**Сбалансированная Система Показателей- как метод реализации стратегии**

Торинец К.А., Масюк Л.Н.

Сбалансированные системы показателей (ССП) были разработаны Робертом Капланом и Дэвидом П. Нортоном в 1992 году для решения простой задачи: более полного и гармоничного представления результативности работы компании. Они расширили набор измеряемых параметров организации, включив в него не только финансовую информацию, но и сведения о клиентах, внутренних процессах, обучении и развитии. Эта система позволяет отвечать на актуальные вопросы бизнеса. Например, откуда возникает доход? Кто наши потребители, и каким образом мы можем их привлечь? В чем мы превосходим наших конкурентов? В каких бизнес–процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить ожидания клиентов и акционеров? Как наша организация должна обучаться и развиваться, чтобы мы достигли совершенства в критически важных процессах [1,2]?

Десять лет спустя, по данным Bain&Company, ССП используется половиной компаний из перечня Global 1000. Журнал Fortune приводит собственные данные: ССП является основным инструментом исполнения стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг Fortune-500. Среди них такие корпорации как Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics, и других. Теперь ССП активно внедряется и на российских предприятиях (первые прецеденты внедрения в России - компании "ЛУКойл" и "Северсталь"), начинается освоение методологии в Украине («Аваль-банк») [3].

Основное назначение ССП заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи для обеспечения возможности принятия правильных управленческих решений внутри структурных подразделений [4].

В данной статье я хочу описать типовой проект разработки и внедрения Сбалансированной системы показателей. Опыт создания Сбалансированной системы показателей в российских и западных компаниях позволил описать типовой механизм разработки и внедрения.

Типовой проект разработки ССП включает следующие этапы:

1.Формализовать стратегию и цели.

Характерный признак многих быстроразвивающихся компаний - отсутствие стратегии, сформулированной в явном виде. Между тем компаниям необходима формализованная и действительно «работающая» стратегия.

Формализованная стратегия обеспечивает следующие преимущества:

создается основа для согласия и взаимопонимания между акционерами, а также между акционерами и топ-менеджерами по вопросам развития компании;

определяются приоритеты для принятия инвестиционных решений;

сокращаются сроки принятия решений;

формируется база для совершенствования бизнес-процессов;

создаются условия для делегирования полномочий и ответственности на средние и нижние уровни управления компанией;

формируется основа для построения эффективной управленческой структуры;

предоставляется возможность для мотивации сотрудников - компания становится более привлекательной для них, растет ее конкурентоспособность на рынке труда;

повышается привлекательность компании для партнеров, усиливаются ее конкурентные позиции в отрасли;

компания становится привлекательной для инвесторов, конкурентоспособной на рынке капитала.

Говорить о существовании в компании формализованной стратегии можно при наличии следующих документов: миссии, видения, системы стратегических целей и стратегического плана.

Стратегия - это намеченный путь движения от текущего состояния к желаемому будущему. Желаемое состояние определяется миссией и видением компании, а путь движения - системой целей и планом действий. Опираясь на разработанный план, можно начинать целенаправленное движение - реализовывать стратегию.

Миссия - это краткий текст, определяющий «предназначение» компании. Она должна отвечать на вопросы: что ценного мы создаем для общества, страны, человечества или что мы хотим изменить в окружающем мире.

Видение - это текст, описывающий будущее компании на перспективу 5-10 лет. Он должен отражать все наиболее существенные характеристики деятельности компании: «портрет» клиента, характеристики продуктов, ключевые ценности и т.д. [2].

Стратегические цели - это количественные или качественные ориентиры развития компании. Они разрабатывается на основе имеющихся миссии, видения, результатов стратегического анализа отрасли, оценки уровня конкуренции в ней, имеющихся ресурсов и конкурентных возможностей. Цели должны удовлетворять принципу «SMART». Они должны быть ясными (Specific), измеримыми (Measurable), ориентированными на конкретные действия (Attainable), достижимыми (Realistic) и соотноситься с определенными временными интервалами (Time-based) [3].

2.Определить перспективы, или направления показателей. Распределить цели по перспективам.

Следующий этап - определить направления деятельности, которые необходимы для реализации ее стратегических целей. В этом случае можно использовать предложенную Нортоном и Капланом схему 4 направлений показателей ("Финансы", "Клиенты", "Бизнес-процессы", "Обучение и развитие"), или, для большей "индивидуальности" проекта, воспользоваться методами, позволяющими определять необходимые направления деятельности для каждой отдельно взятой компании, например методом Процессной системы сбалансированных показателей BKG [4].

3.Определить задачи, решаемые для достижения целей и распределить их по направлениям деятельности.

На этом этапе происходит дальнейшее уточнение задач, выполнение которых ведет к достижению основной цели [4].

