обязанности</i>	25
4. <i>Преобразование организации для реализации стратегии</i>	26
5. <i>Доведение стратегии до сведения каждого члена команды</i>	28
■ Этапы разработки сбалансированной системы показателей	29
<i>Моделирование</i>	29
<i>Коммуникация и связь</i>	35
<i>Техническая интеграция</i>	43
<i>Организация обратной связи</i>	44
<i>Распространенные ошибки</i>	47
<i>Выводы</i>	51

• Внедрение сбалансированной системы показателей в российских условиях	54
<i>Примеры деловых ситуаций</i>	54
<i>Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей</i>	76
• Анкета для составления сбалансированной системы показателей	77
<i>Цели анкеты</i>	77
<i>Целевая аудитория</i>	77
<i>Условия заполнения анкеты</i>	77
<i>Общие положения анкеты</i>	78
<i>Общие вопросы</i>	78
<i>Вопросы по стратегии конкретной стратегической бизнес-единицы</i>	78
<i>Анализ рынка</i>	79
<i>Вопросы по сбалансированной системе показателей</i>	82
• Библиография	84

Очень часто мы задаемся вопросами: как нам оценить эффективность выбранной стратегии и ход ее реализации; как осуществить концептуальную и технологическую связь между стратегией и используемыми организационными решениями; каким образом быстро реагировать на изменения в окружающей бизнес-среде?

В итоге все приходят к неутешительному выводу: если ты не можешь проконтролировать исполнение процессов, то соответственно не можешь ими и управлять.

Но одного контроля недостаточно. Самое важное — когда, где и что необходимо предпринять. В связи с этим для эффективного управления необходимо:

- точно реагировать на изменение ситуации в бизнесе;
- направлять и стимулировать сотрудников к принятию верных решений в той или иной ситуации;
- иметь критерии оценки эффективности этих решений и действий.

Balanced Scorecard (далее — сбалансированная система показателей, ССП) сочетает в себе все необходимые критерии. Она является инструментом стратегического и оперативного менеджмента, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

Наша книга описывает историю, развитие и ключевые составляющие сбалансированной системы показателей.

О концепции сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей (ССП) появилась в конце 1980-х — начале 1990-х г. как инструмент для управления динамично развивающимися компаниями.

В то время организации столкнулись с множеством изменений: доля некоторых отраслей на рынке стала стремительно сокращаться из-за глобализации, либерализации торговли и появления технических новшеств. Потребности компаний также менялись. Необходимость в более качественной информации и умении оперативно реагировать на изменения рынка стала очевидна. В конце 1980-х г. профессора Роберт Каплан и Дейвид Нортон провели исследование 12 компаний и выяснили, что эти компании слишком сильно ориентируются на финансовые показатели.



В то время организации столкнулись с множеством изменений: доля некоторых отраслей на рынке стала стремительно сокращаться из-за глобализации, либерализации торговли и появления технических новшеств. Потребности компаний также менялись. Необходимость в более качественной информации и умении оперативно реагировать на изменения рынка стала очевидна. В конце 1980-х г. профессора Роберт Каплан и Дейвид Нортон провели исследование 12 компаний и выяснили, что эти компании слишком сильно ориентируются на финансовые показатели.



Было обнаружено, что в целях улучшения краткосрочных финансовых показателей производилось снижение расходов на обучение, маркетинг и обслуживание клиентов, а это в дальнейшем пагубно сказывалось на общем финансовом состоянии. Каплан и Нортон пришли к выводу, что сотрудники компаний часто не понимают своей роли в процессе реализации стратегии и не имеют мотивации повышать эффективность внедрения в жизнь долгосрочных корпоративных планов.

В качестве способа решения выявленных проблем Нортон и Капланом была разработана концепция сбалансированной системы показателей. Ее апробировали в ряде организаций, и к концу декабря 1990 г. был подведен итог проделанной работы. На основании полученных данных эту систему признали уникальной и позволяющей интегрировать

финансовые и нефинансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности. Манифестом новой теории и нового управленческого подхода стала публикация статьи «Measures that Drive Performance» («Показатели, ведущие к эффективности») в журнале «Harvard Business Review», открывшая бизнесу информационную эру пути к совершенствованию и оптимизации жестких правил традиционной экономики.

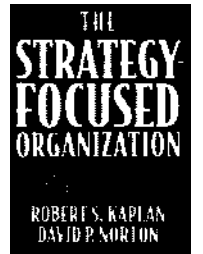
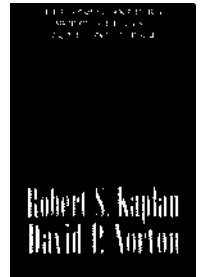


На волне успешной публикации своих материалов профессора продолжили развитие концепции сбалансированной системы показателей и в 1996 г. выпустили книгу «The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action» (ее перевод на русский язык «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» был осуществлен издательством «Олимп-Бизнес» в 2003 г.).

Многие компании стали внедрять и использовать ССП. В результате начали появляться новые методики ее построения.

В 2000 г. Нортон и Каплан выпустили вторую книгу «The Strategy-Focused Organisation. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment» (ее перевод на русский язык «Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей» был также осуществлен издательством «Олимп-Бизнес» в 2003 г.). В этой книге представлена расширенная концепция стратегического управления организацией. Результатом внедрения ССП, по мнению авторов, должна стать организация, ориентированная на стратегию.

Сбалансированная система показателей — динамично развивающаяся методика, которая все больше расширяет использование возможностей персонала и информационных технологий.



Элементы сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей позволяет четко обозначить стратегию развития организации и претворить ее в жизнь.

Составляющие ССП

Сбалансированная система показателей в классическом варианте должна содержать четыре составляющие, отражающие стратегически важные аспекты деятельности предприятия (см. табл. 1).

Таблица 1. Суть составляющих ССП

Составляющая	Ключевой вопрос
Финансы	Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании?
Клиенты	Как мы должны выглядеть перед нашими клиентами, чтобы реализовать свою стратегию?
Внутренние бизнес-процессы	Какие процессы стратегически важны?
Обучение и развитие	Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать стратегию?

Каждая составляющая содержит в себе ключевой вопрос, с которым она ассоциируется. Ответы на эти вопросы являются целями, достижение которых и будет свидетельствовать о продвижении по пути реализации стратегии. Между составляющими существуют четкие причинно-следственные связи (см. рис. 1).

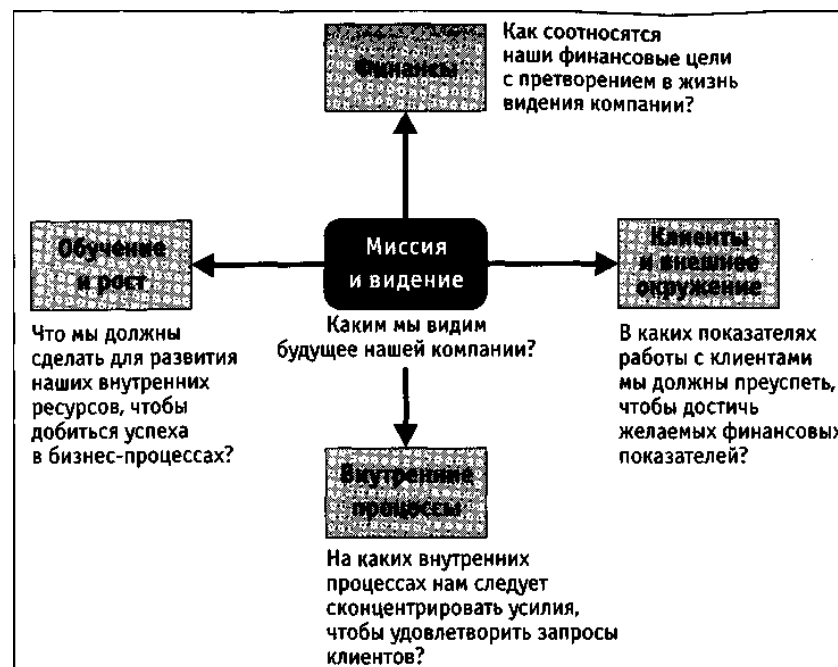


Рисунок 1. Взаимосвязь элементов ССП

Процесс реализации стратегии в любой компании, которая завершила разработку сбалансированной системы показателей, сначала осуществляется в направлении сверху вниз. На первом этапе на основе видения высшего менеджмента, которое отражает (или, точнее, должно отражать) 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 определяются мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов (разработка новой продукции, повышение качества обслуживания, повышение производительности и т. д.), которые необходимо реализовать для создания качественного предложения потребителю и получения намеченных собственником финансовых результатов. Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов.

Важно понимать, что все четыре составляющие должны способствовать реализации единой стратегии компании. Нортон и Каплан не претендовали на то, что предложенная ими структура ССП полностью описывает все бизнес-процессы. Они всего лишь отметили, что достойная современная организация должна работать, по крайней мере, с четырьмя указанными составляющими, но в зависимости от ситуации она может принять и другие, дополнительные, направления деятельности.

Цели и показатели эффективности

Так же, как и в случае с составляющими, между целями существуют причинно-следственные связи (см. рис. 2)



Рисунок 2. Причинно-следственные связи между целями ССП

Показатели эффективности:

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

Показатели могут быть самыми разными: ежедневными, ежеквартальными или даже ежегодными (см. табл. 2).

Таблица 2. Примеры показателей

<p>Финансы</p> <ul style="list-style-type: none"> Совокупные активы (дол.) или Совокупные активы в расчете на одного сотрудника (дол.) Доход/Совокупные активы (%) Доход в расчете на одного сотрудника (дол.) Доход от новых продуктов (клиентов) (дол.) Прибыль/Объем совокупных активов (%) или Прибыль в расчете на одного сотрудника (дол.) Коэффициент прибыли (%) 	<p>Клиенты</p> <ul style="list-style-type: none"> Количество клиентов (чел.) Доля рынка (%) Средний оборот в расчете на одного клиента (%) Среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом (час) Индекс лояльности клиентов или Индекс удовлетворенности клиентов (%)
<p>Бизнес-процессы</p> <ul style="list-style-type: none"> Своевременная доставка (%) Улучшение производительности (%) Административные расходы (дол.) Оборачиваемость складских запасов (%) Время подготовки производства (сут.) Стоимость административных ошибок (дол.) Прямые контакты с клиентами (чел./лет) 	<p>Обучение и рост</p> <ul style="list-style-type: none"> Текущая текучесть кадров (%) Время на обучение (сут.) Среднее время отсутствия (час) Ежегодные затраты на обучение на человека (дол.) Индекс удовлетворенности сотрудников (%)

Для оценки степени реализации факторов успеха целесообразно установить целевые значения показателей, которые количественно оценивали бы их и для которых можно задать формулы или иные способы расчета. Целевые показатели – это своеобразные эталоны, то есть такие значения, к которым следует стремиться. Тенденция сама по себе обычно ясна из природы показателя. Например, ясно: чем выше рентабельность, тем лучше. Но как далеко стоит идти, каких значений достигнуть легко, каких — трудно, а к каким вообще не стоит стремиться — вот вопросы, для ответов на которые полезно иметь эталоны сравнения.

В зависимости от ситуации и от уровня амбиций в качестве ориентира можно выбирать конкурентов, признанных лучшими в том сегменте рынка, где работаем и мы, либо ближайших к нам по показателям. Во всех случаях

тщательное изучение достижений конкурентов позволяет наметить целевые значения, которые будут служить эталонами для нас. Иногда полезным оказывается сравнение не с прямыми конкурентами, а с организациями, работающими в совершенно других областях бизнеса. Сравнить, например, можно медицинские учреждения с фирмой по производству коммуникационного оборудования.

Целевые значения показателей могут задаваться на долгосрочный и краткосрочный периоды. Достижение этих значений периодически отслеживается и учитывается при принятии решений по изменению планов. Располагая показателями и их целевыми значениями, теперь мы можем сосредоточиться на самом процессе измерения.

Система показателей служит своего рода системой координат, в которой ставится цель в виде желаемых значений показателей, а план действий отражается как траектория движения к цели, развернутая во времени.

Так называемое «равновесие» в концепции сбалансированной системы показателей имеет многоплановый характер, охватывая связи между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.

Стратегические карты и стратегические темы

Для того чтобы облегчить представление большого объема информации, профессора Каплан и Нортон разработали некоторые приемы.

Стратегические карты

Создание стратегической карты — необходимый шаг для определения перспектив, целей и показателей, а также причинно-следственных связей между ними (см. рис. 3).

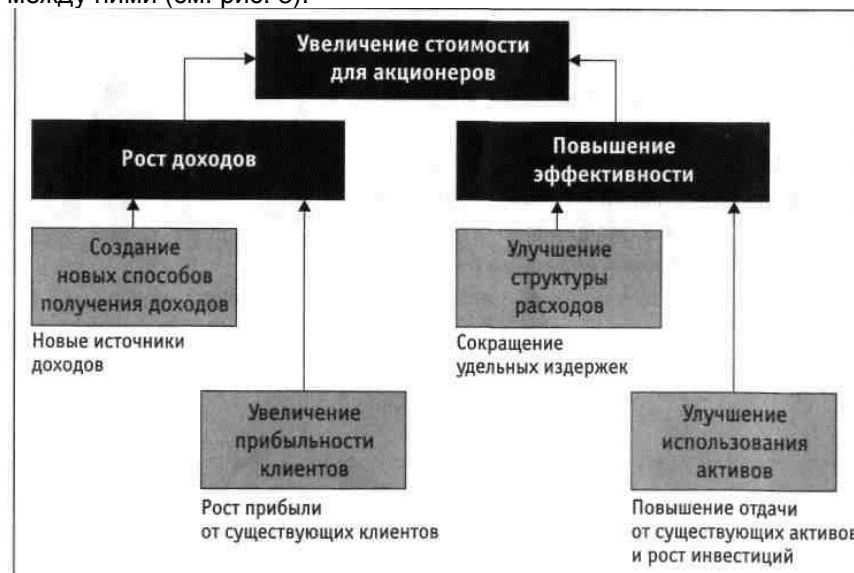


Рисунок 3. Стратегическая карта

Стратегическая карта позволяет донести до сведения отдельных подразделений и сотрудников организации их роль в реализации стратегии. Стратегические карты могут быть созданы на любом уровне управления, и представители каждого уровня будут иметь возможность видеть свое место на общей стратегической карте и составлять на ее основе личную ССП (см. табл. 3).

Таблица 3. Личная сбалансированная система показателей

Корпоративные цели								
<ul style="list-style-type: none"> • Удвоить стоимость корпорации в течение семи лет • Увеличить доходы в среднем до 20% в год • Достичь внутренней рентабельности затрат на капитал 2% • В течение 10 лет увеличить производительность и резервы на 20% 								
	Корпоративные цели *			Показатели ССП	Цели бизнес-единицы			Командные/индивидуальные цели и инициативы
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
Финансы	160	180	250	Доходы (млн дол.)				1.
	200	210	225	Чистый денежный поток				
	80	75	70	Накладные и операционные расходы				2.
Операции	73	70	64	Производственные затраты (на баррель)				
	93	90	82	Издержки разработки (на баррель)				
	108	108	110	Общее годовое производство				3.
Командные/индивидуальные показатели					Цели			
1.								
2.								4.
3.								
4.								
5.								5.
Имя:								
Место работы:								

* Уровень 1995 г. = 100

Источник: Kaplan R. S., Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 82. Печатается с разрешения.

Стратегическая тема

Стратегическая тема — это группировка одинаковых целей и соответствующих показателей эффективности их реализации. Она дает возможность сделать общую стратегию более понятной. Использование стратегических тем также позволяет снизить объем поступающей информации. Стратегия организации может иметь несколько тем с целями и показателями эффективности достижения этих целей (см. табл. 4).

Таблица 4. Показатели стратегических финансовых направлений

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожака»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доход/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 издержки против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж)	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) ROCE по основным категориям активов Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)	Окупаемость Производительность

Концепцию ССП часто неправильно понимают только как средство группировки ключевых показателей деятельности (Key Performance Indicators, KPI) в четырех составляющих, в которых параметры финансового состояния попросту дополнены нефинансовыми. Показатели, конечно, являются важной частью концепции ССП, но они не отражают полностью ее суть.

Концепция подразумевает концентрацию усилий на разработке стратегий и их делении на стратегические цели, которые детально отображают различные стратегические аспекты. При интеграции индивидуальных целей между ними могут быть созданы причинно-следственные взаимосвязи (цепочки). Полный набор целей целиком отражает стратегию. Кап-лан и Нортон рассматривают следующие аспекты этой деятельности:

- четкое формулирование стратегии;
- пропаганду стратегии внутри компании;
- согласовывание стратегии компании с целями персонала;
- увязывание целей с годовым бюджетом (см. рис. 4);
- идентификацию и согласование стратегических инициатив;
- выполнение регулярных проверок с помощью обратной связи и

необходимую корректировку стратегии.

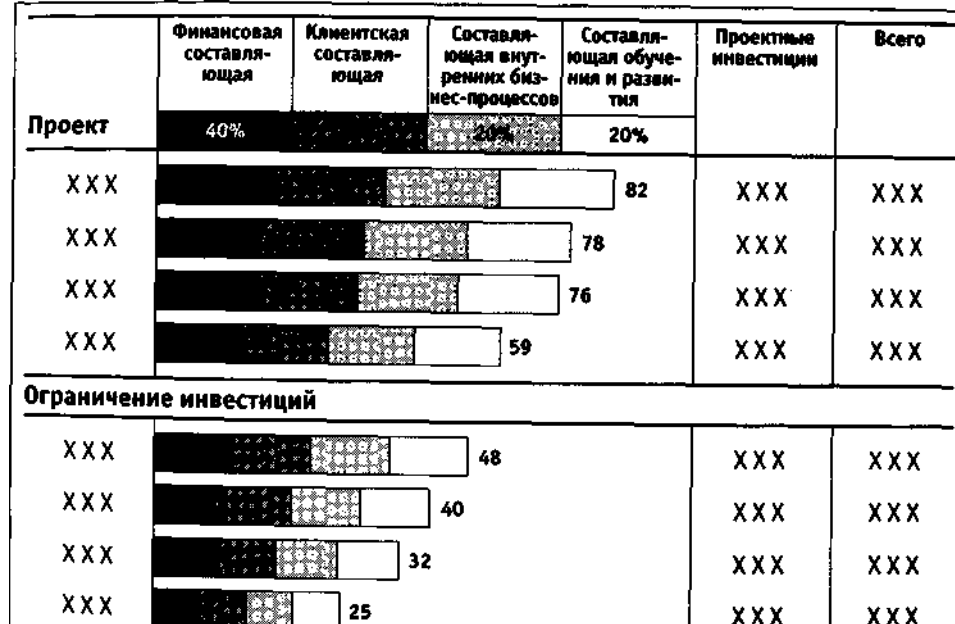


Рисунок 4. Процесс составления бюджета капиталовложений с использованием ССП

В рамках сбалансированной системы показателей необходимо различать параметры, которые, с одной стороны, измеряют достигнутые результаты, а с другой, — отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей 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.

Таким образом, сбалансированная система показателей дает возможность руководителям объединить стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой.

Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, коммуникации персоналу компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

Ключевые принципы построения сбалансированной системы показателей

Разработка сбалансированной системы показателей означает масштабное изменение всего процесса осуществления корпоративной стратегии.

В этой связи важны два следующих обстоятельства. Во-первых, построение сбалансированной системы показателей направлено в основном не на разработку стратегии, а на ее реализацию. Во-вторых, новую концепцию надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько как всеохватывающую систему управления (см. рис. 5). Кап-лан и Нортон особо подчеркивают в своей книге «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию», что система, нацеленная на успех, должна начинаться с признания того факта, что это проект не из области «мер и весов» и рассчитан он на изменения. Большинство компаний начинают внедрение ССП с конкретной целью.

Построение сбалансированной системы показателей должно базироваться на пяти ключевых принципах.

1. Руководство изменениями должно осуществляться топ-менеджментом

Успешное внедрение сбалансированной системы показателей начинается с осознания того факта, что новая стратегия несет в себе значительные перемены. Организация должна пройти несколько стадий:

- **Осознание необходимости перемен.** Инициатива должна идти сверху. Руководство должно понять само и донести до всех ощущение срочности и неотвратимости изменений.

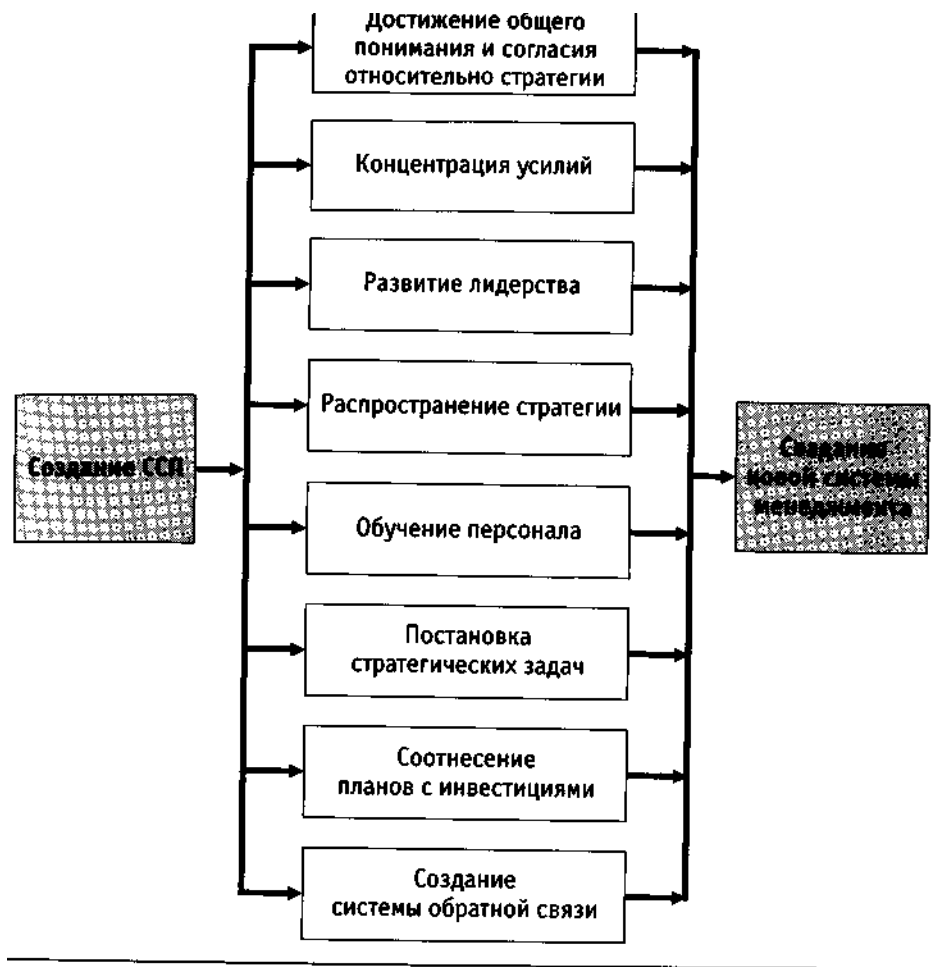


Рисунок 5. Роль ССП в создании новой системы менеджмента

- **Выбор лидеров.** Происходит изменение структуры управления организацией с целью закрепления преобразований

Возглавлять проект по разработке сбалансированной системы показателей должен руководитель высшего звена, у которого есть полномочия принимать стратегические решения (см. рис. 6). Одной из распространенных ошибок является то, что часто разработку и внедрение сбалансированной системы показателей поручают менеджерам среднего звена. Они в основном отвечают за решение операционных вопросов, а не задач стратегического развития компании и, соответственно, просто в силу своей компетентности не могут представлять всей стратегии организации.

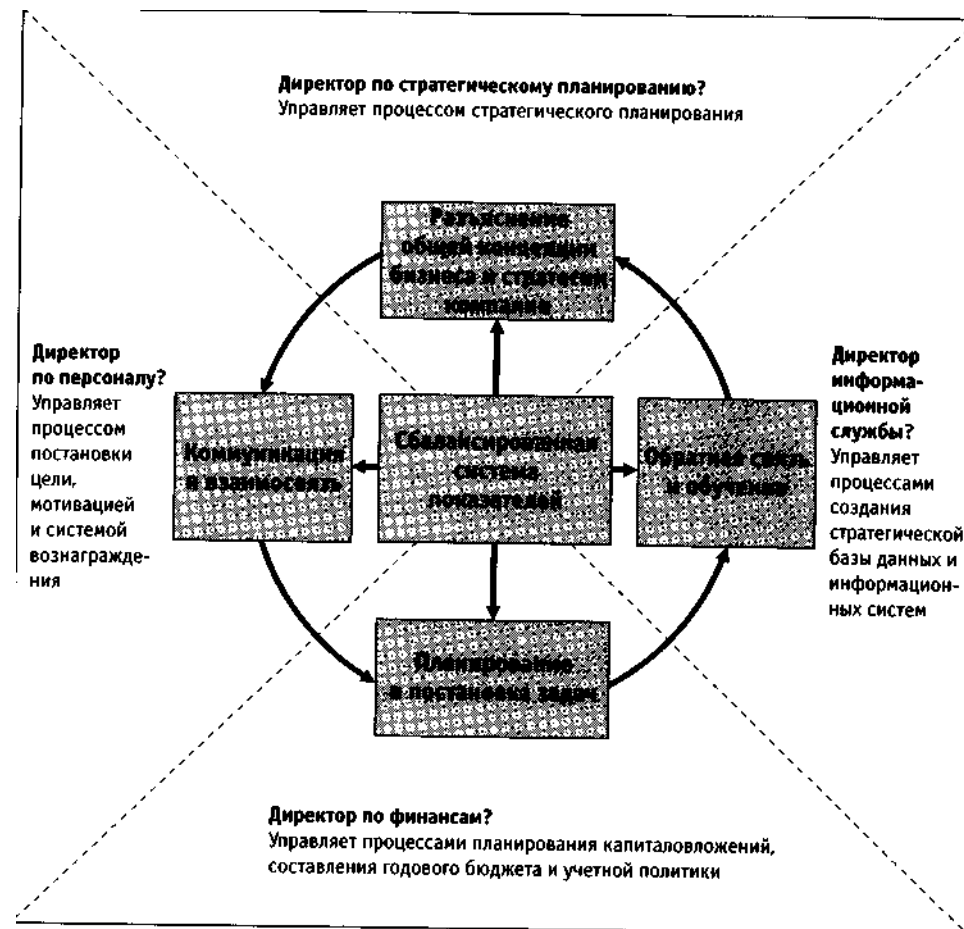


Рисунок 6. Кто должен отвечать за функционирование системы стратегического менеджмента?

Одним из основных этапов успешной реализации проекта по составлению сбалансированной системы показателей является определение оптимального числа участников этого процесса. Случается, что из-за нехватки времени, трудности достижения компромисса и по другим причинам разработкой стратегии организации занимается одно лицо.

В результате вроде бы и стратегия определена, и показатели разработаны, но сущность процессов и всей деятельности не изменилась. Все осталось на прежнем уровне, без какого-либо прогресса. Однако привлечение к процессу создания стратегии слишком большого коллектива также является ошибочным, поскольку в этом случае довольно сложно прийти к консенсусу. Оптимальным является тот вариант, когда в ходе обсуждения завязывается оживленная дискуссия и высказываются

различные точки зрения, но в то же время это не мешает достижению компромисса и выработки единого мнения в отношении дальнейшего развития организации.

2. Превращение стратегии в непрерывный процесс

При построении сбалансированной системы показателей используется так называемый двухконтурный процесс управления: тактическое управление (финансовые ресурсы и ежемесячные отчеты) и непрерывное стратегическое управление. Операционный и стратегический процессы управления разделены, но имеют много общего (см. рис. 7).

Выделяют следующие составляющие стратегического управления:

- **Связь стратегии с процессом составления бюджета.** Сбалансированная система показателей обеспечивает критерии для оценки эффективности потенциальных капиталовложений. То, насколько хорошо исполнители стратегии связывают распределение бюджета с потребностями стратегии, может также способствовать или препятствовать процессу ее реализации. При недостаточном финансировании организационные единицы не смогут выполнять свою часть стратегического плана надлежащим образом. Слишком большое финансирование приводит к неоправданной растрате ресурсов компании и снижает финансовую эффективность. Оба результата являются сигналом для исполнителя стратегии, чтобы серьезно включиться в процесс составления бюджета, детальное рассмотрение программ и предложений по бюджетам стратегически важных структурных единиц.

Выделяют стратегический и оперативный бюджеты. Оперативный бюджет разрабатывается на краткосрочную перспективу и может корректироваться. Он показывает планируемые организацией операции на предстоящий период. В процессе подготовки этого бюджета прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов каждого структурного подразделения компании. Прогноз должен осуществляться на основании анализа и обсуждения микро- и макроэкономических факторов. Оперативные бюджеты строятся по функциональному принципу. В краткосрочном периоде ответственность за статьи затрат в бюджетах возлагается на центры финансовой ответственности — ЦФО. Структурные подразделения, объединенные в ЦФО, ответственные за группу функций, берут на себя ответственность за затраты, связанные с выполнением этих функций. Определив структуру статей расходов, закрепив ответственность за них, компания в дальнейшем может четко определить, за счет каких конкретных статей складывается общая величина расходов, за счет чего происходят отклонения и кто за них отвечает.

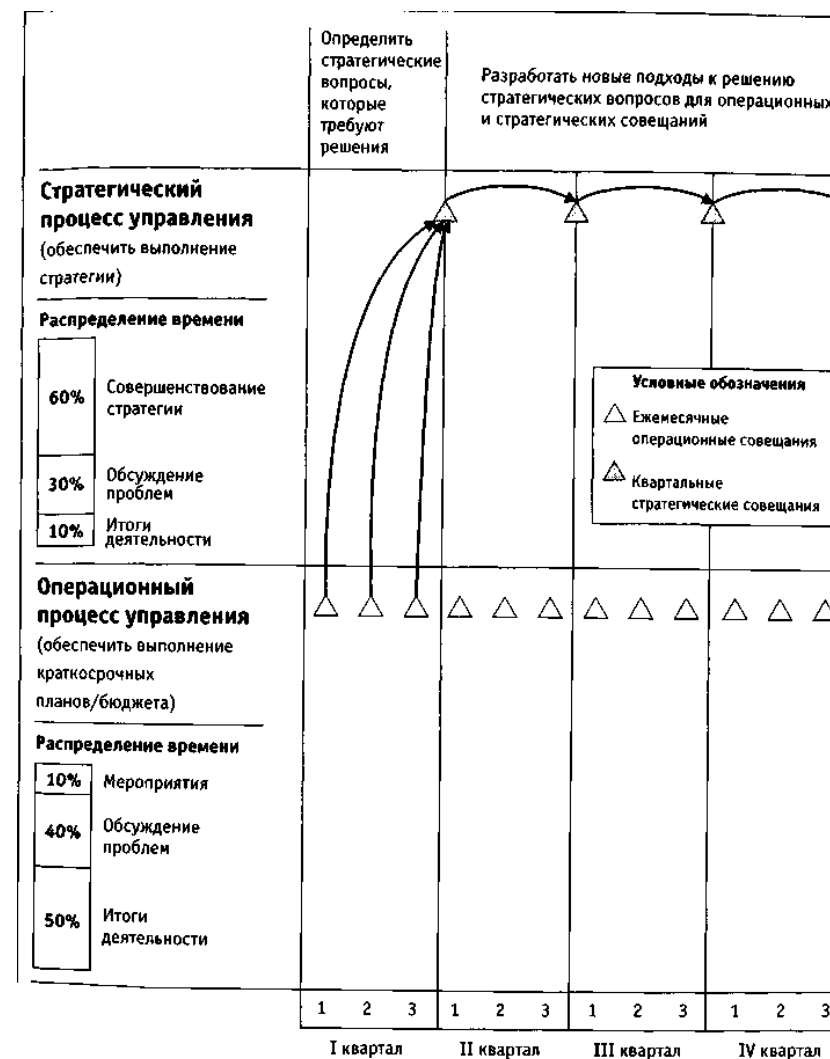


Рисунок 7. Взаимосвязь операционного и стратегического менеджмента

Стратегический бюджет (бюджет развития) позволяет определить, какие новые виды продуктов и услуг организация может предоставлять клиентам, а также возможности освоения новых сегментов рынка. Стратегический бюджет направлен на выявление возможностей организации по разработке новых видов продукции, привлечению дополнительных источников финансирования. Стратегический бюджет формализует направление деятельности компании, выраженное в виде стратегических целей. В нем показываются распределение финансовых, материальных и трудовых ресурсов в общем по компании, без излишней детализации.

Таким образом, в рамках стратегического бюджета планируются не затраты на выполнение выделенных функций, а общее количество затрат на потребляемые организацией ресурсы. Финансовая информация группируется и собирается не в разрезе реализуемых функций (согласно бизнес-процессам) по центрам затрат и доходов, а по видам общих ресурсов компании.

- **Организация рабочих встреч для обсуждения стратегии.** Обмен информацией может происходить не только в направлении сверху вниз. Многие компании практикуют обмен информацией с рядовыми сотрудниками, чтобы активнее вовлекать их в процесс реализации стратегии. Сбалансированная система показателей помогает установить причинно-следственные связи между стратегическими гипотезами. В результате таких совещаний и оперативно поступающей информации появляется возможность постоянно отслеживать возникающие идеи по реализации стратегии. Реализация стратегии становится непрерывным процессом.

3. Вовлечение каждого сотрудника в реализацию стратегии через их ежедневные должностные обязанности

Менеджеры высшего звена в одиночку не смогут воплотить в жизнь новую стратегию. Концепция сбалансированной системы показателей подразумевает, что каждый сотрудник должен принять стратегию и захотеть реализовать ее в ходе выполнения своих повседневных функциональных обязанностей. У сторонних наблюдателей могут возникнуть сомнения в целесообразности информирования всех работников о стратегии развития организации. По их мнению, есть опасность утечки информации к конкурентам. Но даже если такое случится, конкуренты получат незначительное преимущество, поскольку полностью реализовать все чужие идеи они не смогут.

Сбалансированная система показателей включает в себя систему мотивации сотрудников для реализации единой стратегии организации (см. табл. 5). Эти показатели являются основой для определения вознаграждения и подчеркивают важность командной работы. Данная система вознаграждения еще больше усиливает интерес сотрудников к претворяемым в жизнь долгосрочным планам предприятия.