Пример. После того, как определены необходимые направления деятельности, для каждого из них формулируются основные задачи. В частности, в проекции "Финансы" основными стратегическими задачами и показателями, их измеряющими, будут являться:

Рост доходов Компании.

Минимизация издержек.

Эффективное использование инвестиций.

4.Установить причинно-следственные связи и факторы влияния между целями и задачами.

Выяснить, как влияет выполнения тех или иных задач на достижение цели, и каковы взаимосвязи между задачами, не менее важно, чем понять общие цели деятельности. Определение факторов влияния помогает привести задачи и цели к единой системе и завершает этап создания Карты стратегических задач.

Пример. На реализацию задачи "Рост продаж" оказывают влияние такие задачи как "Повышение качества продукции", "Эффективная дистрибуция" и "Известность бренда". В свою очередь, для повышения качества продукции компании требуется решить такую задачу, как удержание ключевого персонала, и т. д. [4,5].

5.Определить измерители целей.

Степень выполнения каждой стратегической задачи и общей цели должна измеряться определенными показателями, которые должны быть выражены в цифрах. В рамках построения ССП показатели эффективности определяются для каждой задачи. Каждый из показателей эффективности имеет нормативное значение, которое говорит о том, что цель достижима в необходимые сроки. На основе показателей и их нормативных значений, а также допустимых границ отклонений от целевого значения формируется Карта показателя. Обычно используется около 15-25 показателей для компании, 10-15 – для подразделений и по 3-5 – для отдельных сотрудников.

Пример. В проекции "Клиенты" необходимо установить показатели и их нормативные значения: Развитие текущего рынка, основной показатель - доля рынка и/или ее прирост за период (нормативное значение роста - 6% в год) [3,6].

6.Разработать программы (инициативы) по достижению целей и задач. Согласовать с менеджерами.

Целевые программы разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках деятельности компании, где показатели невозможно существенно улучшить в рамках управления текущей деятельностью. Целевые программы формируются следующим образом:

Выявляются "проблемные места" в цепочке стратегических задач;

Поиск стратегических инициатив;

Определение приоритетов и отбор целевых программ;

Организация и контроль выполнения целевых программ [3,4].

7. Интегрировать ССП в систему управления.

На основе разработанных показателей распределяются человеческие и финансовые ресурсы, устанавливается зона ответственности за выполнение задач. ССП интегрируется в планово-бюджетную систему компании и в управленческую отчетность. Для каждого ответственного сотрудника формируются Приборные панели менеджеров, включающие необходимые для контроля над ходом выполнения заданий показатели. На этом же этапе мотивация сотрудников связывается с выполнением задач, предусмотренных Сбалансированной системой.

8. Внедрить. На этом этапе реализуется план изменений, и система управления компанией начинает функционировать на основе разработанной концепции ССП.

9. Пересмотреть. Сбалансированная система показателей не может не развиваться вместе с предприятием. Выполнение задач, резкие изменения на рынке требуют анализа и коррекции ССП компании. Пересмотр и коррекция ССП в зависимости от скорости изменений в организации проводится в среднем раз в год [3,4].

Факторы успешного внедрения ССП

1. Осуществление изменений в компании должно проводиться под руководством ее первых лиц. Необходимо постоянное участие исполнительного руководства, вовлеченность, активная инициатива и поддержка.

2. Внедрение ССП требует постоянных усилий, направленных на реализацию стратегии и целей компании. Если руководство собрало персонал и объявило: "Наша цель - в том-то и в том-то", не стоит ожидать, что этого хватит для ее достижения.

3. Реализация стратегии должна стать общей для всех сотрудников задачей. Каждый сотрудник должен понимать, в чем цель его действий в рамках общей цели компании. Чтобы это произошло, персонал должен пройти обучение и быть информированным о происходящих изменениях. Кроме того, стоит поощрять распространение систем оценочных показателей в компании, чтобы как подразделения, так и отдельные сотрудники создавали свои собственные системы показателей [4,7].

**Список литературы**

1. http://www.interface.ru/home.asp?artId=4539 Игорь Пашанин, "Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления"

2. http://www.valex.net/articles/bsc.html Коробков А., "Управление компанией"

3. http://bsc.com.ua Первый украинский сайт, посвященный Системе Сбалансированных Показателей. Материалы сайта помогут Вам не только получить дополнительную информацию о Системе Сбалансированных Показателей, но и построить эффективное управление компанией и создать стратегически ориентированную организацию, имеющую сильные конкурентные преимущества.

4. http://balancedscorecard.ru Сбалансированная система показателей в России. Содержит общую информацию о ССП, рекомендации по построению, публикации и исследования, информацию о конференциях и семинарах.

5. http://www.scorecard.ru Российский сайт, создан в помощь теоретикам и практикам ССП.

6. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004, 304c.

7. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 514с.