Таблица 5. Пример системы заработной платы на основе ССП

Категория	Показатель	Вес (%)
Финансовая (60%)	Прибыль по сравнению с конкурентами	18,0
	ROCE по сравнению с конкурентами	18,0
	Сокращение затрат по сравнению с планом	18,0
	Рост доли на новых рынках	3,0
	Рост доли на существующих рынках	3,0
Клиентская (10%)	Доля рынка	2,5
	Степень удовлетворенности клиентов (на основе опросов)	2,5

	Степень удовлетворенности дилеров (на основе опросов)	2,5
	Прибыльность дилеров	2,5
Внутренних бизнес-процессов (10%)	Индекс «экология/общество»	10,0
Обучения и развития (20%)	Атмосфера в коллективе (на основе опросов)	10,0
	Коэффициент стратегического переобучения	7,0
	Доступность стратегической информации	3,0

В этом случае реализация стратегии действительно становится всеобщей повседневной работой, потому что каждый осознает свою роль и имеет стимул выполнять свои функции хорошо.

4. Преобразование организации для реализации стратегии

Основная задача концепции сбалансированной системы показателей — вовлечь все структурные подразделения компании в реализацию общей программы.

Почти каждая организация в своем развитии сталкивается с трудностями воплощения в жизнь общей стратегии, поскольку каждое структурное подразделение выполняет различные функции и, как правило, имеет свои цели. Это значительно усложняет достижение общего понимания видения и миссии организации. Если организация хочет стать чем-то большим, чем просто сумма отдельных частей, она должна связать и интегрировать свои структурные подразделения в единое целое (см. рис. 8 и табл. б).

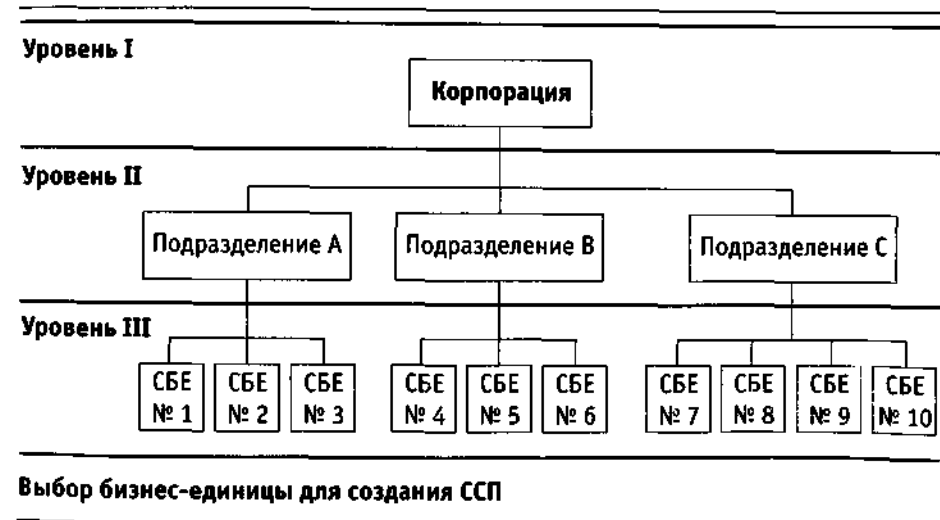


Рисунок 8. Интеграция ССП бизнес-единиц в корпоративную систему показателей

Организация, ориентированная на реализацию общей корпоративной стратегии, преодолевает этот барьер. Формальные структурные отчеты заменяются стратегическими, в которых отражены приоритеты. Это упрощает обмен информацией между структурными подразделениями. Подразделения и службы оказываются вовлеченными в процесс реализации стратегии через показатели своих ССП.

Таблица 6. Корпоративная ССП определяет рамки, внутри которых бизнес-единицы разрабатывают свои системы

Корпоративный стратегический план	Правила (принципы)	Корпоративная ССП	Бизнес-единица А (с потенциалом роста)	Бизнес-единица В (развитый и насыщенный сегмент рынка)
Финансовая составляющая				
1. Агрессивный рост	Каждая бизнес-единица должна стремиться к агрессивному финансовому росту в зависимости от рыночной ситуации.	Рост объема продаж (по сравнению с предыдущим годом)	Продажи нового магазина	Продажи в старых магазинах
2. Сохранение общей прибыли	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Клиентская составляющая				
1. Лояльность клиента	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
2. Полный пакет предложений	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Составляющая внутренних бизнес-процессов				
1. Создание бренда	Каждая бизнес-единица создает уникальный бренд	Процент бизнес-единиц, имеющих хотя бы один доминирующий бренд	Процент доходов от ключевых продуктов	Процент продаж
2. Лидерство в моде	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
3. Качество товаров	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
4. Высочайший уровень обслуживания	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Составляющая обучения и развития				
1. Стратегические знания и навыки	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
2. Личное развитие	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx

5. Доведение стратегии до сведения каждого члена команды.

Многие компании достигали успеха не за счет выпуска новой продукции и привлечения значительных ресурсов, а за счет своего внутреннего потенциала.

Применению сбалансированной системы показателей гарантирован успех, если в процесс претворения стратегии в жизнь будут вовлечены все сотрудники организации, а не только руководство (см. рис. 9).

С помощью построенной сбалансированной системы показателей организация создает общую точку отсчета для всех структурных подразделений и отдельных сотрудников.

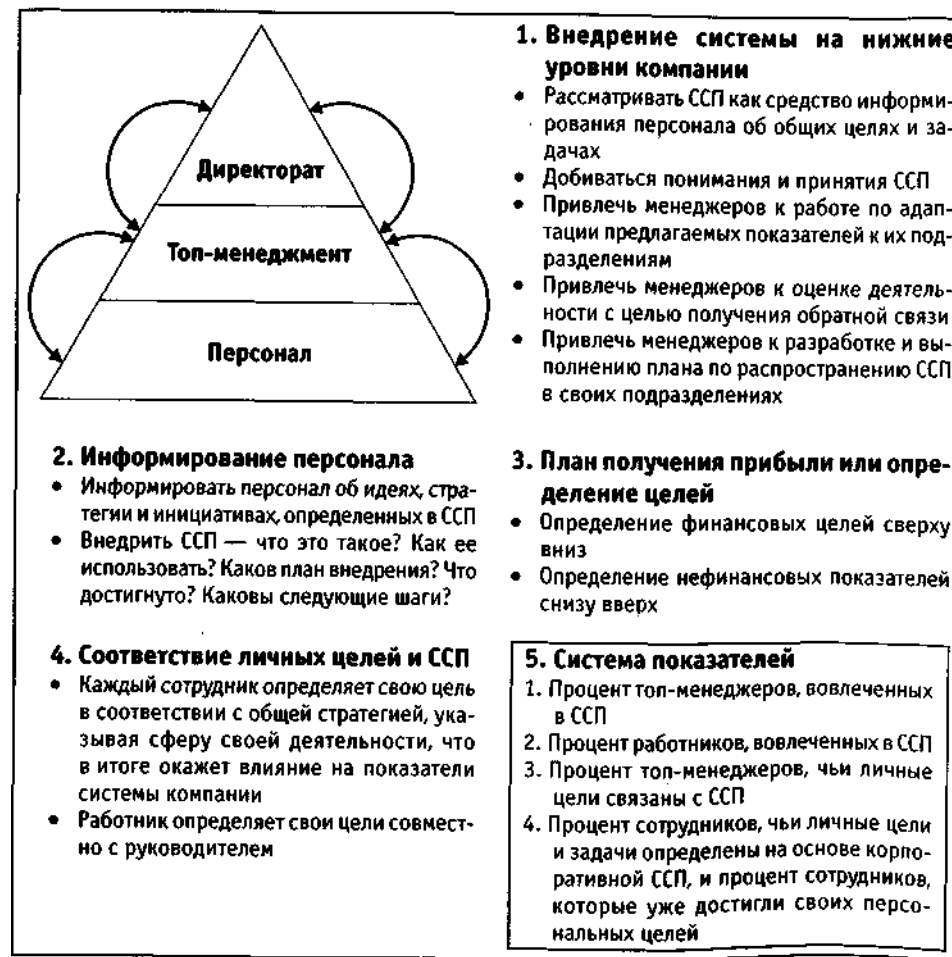


Рисунок 9. Соответствие личных целей сбалансированной системе показателей — концепция оценки

Этапы разработки сбалансированной системы показателей

Разработка сбалансированной системы показателей осуществляется в несколько стадий (см. рис. 10):

- моделирование;
- коммуникация и взаимосвязь;
- техническая интеграция;
- организация обратной связи.

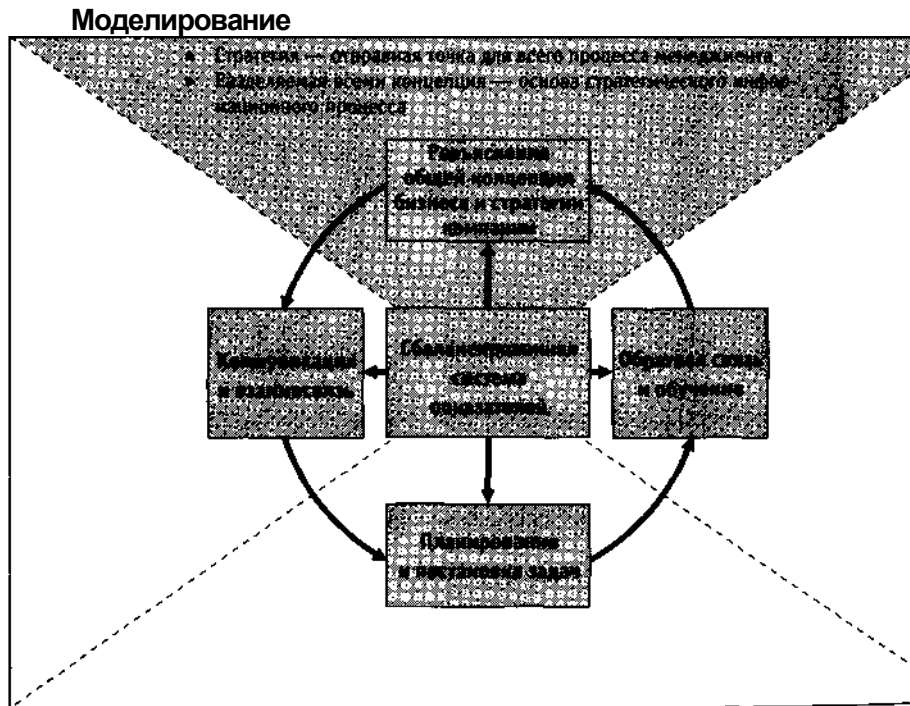


Рисунок 10. ССП как стратегическая модель менеджмента

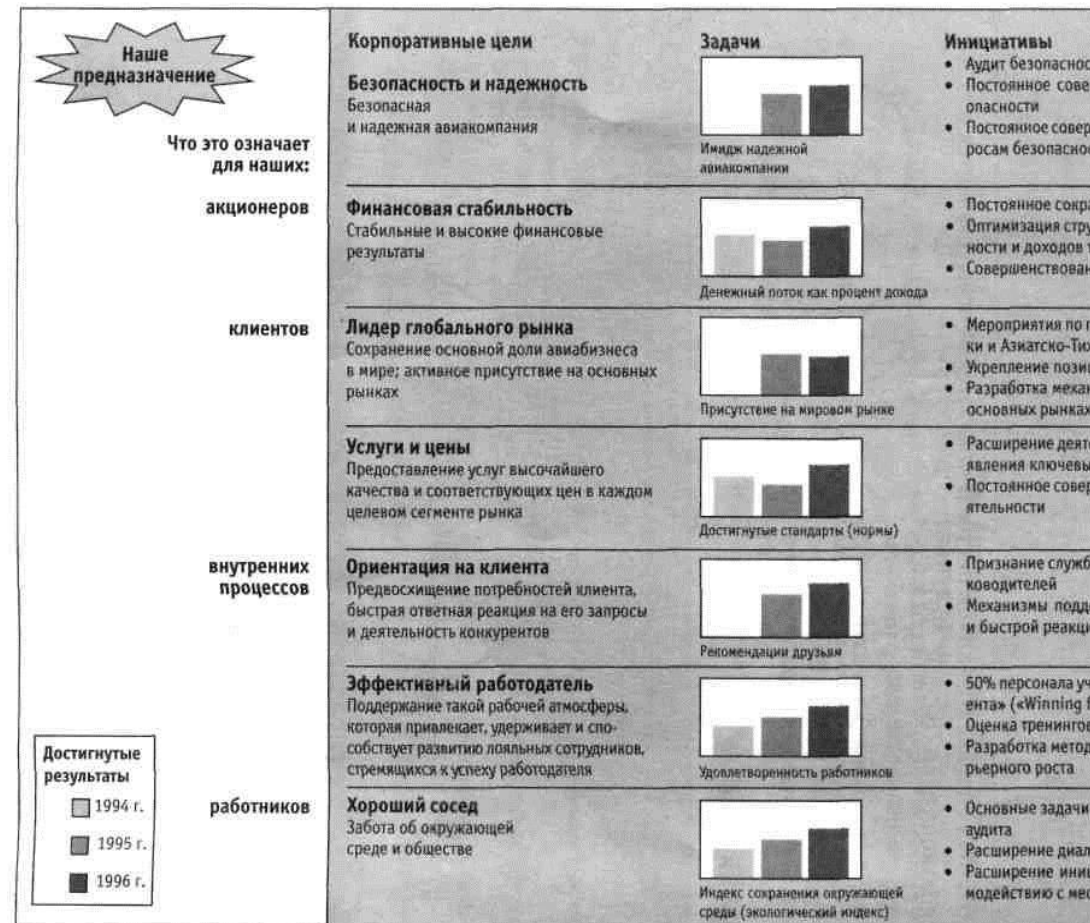


Рисунок 11. Информационная брошюра по стратегии, базирующейся на ССП

Данный этап включает в себя определение общей стратегии, миссии и видения развития организации путем проведения опроса руководства.

Топ-менеджеры должны иметь четкое представление о своей стратегии и о том, чего они хотят добиться в результате ее осуществления (см. рис. 11).

Хорошо разработанная стратегия включает описание текущего положения организации и желаемую цель. Стратегические задачи должны быть понятными, реально достижимыми и измеримыми. Стратегия не должна быть излишне детализированной. Все подробности получения нужных результатов излагаются в документах более низкого уровня.

Количественно сформулировав цели разных составляющих, ССП с помощью инструментов проведения изменений позволяет определить наиболее короткий и эффективный путь для решения поставленных задач, а также достижения целей, дающих максимальный эффект.

В итоге выбранная стратегия приобретает вид взаимосвязанных

целей и показателей.

Опыт показывает, что оптимальным является следующее соотношение числа показателей для каждой из четырех составляющих:

- финансы — 4 или 5 показателей (22%; см. табл. 4);
- клиенты — 4 или 5 показателей (22%; см. рис. 12);
- внутренние бизнес-процессы — от 8 до 10 показателей (34%; см. рис. 13,14);
- обучение и развитие — 4 или 5 показателей (22%; см. рис. 15).



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 клиентов 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

Рисунок 12. Клиентская составляющая — ключевые показатели



Рисунок 13. Составляющая внутренних бизнес-процессов — а) общая модель стоимостной цепочки; б) инновации



Рисунок 14. Составляющая внутренних бизнес-процессов — а) операционный процесс; б) послепродажное обслуживание

Необходимо отметить, что около 80% всех показателей должны быть нефинансовыми.

Все это следует представить в виде стратегической карты, на которой четко прослеживаются причинно-следственные связи между целями и показателями четырех (а иногда и более) выбранных составляющих.

В качестве примера приведем стратегическую карту инициативы компании Chem-Pro (см. рис. 16).

Чтобы процесс разработки сбалансированной системы показателей не затянулся на долгие месяцы (годы), целесообразно составить примерный график работ (см. рис. 17).

Однако, несмотря на наличие такого графика, разработка показателей порой затягивается на достаточно продолжительный период времени.

На это уходят все силы и время, а сбалансированная система показателей так и не начинает работать, и движения вперед не происходит. На самом же деле нельзя в одночасье создать все показатели, а потом их внедрить. Очень часто они рождаются уже в процессе использования ССП. Сбалансированная система показателей должна быть «живым» документом, постоянно совершенствующимся в процессе эксплуатации.

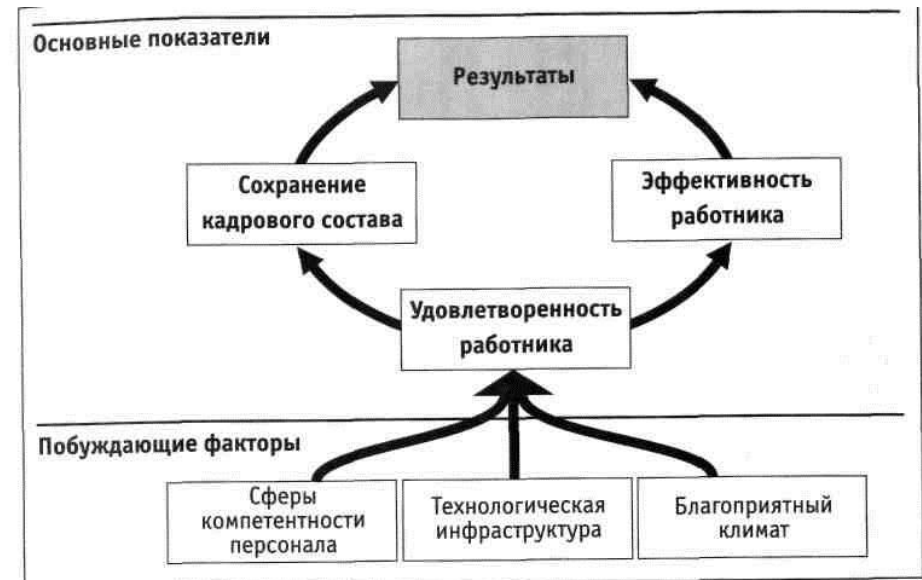


Рисунок 15. Схема составляющей обучения и развития

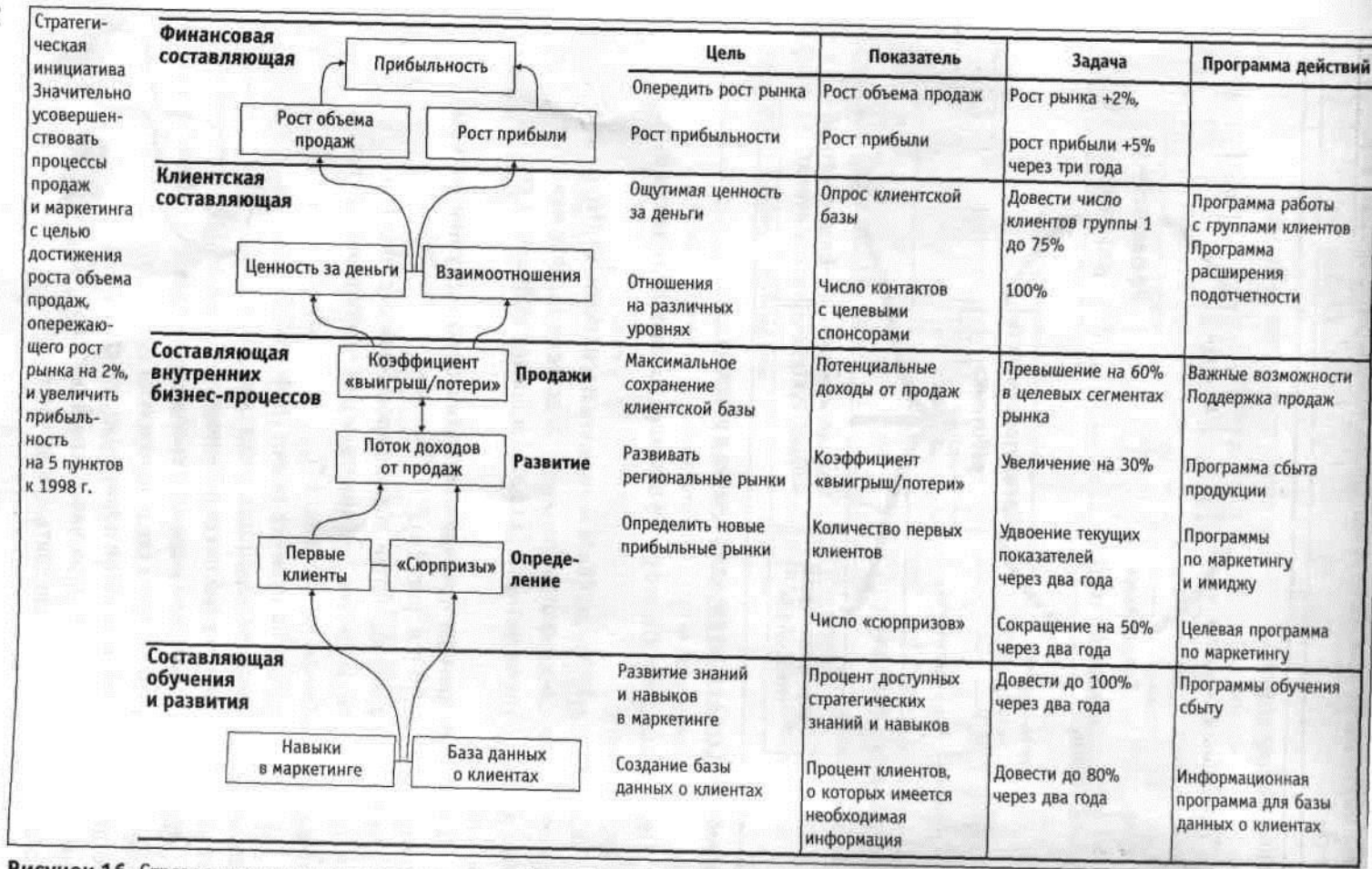


Рисунок 16. Стратегическая инициатива компании Chem-Pro в области управления методом оценки эффективности/продаж

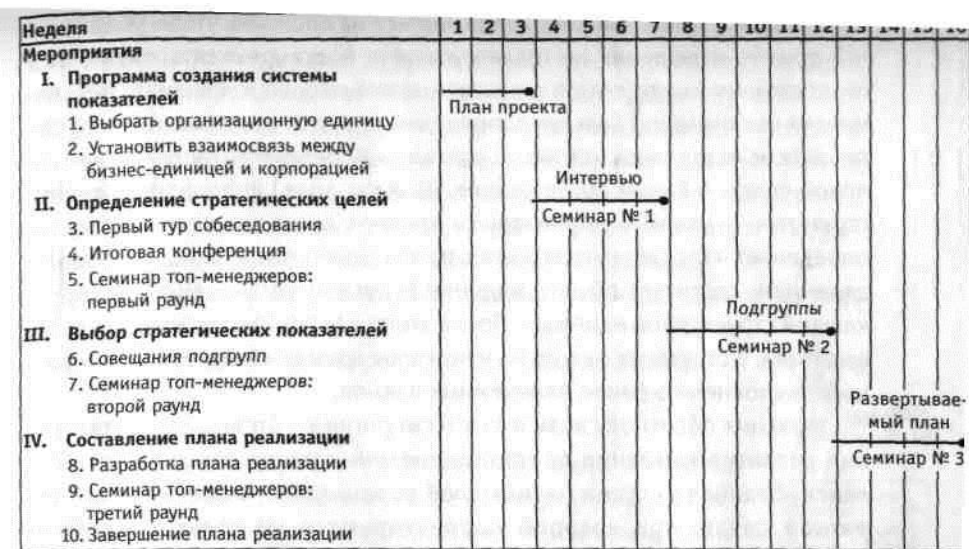


Рисунок 17. Типичный график разработки ССП

Необходимо составить стратегическую карту таким образом, чтобы непосвященный без труда мог по ней восстановить всю стратегию развития организации. Когда это достигнуто, можно приступать к следующему этапу внедрения сбалансированной системы показателей.

Коммуникация и связь

На данном этапе сбалансированная система показателей должна интегрироваться в уже существующую систему управления организацией.

Необходимо донести новую стратегию до всех структурных подразделений, до каждого отдельно взятого сотрудника. Сбалансированная система показателей и является инструментом мобилизации организации и проведения перемен. Однако любая стратегия для ее эффективного выполнения требует постоянного контроля процесса. Иными словами, глядя в будущее, нам необходимо постоянно следить за настоящим и оглядываться на прошлое, чтобы убедиться, что принятые решения не только успешно претворяются в жизнь, но и по-прежнему имеют смысл в постоянно меняющихся условиях. Неудач многих организаций был предопределен тем, что планирование их стратегий осуществлялось исходя из условия неизменности окружающей деловой среды и самой организации. В самом деле, часто формирование стратегии — некий «одноразовый» процесс, когда высшее руководство определяет направление развития, прописывает планы и задачи подразделениям, достигает общего видения будущего организации в целом и каждой структурной единицы. После этого, как считают некоторые руководители, о стратегии можно на некоторое время забыть, всецело отдавшись выполнению ранее намеченных планов.

Функция обратной связи в такой ситуации — отслеживать отклонения

развития компании от сформированных ранее показателей. Сбалансированная система показателей предполагает наличие такой обратной связи, при которой корректируются не только подобные отклонения, но и сама стратегия. Такая организация планирования позволяет избежать ситуации, когда компания упорно пытается достичь бесполезной или невыполнимой в текущих обстоятельствах цели.

Наиболее уязвимая и очень часто игнорируемая сторона реформ — это поведенческий аспект (люди). Внедрение любой новой системы управления, в том числе и ССП, — это всегда стресс для компании и ее сотрудников. Нет и никогда не было таких проектов, внедрение которых не встречает сопротивления со стороны персонала и исполнителей. Внедрение ССП — не исключение. Однако есть и некоторые особенности в управлении изменениями в организации, связанными с внедрением ССП. Люди — это ключевой ресурс организации на пути к совершенствованию и развитию, поэтому если они не понимают стратегию организации и не чувствуют значения объединения, никакой рост инициативности невозможен. Это довольно трудно осуществить, поскольку очень часто люди работают в отдаленных регионах, иногда по гибкому графику и сильно перегружены. Но нет ничего невозможного. Роль руководителей в этом процессе заключается в просвещении и объединении своих сотрудников. После того как стратегия развития выработана на встречах руководителей компании, одним из важнейших моментов ее реализации становится обучение и информирование персонала. Показатели, относящиеся к персоналу, обеспечивают наименьшее время запаздывания обратной связи. С изменений в персонале зачастую и начинается внедрение ССП. Реализация стратегии начинается с процесса обучения людей. Для того чтобы ССП заработала, необходимо прежде всего создать «критическую массу» сотрудников компании, понимающих, что это за система, для чего она нужна и как именно ее внедрение коснется лично их и компании в целом. Как правило, после того как решение о внедрении принято, начинается работа по обучению персонала.

Для этого можно воспользоваться одним или несколькими из следующих способов.

- Регулярные встречи руководства с сотрудниками.
- Создание внутрикорпоративных брошюр, в которых раскрываются стратегические цели организации и показатели, с помощью которых можно измерить их выполнение.
- Ежемесячные информационные письма. Такие письма должны содержать периодические отчеты о показателях, а также те нововведения и идеи, которые предлагают сотрудники для достижения поставленных целей.
- Программы обучения.
- Корпоративная сеть интранет. Кроме того, для разъяснения сотрудникам целей и показателей часто используется видео- и аудиоаппаратура.

Обычно организации используют не один, а несколько способов донесения стратегии до структурных подразделений и отдельных со-

трудников организации. Целью всех этих мероприятий является объяснение концепции ССП, особенностей внедрения ССП в их компании или подразделении, изменений, которые произойдут в деятельности каждого сотрудника после внедрения системы. Смысл подобных мероприятий заключается не только в обучении персонала работе с новыми стандартами отчетности, но и в некоем «положительном внутреннем PR» внедрения. По возможности следует объяснять людям, что в результате изменений компания сможет лучше работать, а значит, все получат те или иные выгоды. В процессе внедрения системы ССП каждый будет вынужден задуматься о своих долговременных целях и степени их соответствия целям компании, возможностях объединения этих целей. Это непросто, но, только поняв личные стратегические цели и способы их достижения, сотрудники смогут реалистично оценить свой вклад в бизнес-процессы компании и направить свои инициативы в единое русло. В идеале каждый сотрудник компании, от топ-менеджера до уборщицы, должен быть осведомлен как о стратегических целях компании, так и о своей роли в их достижении.

Очень важным моментом, способствующим успешному проведению реформ, является успех первого этапа изменений, внедрение пусть небольшой, но законченной части большого проекта. Как правило, это может произойти на небольшом участке — в одном филиале, отдельном относительно самостоятельном подразделении. Так, в некоторых организациях ССП была реализована первоначально только в одном филиале, и лишь после того, как положительный опыт работы системы стал широко известен сотрудникам всех филиалов (к этому команде реформаторов пришлось приложить отдельные усилия), — система была введена в центральном офисе и всех филиалах.

Кроме того, часто информирование о внедрении ССП в компании, начавшись с должной интенсивностью, имеет свойство «затухать» в ходе выполнения проекта, что вызывает у рядовых сотрудников впечатление, что ССП — не более чем одна из временных кампаний, которая, кажется, уже закончилась, так что можно пока забыть о ней. Для преодоления естественного процесса «затухания» информации целесообразно назначить ответственного за внутренний PR выполнения проекта по ССП.

В разных компаниях эта задача решается по-разному: где-то с помощью ежемесячных писем—обращений команды менеджеров, занятых внедрением ССП, к сотрудникам компании, где-то с помощью информирования сотрудников через газету компании или, например, рассылки сотрудникам пресс-релизов, относящихся к ССП.

Таким образом, можно сформулировать общие рекомендации по успешному преодолению сопротивления изменениям при внедрении ССП:

- информирование сотрудников сверху донизу о сути предстоящих изменений;
- привлечение максимального количества сотрудников к обсуждению изменений, прием и рассмотрение предложений, поощрение инициативы — люди не противятся своим собственным идеям;
- создание ясного и привлекательного видения будущего, тех выгод и

преимуществ, которые получит компания и каждый сотрудник в результате внедрения ССП;

- получение реальных результатов на первых ступенях внедрения системы, реклама положительного опыта подразделений, успешно внедривших ССП;
- регулярная информационная поддержка изменений, доведение до каждого сотрудника того пути, который прошла компания в направлении полного внедрения ССП.

В таблице 7 приведен пример программы коммуникации, разработанной компанией Kenyon Stores.

Таблица 7. Всеобщая информационная программа — Kenyon Stores

Целевая аудитория	Средства информации (коммуникации)					
	Стратегический диалог	Подробные ежемесячные отчеты	Аналитические встречи	Старт/Показательные семинары	Видео	Периодически обновляемые брошюры и информационные письма
Корпорация	√		Каждые полгода		√	Ежеквартально
Команда лидеров подразделения	Каждые полгода	√	Ежемесячные встречи, итоговая — в конце года	Старт	√	Ежемесячно
Директоры	Каждые полгода		Ежемесячные встречи	Старт для директоров	√	Ежемесячно
Магазины		По мере необходимости	По мере необходимости	Старт для директоров; лидеры групп проводят показательные семинары	√	Ежемесячно
Центры распределения		По мере необходимости	По мере необходимости	√	√	Ежемесячно
Группы поддержки • Недвижимость • Планирование • Ключевые поставщики	По мере необходимости	√ √		√	√	По мере необходимости

Перспективы, которые были разработаны на высшем уровне организации, должны быть подготовлены на основе целей и показателей каждого структурного подразделения.

Цели и показатели бизнес-единиц могут значительно варьироваться в зависимости от выполняемых функций, но в итоге они должны выстраиваться в единую корпоративную стратегию. Необходимо соотнести личные цели, стимулы, знания и навыки с общей стратегией (см. рис. 18).

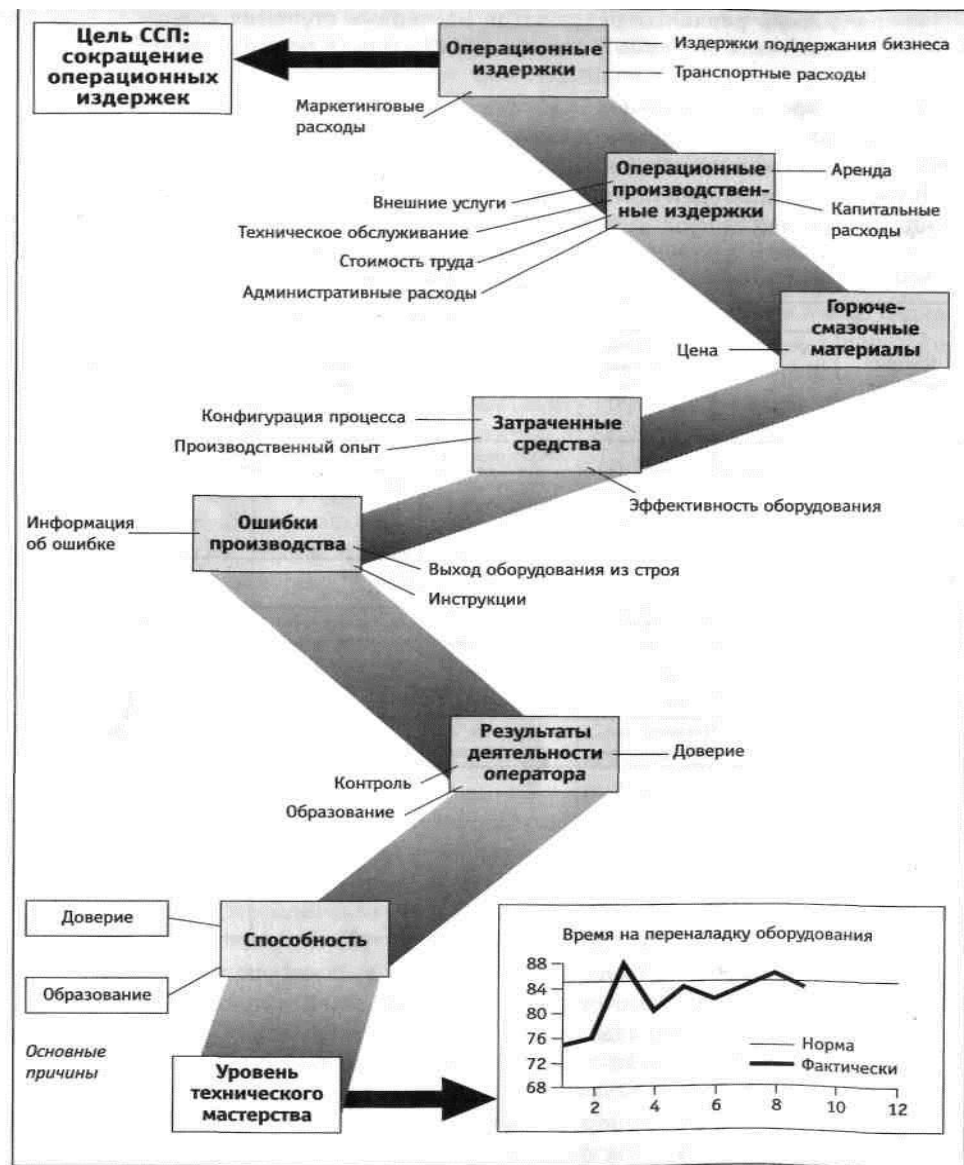


Рисунок 18. «Каскад» сбалансированной системы показателей

Концепция сбалансированной системы показателей предусматривает следующие возможные пути вовлечения сотрудников в реализацию стратегии (см. рис. 19):



Рисунок 19. Пути вовлечения сотрудников в реализацию корпоративной стратегии

- общение и обучение: сотрудники должны изучать и понимать стратегию организации, если от них требуется способствовать ее осуществлению;
- достижение индивидуальных и командных целей: руководители должны помочь обозначить командные и индивидуальные цели, сочетающиеся с корпоративными планами;
- система вознаграждения: сотрудники должны ощущать, когда деятельность организации является успешной, а когда нет. Необходимо создать четкую систему мотивации, базирующуюся на результатах деятельности организации.

Перемены требуют эффективного использования как материальных, так и нематериальных ресурсов. В этом случае недопонимание работниками миссии и стратегии организации необходимо минимизировать или свести к нулю. Каждый человек должен быть в состоянии сказать: «Это стратегия нашей организации, а вот это моя роль в ее реализации».

Техническая интеграция

Одно из самых распространенных заблуждений при внедрении сбалансированной системы показателей, когда ее рассматривают как проект по совершенствованию системы автоматизации бизнес-процессов. Приглашаются сторонние консультанты, которые тратят 12-18 месяцев и несколько миллионов долларов на автоматизацию всей внутренней и внешней информации и подготовку на ее основе отчетов для руководства. Система позволяет руководителю получать необходимые данные из большого потока информации в разном формате.

Но это не имеет никакого отношения к концепции сбалансированной системы показателей. Отбор сведений и составление отчетов не могут ассоциироваться с разработкой ключевых показателей и составлением стратегической карты. Неудивительно, что руководители организации ввиду огромного информационного потока не используют новую систему предоставления данных и тем более не меняют собственный стиль руководства.

Процесс разработки и внедрения ССП не должен поручаться департаменту ИТ или просто сторонним консультантам без привлечения руководителей организации. Автоматизация бизнес-процессов и аккумуляция данных являются лишь частью этого процесса.

При реализации сбалансированной системы показателей программное обеспечение не входит в число главных проблем. Тем не менее сбор, оценка и анализ данных играют здесь большую роль. Поэтому сегодня ведущие компании по разработкам и производству компьютерных программ работают над созданием соответствующего специального программного обеспечения.



Рисунок 20. Использование ССП для достижения синергизма перекрестной деятельности бизнес-подразделений

На данном этапе должен быть проведен реинжиниринг процессов управления, составления и предоставления отчетов. Сбалансированная система показателей не должна существовать изолированно. Для этого необходимо определить круг лиц, ответственных за сбор данных, и их полномочия. Одним из наиболее важных аспектов сбалансированной системы показателей является согласование целей ответственных лиц и экспертов со сферами ответственности в компании.

Это достигается через конкретное назначение ответственности для подобластей стратегии, в том числе для целей. Во многих случаях распределение ответственности связано с гибкой прогрессивной системой заработной платы, которая исчисляется в зависимости от достижения принятых показателей.

На рисунке 20 представлена схема применения ССП с целью достичь синергизма деятельности структурных подразделений.



Рисунок 21. Связь ССП с этапами ее внедрения

Техническая интеграция может начаться уже в процессе моделирования. Данный этап должен включать в себя разработку формата для консолидации данных, определение особенностей построения графиков и диаграмм. При этом 30-60% всей необходимой информации может быть получено из различных модулей ERP-системы, используемой в организации. В некоторых случаях требуется дополнительный ввод данных за прошлые периоды из текстовых файлов и электронных таблиц.

Этап технической интеграции должен включать в себя идентификацию параметров и источников данных, определение процедур получения необходимых сведений из разных источников, в том числе процессов распознавания, видоизменения и разноски по различным формам представления данных. В рамках этого этапа должна быть разработана взаимосвязь между модулем ССП и остальными модулями системы (см. рис. 21).

Организация обратной связи

Этот процесс (см. рис. 22) дает компании возможность осуществлять постоянный мониторинг исполнения принятой стратегии и достижения поставленных целей посредством анализа отклонений фактических результатов от плановых показателей.

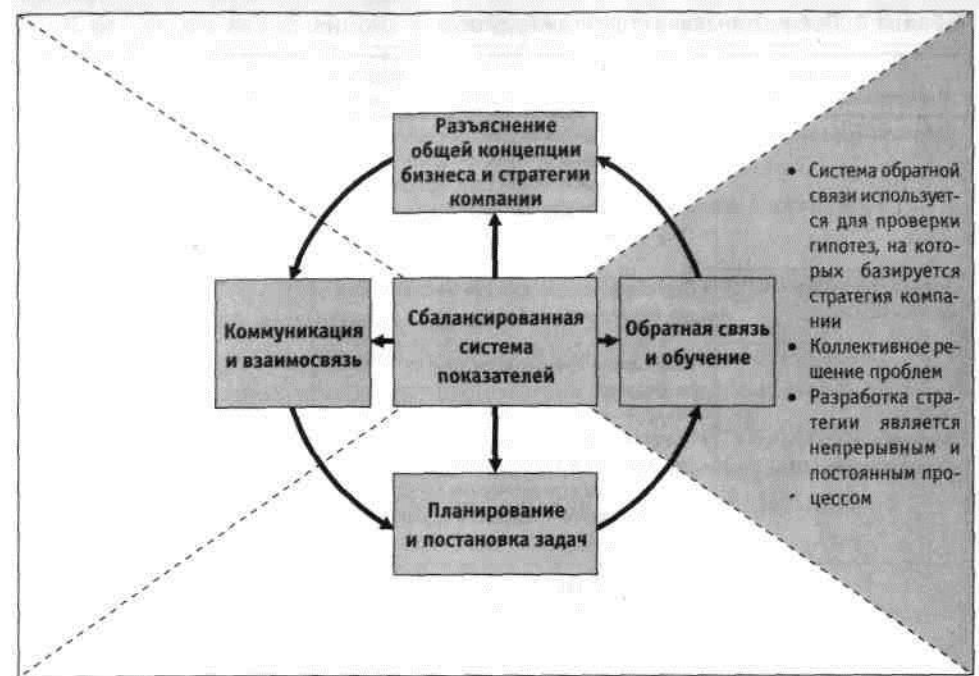


Рисунок 22. Значение обратной связи в процессе внедрения ССП

На основе данного анализа менеджеры определяют эффективность стратегии, корректируют стратегические инициативы и установки будущих периодов (см. табл. 8). С помощью элементов бюджетирования сбалансированная система показателей дает дополнительные возможности для разработки планов, анализа отклонений и осуществления мониторинга. Таким образом, осуществляется управление стратегией компании на всех уровнях иерархической системы.

Сбалансированная система показателей включает в себя набор систематических процедур, таких как:

- постоянное обновление данных для расчета необходимых показателей;
- анализ результатов использования ССП;
- подготовка отчетов по результатам использования ССП;
- совершенствование модели ССП.

1. Скорость внедрения сбалансированной системы показателей.

Очень часто отдача от внедренной ССП наступает не сразу, а через 6-12 месяцев. Такая задержка может быть связана с тем, что при разработке причинно-следственных связей и показателей руководители опирались на свое собственное суждение и могли неточно определить их адекватность.

Таблица 8. Процесс анализа стратегии будущего

Настоящее (событийная информация)	Будущее (непрерывная информация)	
Квартальные совещания	Между совещаниями (постоянный информационный процесс с использованием компьютерной сети, обеспечивающей возможности анализа и обсуждения результатов)	
Анализ стратегических проблем (10%)	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка стратегической информации для обсуждения 	Квартальные стратегические совещания
Обсуждение причин их возникновения (40%)	<ul style="list-style-type: none"> Обсуждение производственных результатов Объяснение отклонений Предложение решений Определение тем обсуждения Определение стратегических вопросов для обсуждения следующей группой 	
Обсуждение производственных результатов (50%)	<ul style="list-style-type: none"> Обсуждение данных о результатах (доступны через компьютерную сеть в интерактивном режиме) 	
		Обсуждение стратегических вопросов (60%)
		Обсуждение хода их реализации (30%)
		Обсуждение производственных результатов (10%)

Второй причиной задержки получения результата может быть недостаток данных, необходимых для исчисления разработанных параметров, на первых этапах внедрения ССП. Чаще всего нехватка данных ощущается в выполнении критериев клиентской составляющей и составляющей роста и обучения. И третья причина заключается в том, что многие менеджеры в целях достижения скорейшего результата направляют все силы на улучшение краткосрочных показателей, что нередко приводит к расхождению с долгосрочными целями и осуществлением стратегии в целом.

2. Количество показателей, за выполнение которых производится вознаграждение сотрудников. Некоторые руководители считают, что для этой цели достаточно 4-7 показателей, поскольку большое их количество будет трудно для понимания сотрудниками. Но опыт многих компаний показывает, что это не так. Работники прекрасно разбираются и в нескольких десятках показателей, составляющих основу системы вознаграждения.

Схематически процесс внедрения сбалансированной системы показателей может выглядеть следующим образом см. рис. 23).

В результате накопленного опыта были сформулированы четыре основные характеристики процесса реализации стратегии:

- 1) невозможно предсказать будущее;
- 2) нельзя создать идеальную стратегию, так как нет предела совершенству;
- 3) от качества обучения зависят качество и своевременность получения результатов;
- 4) успех может быть измерен только в процессе движения вперед к достижению поставленных целей.

Таким образом, сбалансированная система показателей поддерживает постоянную обратную связь между организацией в целом, отдельными структурными подразделениями и каждым сотрудником, позволяя отслеживать процесс реализации стратегии, оперативно вносить изменения, которые будут максимизировать операционную эффективность предприятия, что выразится в большем удовлетворении потребителя и, как результат, в достижении поставленных результатов.

Распространенные ошибки

Несмотря на то, что ССП была признана самым значительным вкладом в развитие системы менеджмента за последние 75 лет, многие компании, ее внедрившие, столкнулись с некоторыми трудностями и разочарованиями.

Далее представлены наиболее распространенные ошибки.

1. Показатели, не сфокусированные на реализации стратегии

Показатели разрабатываются без привязки к существующим решениям, т. е. не обеспечивается преемственность, а соответственно и единая стратегия. При построении ССП важно подбирать показатели под поставленные стратегические цели. Особую сложность представляет измерение нематериальных целей. Например, как измерить повышение профессиональных навыков? Очевидно, что сделать это можно либо по косвенным показателям, либо путем учета и измерения количества проведенных тренингов. Можно после обучения провести определенную аттестацию, собрать анкеты клиентов о профессионализме сотрудников компании.

Для некоторых новых показателей, которые появляются в процессе работы, приходится создавать новую систему учета. Необходимо отметить и тот факт, что стоимость сбора информации для тех или иных показателей будет довольно высокой. Например, поставлена цель получить долю рынка. Но для этого должны быть проведены определенные вычисления, которые необходимо оплачивать. Или, например, поставлена задача построить определенный имидж компании. Чтобы оценить этот имидж как нематериальный показатель, потребуются проведение маркетинговых опросов, стоимость которых может составлять несколько тысяч долларов. Все показатели не выводятся сразу, поэтому надо быть готовыми, что показатели могут включаться в течение нескольких месяцев, даже после завершения основной части проекта.

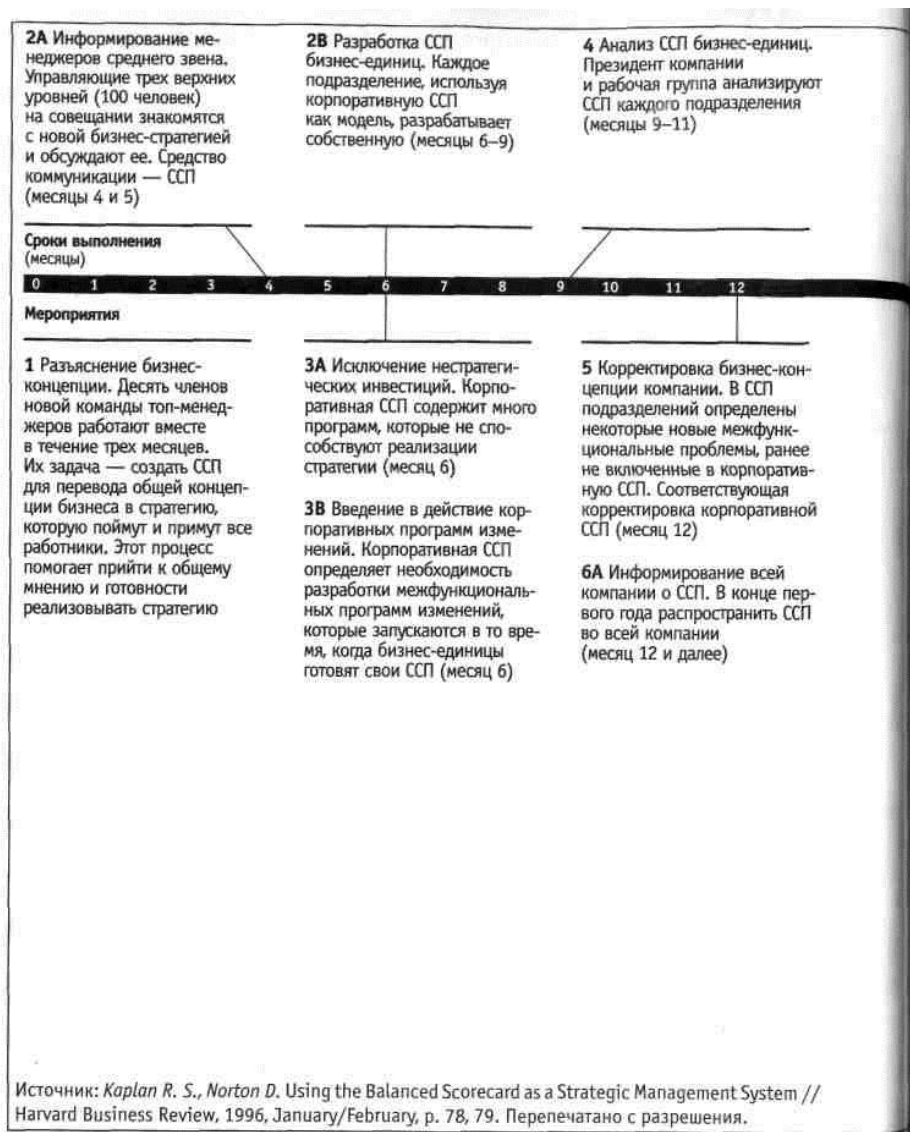


Рисунок 23. Использование системы менеджмента во внедрении ССП

2. Недооценка важности средств коммуникации и повышения квалификации

Сбалансированная система показателей эффективна только в том случае, если каждый сотрудник четко понимает ее. Часто она внедряется только среди руководства и не доводится до сведения рядовых работников. Сбалансированная система показателей — это в некотором роде универсальный язык для менеджеров, помогающий перевести сложные и

неконкретные понятия о пути развития компании в четкие цифры, доступные пониманию и контролю.

3. Изменение психологии людей, которые не привыкли к зарплате, пропорциональному их вкладу

Использование системы поощрений и вознаграждений является главным оружием менеджера в борьбе за заинтересованность работника в исполнении стратегического плана. При неразумном и недостаточном использовании данного инструмента страдает весь процесс претворения в жизнь стратегии компании. Решения об увеличении заработной платы, выплате поощрений, продвижении по службе, назначении на ключевые посты, способах морального поощрения (похвала и общее признание) являются ключевыми инструментами политики менеджера, которые создают заинтересованность у работников. По какому признаку менеджер систематизирует вознаграждения, какого поведения и каких результатов руководство ждет от сотрудников, и кто, по мнению менеджеров, хорошо выполняет свою работу, — все это требует скрупулезного изучения и осмысления. При решении подобных вопросов невозможно обойтись без тщательного анализа действий каждого работника. Здесь система поощрений и вознаграждений превращается в механизм, посредством которого исполнение стратегии получает эмоциональную окраску, выраженную в форме личной заинтересованности работника. Поощрения стимулируют работника делать самому все необходимое для достижения выраженных в стратегическом плане задач.

4. Неполное внедрение (процедуры поддержки, текущего и «капитального» мониторинга)

Каждый показатель, каждая цель и источник информации должны иметь своего хозяина. Без такой детализации даже идеально разработанная сбалансированная система показателей не достигнет успеха.

5. Недооценка важности координации системы мотивирования с внедренной сбалансированной системой показателей

В процессе разработки системы оценки деятельности персонала на основе ССП существует риск создания системы демотивации. К основным недостаткам, которые ведут к этому риску, можно отнести следующие:

- многогранность целей;
- неверный выбор показателей;
- ненадежная информационная база расчета показателей;
- показатели неточно отражают цели;
- промежуточные действия, улучшающие краткосрочные результаты, не нацелены на достижение стратегических целей;
- не разработаны пути достижения целей;
- поставленные индивидуальные задачи выполнены, а цели не достигнуты;
- сложно определить момент выплаты бонусов, то есть момент дос-

тижения цели;

- неблагоприятное отклонение показателя от нормы может быть вызвано внешними моментами и не являться результатом деятельности сотрудника.

Выводы

Сбалансированная система показателей позволяет:

- *Устранить разрыв между разработкой стратегии и ее воплощением.* Благодаря сбалансированной системе показателей стратегия предприятия претворяется в жизнь. Одновременно появляется возможность оценить обратное воздействие, то есть понять, как новый проект повлияет на достижение стратегических целей.

- *Оперативно реагировать на изменения бизнес-среды.* Все изменения в условиях делового окружения могут быть оценены с точки зрения их влияния на достижение стратегических целей. При этом часто используют какой-либо количественный параметр, например в рамках инновационной составляющей.

- *Оценить успешность проекта на стадии его возникновения.* Когда уже установлены взаимосвязи между различными параметрами развития, нетрудно понять, есть ли смысл в реализации данного проекта и насколько это приблизит компанию к достижению стратегических целей.

- *Оценить стратегию.* Если некое стратегическое решение приводит к большому числу взаимоисключающих воздействий, то, скорее всего, такая стратегия является неудовлетворительной. Кроме того, на основе сбалансированной системы показателей возможна корректировка существующей стратегии и ее гармонизация. Однако не стоит видеть в сбалансированной системе показателей панацею от всех бед и средство решения всех проблем предприятия. Эта система является лишь инструментом воплощения идей, а не методом их создания.

Сбалансированная система показателей не позволяет:

- *Создать стратегию.* Данный документ позволяет внедрить существующую стратегию, но не разработать новую. Как и всякий инструмент менеджмента, ССП помогает упорядочить операционные процессы, установить взаимосвязи, осуществить контроль и корректировку.

- *Отказаться от традиционных инструментов планирования и контроля.* Сбалансированная система показателей не подменит собой существующие контроллинговые инструменты. Она является лишь дополнением к ним, позволяющим уточнить взаимосвязи параметров развития. Традиционные контроллинговые инструменты не теряют своей привлекательности и должны, как и прежде, использоваться в организации.

- *Сохранять систему неизменной.* Со временем всякая стратегия должна пересматриваться. Стратегия организации должна регулярно корректироваться, одновременно с ней будет изменяться и сбалансированная система показателей, которая является не чем иным, как описанием стратегии на языке

количественных показателей.

- *Внедрить данную идеологию в организации с неадекватной корпоративной культурой.* Как бы ни была хороша сбалансированная система показателей, сама по себе она не может работать должным образом в неадекватных условиях. Основной чертой системы является создание прозрачности организации. Если корпоративная культура на предприятии такова, что прозрачность деятельности не устраивает сотрудников, то система работать не будет. Также не будет работать и система поощрения, созданная на основе количественных показателей.



Внедрение сбалансированной системы показателей в российских условиях

Примеры деловых ситуаций

Торговая фирма «Руссоник»¹

...Так, в торговой фирме «Руссоник» (название вымышленное), руководство которой обратилось в компанию МАГ КОНСАЛТИНГ (<http://www.mag-consulting.ru>) с запросом на разработку и внедрение системы управленческого учета, на тот момент уже имелся документ с описанием ее миссии и стратегии. Одна из существенных проблем этой стратегии заключалась в том, что в нее было заложено около 70 стратегических целей, причем некоторые из них были взаимоисключающими, например «снижение цены» при «максимальном увеличении количества предоставляемых клиентам бесплатных услуг». Анкетирование, проведенное среди восьми ключевых менеджеров «Руссоник», выявило, во-первых, несоответствие их представлений о стратегических целях тому, что декларировалось в формальном документе, а во-вторых, отчетливое разделение целей по двум основным стратегическим направлениям. Поскольку компания наряду с прямыми продажами пользователям работает с дистрибьюторами и субдистрибьюторами, стратегические цели двух ее подразделений существенно различались. В процессе составления ССП выяснилось, что снижение цен на продукцию важно для субдистрибьюторов, в то время как пользователи больше заинтересованы в широком спектре услуг. Эта особенность была детально отражена в стратегии компании «Руссоник». Второй процесс реализации стратегии, который, по утверждению Каплана и Нортон, поддерживает концепция ССП, — это «каскад» стратегии сверху вниз путем разработки стратегических целей и показателей эффективности для компании в целом, ее подразделений и каждого сотрудника. В компании эта работа стала фактически первым этапом проекта внедрения системы управленческого учета: без разработки целей и показателей в данном случае невозможно было

¹ По материалам статьи Л. Ароновой «Balanced Scorecard — мировые стандарты и российский опыт», опубликованной в журнале «Intelligent Enterprise/ „Корпоративные системы"» (С). Издательство «СК Пресс».

составить полноценный управленческий план счетов.

Прежде всего, были выделены общекорпоративные стратегические цели: увеличение объема реализации, получение устойчиво растущей прибыли и обеспечение стабильности компании. С точки зрения прибыли, интересной оказалась задача оптимизации затрат, которая была решена специалистами МАГ КОНСАЛТИНГ путем введения параметра, получившего название «коммерческая прибыль». Коммерческая прибыль рассчитывается как разность между валовой прибылью и затратами на привлечение новых клиентов (в том числе маркетинговых расходов и издержек оказания бесплатных услуг). Таким образом, у «Руссоник» появилась возможность оценить дополнительные затраты в сравнении с полученной в результате прибылью.

При разработке ССП также выяснилось, что на стабильность функционирования (которое для «Руссоник» имеет жизненно важное значение, так как прибыль по некоторым позициям составляет 1-2% и любые инвестиции окупаются только в долгосрочной перспективе) влияют решения, лежащие в нефинансовых областях сбалансированной системы. В частности, на уровне клиентской базы необходимо было провести диверсификацию потребителей, чтобы потеря одного из них не привела к значительному ущербу для компании. Кроме того, необходимо было организовать дополнительный учет и бюджетирование, чтобы получить возможность обоснованно прогнозировать ситуацию.

Для клиентской составляющей ССП руководство «Руссоник» первоначально сформулировало общую цель — «выглядеть надежным поставщиком». Эту цель далее конкретизировали в трех стратегических задачах: строгое соблюдение обязательств, улучшение знания о конкретных клиентах и оптимизация ассортимента. Ассортиментная политика компании потребовала найти равновесие между максимально широким ассортиментом товара на складе (что привлекает клиентов) и показателями оборачиваемости (снижение которых ведет к дополнительным издержкам). В итоге были выделены группы товаров — ходовой, ассортиментный товар и товар по заказу. При этом для каждой из этих групп сотрудники различных подразделений «Руссоник» разрабатывали оптимальные складские ассортименты. Таким образом, разделение стратегических целей двух отделов продаж (ориентированных на пользователей и дистрибьюторов) становится очевидным уже в сфере ассортиментной политики, а при разработке составляющей внутренних бизнес-процессов это различие фиксируется еще более четко. Значительную часть деятельности компании составляют операции логистики, в том числе заказ товара у поставщиков, доставка до границы, таможенное оформление, складирование и отгрузка потребителям. Поскольку в качестве клиентов «Руссоник» выступают как физические лица, так и дистрибьюторские компании, а потребительское поведение этих групп существенно различается, было принято решение разделить склад компании на два направления. В результате удалось сохранить прибыльных клиентов, для которых важно наличие товарного разнообразия, и при этом продолжать работу с дистрибьюторами, что при

меньшей прибыли выгодно за счет больших объемов.

Трансформация миссии и стратегии компании «Руссоник» в стратегические цели подразделений и определение причинно-следственных связей между ними — наиболее трудоемкая часть проекта создания ССП. Результатом такой работы стало создание карты стратегии, представленной на рисунке 24.

системы специалисты МАГ КОНСАЛТИНГ разрабатывали дополнительные формы, необходимые для сбора данных по ключевым показателям ССП. В частности, были созданы шаблоны для регистрации отказов клиентов (в тех случаях, когда нужный товар отсутствовал на складе в момент запроса).

При анализе опыта модернизации системы управления компании

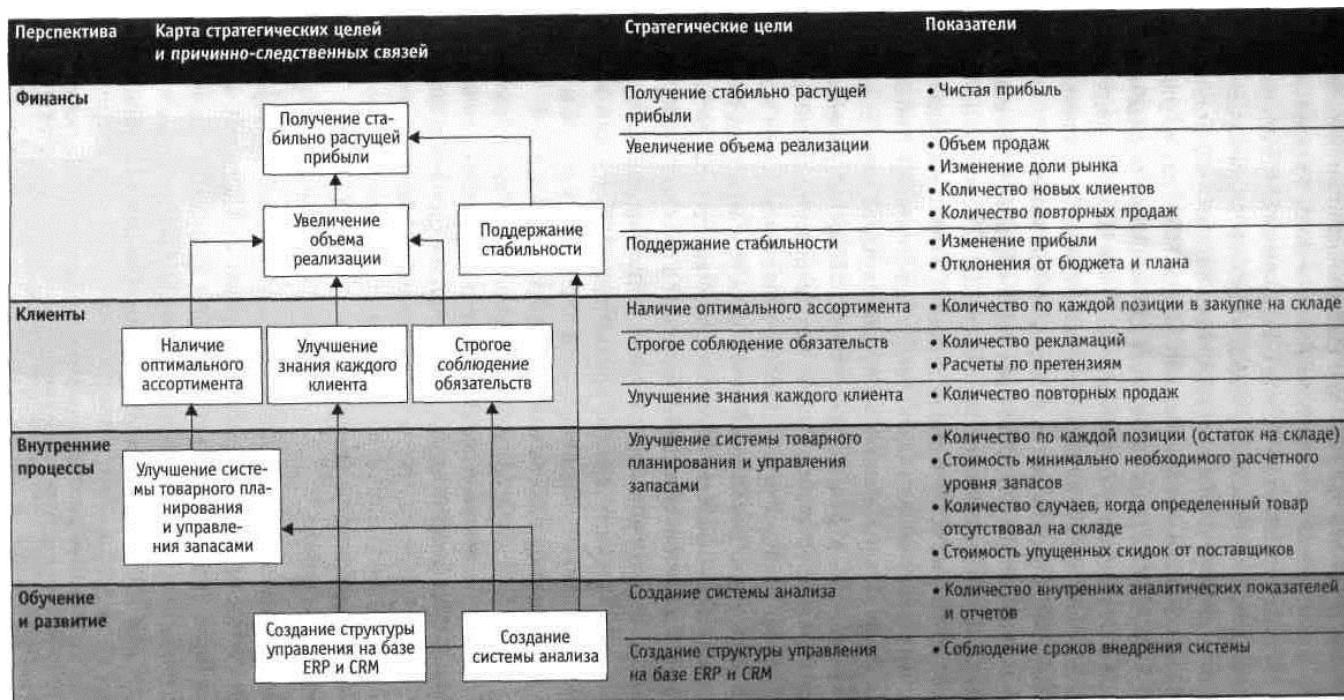


Рисунок 24. Сбалансированная система показателей для торговой компании (публикуется без указания целевых значений по каждому показателю)

Показатели эффективности в данном случае не разрабатывались «с нуля», а были выбраны руководством компании из стандартного набора, предложенного консультантами. После составления окончательного списка ключевых показателей она вплотную подошла к одной из самых серьезных проблем внедрения ССП, которая заключается в необходимости регулярного получения информации и аккумулирования ее в специализированной системе, отражающей прогресс в достижении стратегических целей. Если стандартные финансовые показатели — прибыль, выручка и т. п. — заложены в большинство ERP-систем, то отслеживать, например, финансовую стабильность при помощи стандартного функционала таких решений невозможно. В компании «Руссоник» эти задачи решались в связке с внедрением ERP-системы, которая должна заменить несколько разобщенных информационных систем (в частности, систему управления товарными потоками и бухгалтерское ПО). В процессе внедрения финансового модуля ERP-

включает в себя постановку системы управленческого учета и организацию бюджетирования, привязанного к стратегическим целям и показателям ССП, причем все это реализуется на единой информационной платформе и основные «двигатели» компании перенесены из ее прошлого в будущее.

(Полный текст статьи «Balanced Scorecard — мировые стандарты и российский опыт» можно найти в журнале «Intelligent Enterprise», «Корпоративные системы», 2003, № 5, с. 24-27 и на сайте <http://www.iemag.ru>.)

Описание компании. Мы уже привыкли к тому, что тротуары и пешеходные улицы во многих городах покрывают не асфальтом, а тротуарной плиткой, сделанной из декоративного бетона. Растущий спрос на тротуарную плитку и увеличение количества муниципальных проектов послужили основной причиной создания данного холдинга. К концу десятилетия фирма превратилась в крупного дистрибьютора тротуарной плитки с обширной сбытовой сетью. В 2000 г. было принято решение приобрести один из заводов по производству тротуарной плитки в поселке Сафроново, с которым фирма работала ранее. Все предприятия были преобразованы в холдинг, для управления которым была учреждена управляющая компания.

Одной из многих проблем «Тротуар-холдинга» была трудность мониторинга долгосрочного развития компаний, входящих в него, то есть отсутствие или недостаточная эффективность механизма контроля над выполнением стратегического плана. Владельцы и руководители высшего звена компании пытались предвидеть ситуацию на несколько ходов вперед, представляли цели развития своего бизнеса в долгосрочной перспективе и стратегию их достижения. Однако проблема заключалась именно в отсутствии инструмента для отслеживания хода реализации стратегии во всей ее полноте.

Подходящим инструментом для решения этой задачи могла бы стать сбалансированная система показателей, которая позволяет руководителям использовать в качестве ориентиров для развития и управления компанией не только классические финансовые показатели, но и такие важнейшие составляющие любого бизнеса, как отношения с клиентами, бизнес-процессы, персонал. Таким образом, стратегия превращается в систематизированную, а главное — понятную всем и каждому последовательность шагов и позволяет контролировать их выполнение на разных уровнях управления.

Описание проекта. В начале 2002 г. компания начала проект создания новой модели стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей, для проведения которого была приглашена команда консультантов. Проект с такими целями может быть очень длительным, и его реализация может потребовать от нескольких месяцев до нескольких лет, поэтому было принято решение в качестве первой фазы проекта построить процесс управления на основе сбалансированной системы показателей.

Выбор такой последовательности решения задач проекта был вызван тем, что формализованная стратегия и ССП могут быть основой для построения системы управленческого учета и внедрения ERP-системы. Дело в том, что показатели, входящие в ССП, должны быть изначально интегрированы в систему управленческого учета, поэтому необходимо

запланировать возможность их автоматического получения. Например, для подготовки информации по показателю «причины отказов покупателей» необходимо, прежде всего, собрать эту информацию. Это может быть реализовано с помощью заполнения определенной формы, в которой менеджеру по продажам нужно указать причину отказа (ассортимент, количество, стоимость или другое). Кроме того, эта форма может быть реализована в программе с помощью, например, системы CRM.

В то же время такой подход (сначала внедрение ССП, потом постановка учета, а затем внедрение ERP-системы) подразумевает, что ССП будет реализована не полностью и в течение длительного времени можно будет собирать информацию не для всех ее показателей. Данный факт, безусловно, должен быть учтен при выполнении проекта.

Было решено провести рассматриваемый проект в 13 этапов, при этом ожидалось, что большая часть работы будет выполнена в течение 3-4 месяцев (см.табл. 9).

Таблица 9. Этапы создания системы стратегического управления на основе ССП

Этап	Содержание	Ожидаемая продолжительность
1	Ознакомление с предприятием	От недели до нескольких месяцев
2	Вводный семинар по стратегическому управлению и ССП	2-3 дня
3	Анкетирование	1 неделя
4	Интервьюирование владельцев и руководителей	1 неделя
5	Описание/разработка стратегии и создание стратегического карт	От 2-3 недель до нескольких месяцев
6	Составление и выбор показателей для ССП	1 неделя
7	Составление ССП для подразделений	2-3 недели
8	Интеграция с системой бюджетирования	Несколько недель
9	Интеграция с системой мотивации	Несколько недель
10	Внедрение информационной системы для ССП	Несколько месяцев
11	Организация презентации информации	2-3 недели
12	Проведение работ по ознакомлению работников со стратегией компании и ССП	1-2 недели
13	Пересмотр ССП	Раз в 3 месяца

² Хотя предприятий, входящих в корпорацию «Тротуар-холдинг», в реальности не существует, проблемы, рассмотренные в примере, вполне реальны и достаточно часто встречаются на российских предприятиях.

Ниже мы рассмотрим особенности, с которыми столкнулись консультанты при выполнении каждого из этапов проекта.

1. Обследование и ознакомление с предприятием. В начале проекта консультантов ознакомили с предприятием. При этом в первый день заместитель директора по экономике проводил краткую лекцию о структуре холдинга и его основных бизнес-процессах.

На семинаре было рассказано, что в «Тротуар-холдинг» входят следующие предприятия (см. рис. 25):

- управляющая компания «Тротуар-холдинг»;
- Сафроновский завод тротуарной плитки;
- дистрибьюторская компания Торговый дом «Тротуар», обладающая своей дилерской сетью;
- магазин стройматериалов «Дорожка», с которого начиналась компания и который сейчас выступает в качестве лишь одного из дилеров в сети торгового дома.



Рисунок 25. Организационная структура холдинга

Основной бизнес-процесс выглядел, на первый взгляд, достаточно просто: завод производил плитку, а торговый дом как дистрибьютор распространял ее среди дилерской сети (см. рис. 26). В холдинге были запланированы некоторые изменения, которые подробно обсуждались во время проведения интервью и «мозговых штурмов» на следующих этапах проекта.

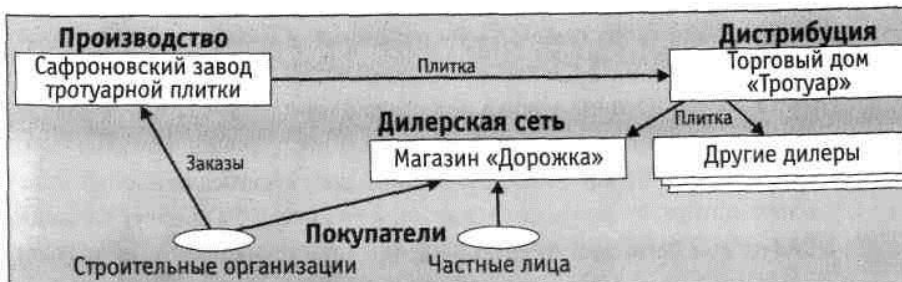


Рисунок 26. Холдинг до реорганизации

Например, в настоящее время рассматриваются включение в группу строительного предприятия, которое сможет заниматься укладкой тротуаров, а также создание магазина «Сафроновская плитка» на территории завода.

В первый же год после приобретения завода холдинг столкнулся с рядом трудностей, которые существенно снижали эффективность работы вновь образованной структуры. Основными среди них являются:

- продажи заводом плитки напрямую покупателям, в результате возникала конкуренция с Торговым домом (для снятия этой проблемы было решено создать при заводе магазин);
- проблемы качества производимой продукции;
- конфликт между продажей Торговым домом собственной продукции и плитки других производителей;
- длительный процесс реорганизации взаимосвязей между предприятиями, входящими в холдинг.

Большинство этих и других проблем были вызваны непониманием рядовыми сотрудниками стратегии развития холдинга, разработанной руководством.

Одной из причин, по которой завод был продан предыдущими владельцами, являлся кризис, который был вызван ориентацией завода на выпуск большой номенклатуры тротуарных плиток. Это требовало закупки определенных компонентов, что повышало стоимость плитки и делало цену высокой по сравнению с конкурентами.

Другая проблема заключалась в том, что завод не имел собственной сбытовой сети, а вся готовая продукция раскупалась лишь небольшим количеством компаний-посредников. Поэтому еще одной стратегической задачей, поставленной перед холдингом, было создание эффективной системы взаимодействия между предприятиями, входящими в холдинг. Решение этой задачи потребовало ликвидировать некоторые факты, наблюдавшиеся в первые месяцы существования холдинга, например, традиционно плитка продавалась на заводе по ценам, которые были существенно ниже рыночных, и это создавало определенные проблемы. Так, в конце лета один из дилеров обратился с жалобой на то, что потенциальный покупатель плитки, узнав адрес завода, приехал на завод и приобрел крупную партию у завода напрямую, что лишило дилера его комиссии. Обиженный дилер пообещал вообще больше не работать с продукцией завода, и его с трудом удалось оставить в дилерской сети. Для предотвращения таких конфликтов в будущем на территории завода планируется открыть магазин «Сафроновская плитка», который войдет в холдинг на правах дилера и будет придерживаться цен, установленных Торговым домом. При этом заводу будет запрещено продавать свою продукцию другим покупателям кроме Торгового дома.

Территориальный разброс предприятий, входящих в холдинг, часто не позволяет достаточно подробно ознакомиться со всеми объектами, что может привести к непониманию консультантами специфики анализируемого предприятия.

2. Вводный семинар по стратегическому управлению и сбалан-

сированной системе показателей. В ходе этого этапа проекта был прочитан ознакомительный курс по основам стратегического управления и системе сбалансированных показателей, посвященный теоретическим основам и примерам решений, применявшихся на других российских и иностранных предприятиях. Такой семинар обычно занимает 2-3 дня и предназначен в основном для руководителей высшего звена. Важно, что, с одной стороны, семинар должен быть общим, чтобы дать основы стратегического управления; с другой стороны, он должен опираться на опыт других предприятий.

3. Анкетирование. По окончании обучения владельцам предприятия, а также всем руководителям подразделений были розданы анкеты, в которых предлагалось описать стратегию предприятия так, как ее понимают респонденты. Среди вопросов, включенных в анкету, были следующие:

- Имеет ли ваша организация четко сформулированную стратегию развития?
 - Кто является вашими приоритетными клиентами?
 - Опираетесь ли вы на стратегию при принятии решений о выпуске новых видов товаров и выходе на новые рынки?
 - Случалось ли вам собираться командой управленцев и обсуждать вопросы будущего развития компании?

При выполнении этого этапа проекта от руководителей требуется тщательное и продуманное заполнение анкет. Иногда анкетирование приходилось совмещать со следующим этапом — проведением интервью, так как у руководителей не всегда находилось время на заполнение анкет.

Анализ полученных анкет показал, что все респонденты понимают стратегию предприятия по-разному. Расхождения во мнениях вызвали следующие проблемы:

- нужно ли расширять ассортимент выпускаемой продукции (например, за счет увеличения объемов выпуска цветной плитки) или сосредоточиться на стандартных позициях;
- нужно ли продавать товары напрямую на территории завода или только через торговую сеть;
- нужно ли обеспечивать доставку до покупателя и создавать транспортное подразделение или продавать плитку самовывозом;
- нужно ли бороться за рынок путем снижения цены или за счет улучшения качества или расширения ассортимента выпускаемой продукции.

4. Интервьюирование владельцев и руководителей предприятия. Для коррекции стратегии после анкетирования были проведены интервью с руководителями холдинга, чтобы ознакомиться с их намерениями. Во время этого этапа было получено формализованное описание стратегии. Один из первых вопросов, с которым консультанты обратились к владельцам компании, заключался в том, какие намерения в будущем существуют насчет предприятий, входящих в холдинг. Так как для приобретения завода был взят долгосрочный кредит, то первоочередной задачей было вывести холдинг на норму рентабельности. В принципе

владельцами холдинга также рассматривались альтернативные варианты инвестиций в различные предприятия.

Кроме того, среди основных стратегических задач холдинга были названы следующие:

- формирование холдинговой структуры в соответствии с намеренными планами;
- расширение дилерской сети;
- снижение цены на плитку за счет выбора наиболее выгодных моделей и снижения числа нестандартных мелких заказов.

Одной из важных проблем холдинга является построение многоуровневой схемы, при которой каждое из предприятий, входящих в холдинг, выполняет определенную задачу (см. табл. 10).

Анализ рынка был проведен еще до начала консультационного проекта, поэтому руководство самостоятельно определило стратегические направления деятельности холдинга. Одной из идей формирования холдинга была ориентация на муниципальные заказы. В последние годы в Москве проводятся большие работы по мощению площадей, пешеходных улиц и площадок рядом с домами, поэтому ожидается рост спроса на тротуарную плитку. Руководство надеется получить ряд крупных заказов и для их выполнения хочет включить в состав холдинга строительное предприятие, главной задачей которого будет оказание услуг по укладыванию плитки.

5. Описание стратегии, создание стратегических карт. Для создания ССП предприятию необходимо иметь продуманную и хорошо сформулированную стратегию, которая часто содержится только в представлении высшего руководства.

Таблица 10. Функциональная схема компании

Предприятие	Функция
Управляющая компания	<ul style="list-style-type: none"> • Управление холдингом • Управление консолидированными финансовыми потоками
Завод тротуарной плитки	<ul style="list-style-type: none"> • Производство плитки
Торговый дом	<ul style="list-style-type: none"> • Дистрибуция продукции завода, а также строительных материалов некоторых других производителей • Управление дилерской сетью
Дилерская сеть, в том числе магазины «Дорожка» и «Сафоновская плитка»	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация продукции завода, а также товаров других производителей (приобретаемых через торговый дом)

Строительное предприятие	• Оказание услуг по укладке плитки
--------------------------	------------------------------------

Именно этот факт служит причиной непонимания подчиненными светлой задумки своего шефа. Кроме того, разработка стратегии — это объемный проект, предусматривающий проведение серьезного стратегического анализа, который не всегда можно доверить посторонним. Так как руководство «Тротуар-холдинга» самостоятельно определило стратегию его развития, но она не была формализована, в данном проекте перед консультантами стояла задача записать ее по результатам анализа информации, полученной во время проведенных интервью со слов владельцев предприятия.

Данный этап занимает много времени, так как требует усилий по всестороннему анализу состояния предприятия и рыночных условий, а также по разработке стратегии. Обычно он может быть организован как серия «мозговых штурмов». Как правило, оказывается, что во время выполнения этого этапа происходят структурные и организационные изменения, которые требуют корректировки стратегии «на лету». Например, во время этого этапа была определена новая стратегия владельцев компании по взаимодействию предприятий, входящих в холдинг (см. рис. 27).

Консультанты столкнулись с рядом проблем при создании стратегических карт. Так, по итогам интервью консультанты сформулировали стратегические цели для предприятий, входящих в холдинг. При этом целей оказалось больше 100.

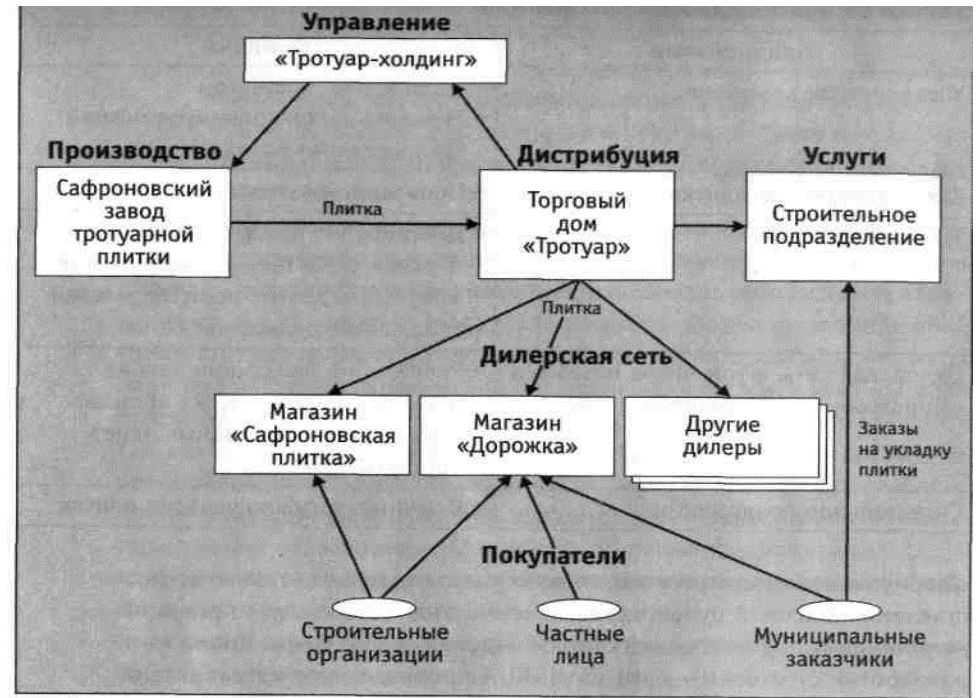


Рисунок 27. Видение холдинга после реорганизации

Естественно, понять такое количество независимых друг от друга целей одновременно невозможно для работников. В связи с этим консультанты разработали стратегические карты, описывающие основные стратегические цели и взаимосвязи между ними (см. рис. 28, 29).

Процесс формирования стратегических карт был проведен как серия «мозговых штурмов» по стандартным составляющим ССП, предложенным Нортон и Капланом:

- финансовые показатели деятельности компании;
- клиенты и рынок сбыта;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и рост персонала.



Рисунок 28. Стратегическая карта для торгового дома



Рисунок 29. Стратегическая карта для Сафроновского завода тротуарной плитки

Интересно, что вначале было предложено использовать совсем другие составляющие, такие как МТС, производство, складское хранение, сбыт, конкуренты и другие. Но в результате обсуждения все-таки решили использовать стандартное разбиение, чтобы обеспечить сбалансированность показателей, а также сосредоточиться на выполнении стратегических задач.

Как уже было сказано выше, главной финансовой целью при покупке завода было достижение его рентабельности, то есть положительный показатель рентабельности инвестиций (ROI) холдинга. Двумя другими финансовыми целями, поставленными на уровне холдинга, были рост объема продаж и рост производительности.

6. Составление и выбор показателей для ССП. На основе стратегических карт была разработана сбалансированная система показателей. Для начала консультантов попросили дать примеры оценочных параметров для каждой из представленных целей. В разработанном предложении имелось примерно от 3 до 10 показателей на каждую цель. После этого руководители холдинга выбрали основные показатели, которые и послужили основой для построенной системы. Естественно, что управлять, контролируя 100 показателей одновременно, невозможно, поэтому уменьшение числа показателей до 10-15 является абсолютно необходимым (см. табл. 11, 12).

Таблица 11. Пример ССП для Торгового дома «Тротуар»

Составляющая	Стратегическая цель	Примерный показатель
Финансы	Получение стабильно растущей прибыли	<ul style="list-style-type: none"> Чистая прибыль Прибыль от реализации
	Увеличение объема реализации	<ul style="list-style-type: none"> Объем продаж по товарным группам Изменение доли рынка Количество новых клиентов Количество повторных продаж
	Поддержание стабильности	<ul style="list-style-type: none"> Изменение прибыли Отклонения от бюджета
Клиенты	Наличие оптимального ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> Количество по каждой позиции в закупке и на складе
	Строгое соблюдение обязательств	<ul style="list-style-type: none"> Число рекламаций Сумма расчетов по претензиям
	Повышение уровня знания о каждом конкретном клиенте	<ul style="list-style-type: none"> Количество повторных продаж

Процессы	Улучшение системы товарного планирования и управления запасами	<ul style="list-style-type: none"> • Количество по каждой позиции (остаток на складе) • Стоимость минимально необходимого расчетного уровня запасов • Число случаев отсутствия на складе определенного товара за определенный период
Развитие	Создать систему анализа	<ul style="list-style-type: none"> • Количество внутренних аналитических показателей и отчетов
	Создать структуру управления на базе ERP и CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение сроков внедрения системы

Перспектива	Стратегическая цель	Примерный показатель
Финансы	Увеличение чистой прибыли	<ul style="list-style-type: none"> • Чистая прибыль • Добавленная экономическая стоимость
	Увеличение объема заказов	<ul style="list-style-type: none"> • Число заказов • Средний размер заказа
	Увеличение прибыли	<ul style="list-style-type: none"> • Средняя цена продажи • Средняя прибыльность заказа
	Снижение себестоимости	<ul style="list-style-type: none"> • Себестоимость готовой продукции
Клиенты	Четкое соблюдение заказов клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Число повторных заказов (доля клиенте повторно обращающихся за заказами) • Число новых заказчиков • Количество упущенных заказчиков (по причинам высокой стоимости продукции, технологического несоответствия, несоблюдения сроков и
Процессы	Снижение объема бракованной продукции	<ul style="list-style-type: none"> • Процент бракованной продукции • Количество возвратов • Потери от брака
	Повышение качества выпускаемой продукции	<ul style="list-style-type: none"> • Показатель качества
	Четкое планирование графика производства	<ul style="list-style-type: none"> • Отклонения фактических результатов от запланированных
Развитие	Рост профессионализма сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Средний разряд • Средний стаж работы по специальности • Высшее или специальное среднее образование • Специальность по профилю • Количество часов обучения
	Реорганизация производства	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение цикла производства • Процент продукции, изготовленной по новой и старой технологиям
	Внедрение ERP-системы	<ul style="list-style-type: none"> • Количество пользователей, работающих

Таблица 12. Пример ССП для Сафроновского завода тротуарной плитки

Для выполнения этой работы можно использовать существующие технологические показатели, которые использовались ранее. Самое важное, чтобы количество выбранных показателей не превышало 10 и все же по ним можно было понять основные стратегические направления предприятия.

7. Составление ССП для подразделений. Одной из интересных задач, которые пришлось решать во время реализации проекта, была декомпозиция стратегических карт. Дело в том, что, хотя холдинг имеет производственно-торговую структуру, отнюдь не все цели должны были решаться на высшем организационном уровне. Иногда было очень трудно определить, какая цель

относится к прерогативе холдинга, а какая — к прерогативе входящих в него предприятий. Поэтому работа над стратегическими картами управляющей компании, завода и Торгового дома шла параллельно.

Для того чтобы распространить сбалансированную систему показателей на подразделения завода и Торгового дома, проводились встречи с начальниками структурных подразделений. При этом каждый из них предположил свой набор показателей, и это было очень полезно, так как они носили уже не общий смысл, а конкретный (см. табл. 13). Например, производство тротуарной плитки регулируется ГОСТом 17608-91 «Плиты бетонные тротуарные», принятым еще в 1991 г., который жестко регулирует допустимые отклонения подлине, ширине и толщине, влажности и тому подобные. Эти параметры контролируются в результате испытаний. Многие из них надо проводить не реже одного раза в смену (например, тест на удобоукладываемость). Другим важным показателем качества было количество жалоб покупателей, которые учитывались на основании актов возврата бракованной плитки.

Таблица 13. Выбор показателей ССП на разных организационных уровнях

Уровень	Структурное подразделение	Цель	Примеры показателей
1	Холдинг	Создание имиджа поставщика качественной продукции	Опросы покупателей
2	Завод	Повышение качества готовой продукции	Процент бракованной продукции Количество возвратов
3	Бетонный цех	Повышение качества	Результаты тестов на соответствие нормативам (%)

Этот этап требует от руководителей подразделений правильного понимания того, какие действия должны быть реализованы в подразделениях для достижения целей, оформленных показателями верхнего уровня.

8. Интеграция с системой бюджетирования. Сбалансированную систему показателей стали использовать не только саму по себе, но и в процессе бюджетирования. Дело в том, что планово-экономический отдел предприятия давно использовал плановые параметры, но только часть из них соответствовала целям стратегического управления. Поэтому показатели разработанной ССП были введены в систему бюджетирования. Кроме того, сформулированная и описанная стратегия предприятия помогла более правильно провести планирование на следующий год, так как учитывала весь комплекс мер по достижению стратегических целей.

В Торговом доме «Тротуар» разработку системы бюджетирования было решено провести таким образом, чтобы выполнение планов продвигало Торговый дом к стратегической цели. Поэтому в систему было решено заложить финансовые стратегические показатели и составить бюджеты так,

чтобы к концу года обеспечить выполнение заданных значений этих показателей.

Проведя анализ, консультанты предложили следующие два варианта, которые различаются количеством стратегических показателей, закладываемых в систему бюджетирования. Первый вариант оказался более сложным для реализации.

- *Вариант 1.* Предполагается, что в качестве финансового показателя из ССП выбран объем годовой прибыли.

- *Вариант 2.* В качестве стратегических показателей задаются объем годовой прибыли и объем продаж по товарным группам (в натуральном и стоимостном выражениях).

Консультантами была разработана принципиальная схема формирования бюджетов, которая состояла из двух стадий.

- *Первая стадия.* Трансформация стратегических показателей в квартальные по объемам продаж в стоимостном и товарном выражении и заполнение верхней части БДР.

- *Вторая стадия.* Составление и взаимоувязка месячных бюджетов. В простейшем случае месячные показатели определяются путем деления квартальных на три. Обычно рекомендуется учитывать при переходе от квартальных показателей к месячным сезонность продаж и другие специфические моменты с помощью обработки накопленных внутри компании статистических данных.

Основные этапы составления и взаимоувязки бюджетов (на месяц) перечислены ниже, при этом основной целью этапов 1-4 является согласование в целом планов продаж и закупок для достижения заданных показателей.

1. Бюджет продаж заполняется итоговыми плановыми показателями (по товарным группам и рынкам) из бюджета доходов и расходов.

2. Далее бюджет продаж конкретизируется по каждой товарной группе в структурных подразделениях. Здесь, например, расписываются продажи по заключенным договорам и выявляется расхождение их суммы с плановым показателем объема продаж. В зависимости от результата сравнения производится необходимая корректировка объемов продаж по потребителям. Оценивается дополнительное количество ресурсов по каждой товарной группе для выполнения плана продаж с учетом имеющихся ресурсов компании по товарному балансу.

3. Информация о требуемых закупках поступает в бюджет закупок и далее в товарный баланс.

4. Для составления плана закупок производится работа с поставщиками ресурсов (согласовываются объемы, цены, виды платежа и сроки). Данная информация используется для формирования показателей плана закупок, товарного баланса и плана продаж по товарным группам.

5. Сформированные бюджеты закупок и продаж поставляют информацию для формирования бюджета коммерческих расходов.

6. Бюджет управленческих расходов составляется на основе статистических данных и является документом, достаточно обособленным от

других бюджетных форм.

7. С учетом уточненных сведений (по управленческим и коммерческим затратам) корректируется БДР. На основе всей имеющейся информации формируется квартальный бюджет движения денежных средств (БДДС).

8. Базой проектирования кредитного плана является БДДС.

9. После верстки кредитного плана окончательно корректируется БДР.

Интересно, что критерии достижения целей ССП иногда немного завышены по сравнению со сценариями оперативного планирования и обычно соответствуют «наилучшему» варианту развития ситуации.

9. Интеграция с системой мотивации. Одновременно с началом проекта по стратегическому управлению на заводе стартовал проект по изменению системы мотивации. До внедрения ССП на заводе существовали три системы заработной платы:

- сдельная, которая зависела от выработки;
- почасовая;
- с фиксированным окладом (в основном у административных работников).

Каждой категории кроме основной заработной платы также начислялась премия, размер которой зависел от прибыли, полученной заводом. Причем размер премии обычно определялся в виде процента от оклада. После внедрения ССП было предложено ввести дополнительный компонент заработной платы, который зависел бы от движения в сторону стратегических целей, а его расчет — от показателей ССП. Чтобы не путать с премией, этот новый компонент было решено назвать бонусом. Для начисления бонусов было выделено три категории показателей, относящихся к определенным уровням:

- корпоративному;
- уровню подразделения;
- личному (индивидуальное стимулирование).

Рассмотрим один из возможных вариантов набора показателей, предложенных консультантами для расчета бонусов одного из цехов:

- корпоративный уровень — себестоимость готовой продукции;
- уровень цеха — общие производственные затраты;
- индивидуальное стимулирование работников цеха — процент бракованной продукции (брак допущен по вине конкретного работника).

В рассмотренном варианте для расчета бонусов используются как финансовые, так и нефинансовые показатели. Выплаты бонусов на корпоративном и цеховом уровнях основываются на анализе отклонений фактических значений показателей от запланированных в бюджетах завода и цеха. Индивидуальное стимулирование должно быть основано на конкуренции между работниками цеха за снижение брака. Размер бонусов определялся как определенный процент от фонда оплаты труда (закладываемого в бюджет) рассматриваемого цеха. Каждый цех

самостоятельно определял вес каждого показателя в общей сумме премиальных. Причем значения бонусов зависели от качества отклонений (хорошие, удовлетворительные и плохие результаты).

10. Внедрение информационной системы для ССП. Для снятия проблемы получения необходимой и достоверной информации с самого начала проекта было принято решение внедрить в подразделениях систему управленческого учета, которая и создавалась с ориентацией на выполнение параметров ССП. К сожалению, проект внедрения управленческого учета также занимает продолжительное время и связан с завершением внедрения ERP-системы, только в тот момент начинавшимся. Поэтому было решено разделить все показатели на несколько групп:

- показатели, которые можно получить уже сейчас;
- показатели, которые потребуют внедрения новых бизнес-процессов по сбору информации;
- показатели, которые потребуют внедрения ERP-системы.

11. Организация ввода информации. Одной из основных проблем при внедрении ССП была большая протяженность выполняемого проекта во времени, что вызвано отсутствием информации, необходимой для внедрения ССП, которую можно было получить из нескольких источников:

- информация из обязательных финансовых отчетов;
- информация из отчетов и форм, заполняемых вручную;
- оценочная информация, которая может быть получена в результате дополнительных мероприятий;
- информация на основании данных из ERP-системы.

Получение данных из финансовой отчетности было связано с трудностями, так как на предприятиях использовалось несколько налогово-оптимизирующих схем. В связи с этим отчетность, предоставляемая в налоговую инспекцию, полностью отражала всю налогооблагаемую базу, но была абсолютно бесполезна для оценки финансового результата деятельности. Кроме того, ряд показателей ССП верхнего уровня был разработан на основе консолидированной отчетности, составление которой не является официально необходимым.

На основании имеющихся данных были отобраны показатели, которые в настоящий момент:

- можно было получить прямо сейчас, не неся существенных затрат;
- полностью соответствовали бы стратегии компании.

Интересно, что многие из этих показателей уже активно использовались менеджерами предприятий. Однако не всегда непосредственные исполнители, от которых зависело выполнение этих показателей, знали о них.

Надо понимать, что получение информации стоит денег, поэтому по некоторым показателям пришлось вводить новые формы документов, заполнение которых отнимало много времени у менеджеров по продажам. Кроме того, для централизованного обобщения информации пришлось нанять сотрудника, который вносил все данные в систему.

Если сведения собираются, они должны быть использованы. Часть

разработанных показателей носила оперативный характер, поэтому их готовили в виде ежедневной сводки и представляли директору утром следующего дня. Более того, было решено знакомить всех рабочих завода с разработанными показателями. Информация о двух важнейших критериях — количестве произведенной продукции и ее качестве — помещалась на доске напротив проходной завода.

Другие показатели, которые можно было получить только на основании данных учета, носили ежемесячный характер, в основном готовились в бухгалтерии и оформлялись в виде отчета. Менеджерам информация представлялась в виде отчетов или диаграмм.

12. Ознакомление работников с разработанной ССП. При выполнении этого этапа нужно найти эффективный способ наглядно и доступно объяснить основные показатели работникам и объяснить, как работа каждого из них может повлиять на значения этого показателя. Для этого руководители компании избрали нестандартный подход: в течение месяца, раз в неделю, в обеденное время в столовой каждого из предприятий, входящих в холдинг, устраивались чаепития с тортами, на которых выступали руководители компании и рассказывали о том, каким образом повлияет ССП на деятельность каждого сотрудника компании.

Кроме того, была издана краткая брошюра, объясняющая суть ССП, содержащая саму карту и наборы показателей, по которым оценивается деятельность сотрудников холдинга.

13. Пересмотр ССП. Очень трудно с первой попытки подобрать правильный набор показателей, который заработал бы с самого начала и оставался неизменным в течение длительного времени. Основными проблемами, с которыми сталкиваются предприятия в этом случае, могут быть следующие:

- некоторые показатели могут иметь «скрытые дыры», когда сотрудник достигает и даже перевыполняет запланированные значения в ущерб другим целям;
- данные для некоторых показателей могут быть ненадежными или их трудно собрать, поэтому от них приходится отказываться;
- показатель может не быть наглядным, и в этом случае его нужно перенормировать или привести близкий к нему параметр (например, показатели «количество случаев брака за день» и «процент брака» могут быть взаимозаменяемы).

Поэтому при проведении проекта была достигнута договоренность, что через три месяца будет произведен пересмотр разработанной ССП, чтобы решить следующие задачи:

- посмотреть на то, как используется ССП на рабочих местах;
- оценить полезность используемых показателей и трудоемкость сбора информации для их получения.

В ходе выполнения этого этапа можно провести дополнительное анкетирование для определения рейтинга использования показателей.

Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей

Внедрение сбалансированной системы показателей есть стратеги-

ческий проект, поэтому полный эффект можно получить через полгода-год после начала проекта. Однако первые результаты проект по внедрению ССП может принести еще раньше. Среди них:

- проработка и формализация стратегии предприятия, которая производится в начале проекта, часто помогают решить проблему непонимания стратегии сотрудниками предприятия;
- обсуждение стратегических показателей может также привести к выявлению эффективных показателей, удобных для оперативного управления;
- знания, полученные в результате разработки ССП, могут стать основой других проектов по реорганизации предприятия, таких как постановка управленческого учета, системы бюджетирования, системы мотивации и внедрения ERP-системы;
- в процессе формирования стратегии и составления стратегических карт зачастую находят решения многих оперативных задач.

Сегодня высокая конкуренция на рынке и снижение нормы прибыли делают необходимым решение не только оперативных, но и стратегических задач силами каждого сотрудника компании.

Анкета для составления сбалансированной системы показателей

Цели анкеты

- Узнать, как понимают стратегию компании руководители и сотрудники
- Определить параметры стратегии
- Определить ключевые факторы успеха
- Определить параметры создания ССП
-

Целевая аудитория

Анкета заполняется сотрудниками высшего и среднего звена.

Условия заполнения анкеты

Анкета заполняется **САМОСТОЯТЕЛЬНО** — очень важно, чтобы в анкете было ваше мнение.

Анкета разделена на три части:

- Общие вопросы
- Вопросы по стратегии
- Вопросы по ССП

Часть вопросов по стратегии должна быть заполнена только руководством компании - это вопросы, касающиеся разделов «Параметры рынка» и «Географическое распределение валового дохода». **Все остальные вопросы должны быть заполнены по мере их понимания и восприятия всеми людьми, получившими эту анкету.**

Вопросы по стратегии и ССП основаны на конкретном разделе «Стратегическая бизнес-единица». Заполните анкету на **каждую** стратегическую бизнес-единицу в компании отдельно.

В вопросах по конкурентам указываются **самые опасные конкуренты**.

Общие положения анкеты

Ответы на вопросы в анкете являются собственностью компании X.

Общие вопросы

Фамилия	
Имя, отчество	
Должность	
Отдел	

ВОПРОСЫ по СТРАТЕГИИ конкретной стратегической бизнес-единицы

Опишите, какую стратегическую бизнес-единицу вы рассматриваете	
Какой процент от вашего общего времени занимает работа в этой стратегической бизнес-единице?	

Какую стратегию ваша компания **сейчас** преследует?

- *Лидер по себестоимости*. Если стратегию «лидер по себестоимости», то в какой области?
- *Дифференциация*. Если стратегию «дифференциации», то на каком основании?
- *Концентрация*. Если стратегию концентрации, то в какой области промышленности?

Какую стратегию вашей компании **следует** преследовать?

		Сегодня	Через год	Через три года
Лидер по себестоимости	В какой товарной группе (носители, расходные материалы, аксессуары) или канале сбыта			
	Почему?			
Дифференциация	В какой товарной группе или канале сбыта			
	Почему?			

Концентрация	В какой товарной группе или канале сбыта			
	Почему?			

Анализ рынка

Пять конкурентных сил в отрасли:

1. Конкуренция на рынке — параметры рынка

Параметр	Компания			Конкурент 1			Конкурент 2		
	Год1	Год2	Год3	Год1	Год2	Год3	Год1	Год2	Год3
Валовой доход (руб.)									
Доля рынка (%)									
Темпы роста рынка (%)									

Распределение валового дохода по каналам сбыта (% от всего валового дохода компании в руб.)

Канал сбыта	Компания			Конкуре* IT 1			Конкурент 2		
	Год1	Год2	Год3	Год1	Год2	Год3	Год1	Год2	Год3
Розничные сети									
Корпоративные клиенты									
Дистрибьюторы									
Субдистрибьюторы									
Представительства									

Распределение валового дохода по товарным группам (% от всего валового дохода компании в руб.)

Товарная группа	Компания			Конкурент 1			Конкурент 2		
	Год1	Год2	Год3	Год1	Год2	Год3	Год1	Год2	Год3
Носители информации									
Расходные материалы									
Аксессуары									

Ключевые стратегические конкурентные преимущества

Перечень конкурентных преимуществ	Компания	Конкурент 1	Конкурент 2
1.			
2.			
3.			

2. Влияние клиентов в отрасли

Концентрация клиентов для	Всего количество клиентов	Розничные сети	Корпоративные клиенты	Дистрибьюторы	Субдистрибьюторы
Компании					
Конкурента 1					
Конкурента 2					

3. Новые «игроки» в отрасли

Вопрос	
Какие существуют барьеры для входа в отрасль? Насколько существенны эти барьеры?	
Список потенциально новых игроков	

4. Заменители товара/услуги

Вопрос	Носители информации	Расходные материалы	Аксессуары
Есть ли заменители продукции?			

Как легко их использовать?			
Создаются ли новые заменители в ближайшем будущем, которые изменят спрос на вашу продукцию?			

SWOT-анализ

Канал	Компания	Конкурент 1
Сильные стороны «		
Слабые стороны		
Возможности		*
Угрозы, риски		• •

Вопросы по сбалансированной системе показателей

Финансы

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

Клиенты

Вопрос	Розничные сети	Корпоративные клиенты	Дистрибьюторы	Субдистрибьюторы
Почему клиенты работают с вашей				
Что заставит ваших клиентов работать с вашими конкурентами?				
Как ваша компания может привлекать больше клиентов?				
Каковы ключевые факторы успеха в привлечении и удержании клиентов?				
Как клиент видит/ощущает ваш вклад в организацию? Как ваша работа влияет на клиента?				
Какие измерения являются лучшими показателями удовлетворения клиента?				
Какие измерения показывают влияние вашей деятельности на клиента?				

Бизнес-процессы

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

Обучение и рост

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

Библиография

1. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
2. *Каплан Р., Нортон Д.* Организации, ориентированные на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
3. *Вебер Ю., ШэфферУ.* На пути к активному управлению с помощью показателей// Проблемы теории и практики управления, 2000, № 5, с. 107-111.
4. *Коробков А.* The Balanced Scorecard — новые возможности для эффективного управления// Экономические стратегии, 2001, № 3, с. 50-59.
5. *Степанов Д.* Интеллектуальный капитал, сбалансированная система показателей и экономическая добавленная стоимость в системе управления, нацеленной на создание стоимости // Современные аспекты экономики, 2002, № 5 (18), с. 61-66.
6. *Ханжина В., Попов Е.* Структура рыночного потенциала предприятия// Проблемы теории и практики управления, 2001, №6, с. 118-122.
7. *Хорват П.* Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления, 2000, № 4, с. 108-113.