

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день для достижения успеха в динамичном окружении компаниям необходимо уметь быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и превосходить своих конкурентов по качеству, скорости предоставления услуг, широте ассортимента и цене продукции.

Только быстрое получение информации о деятельности компании поможет руководству своевременно принять решение. В то же время оперативные действия компании должны быть скоординированы и направлены на достижение определенных долгосрочных целей, иначе есть риск остаться на месте. Для этого компания должна уметь верно идентифицировать свою стратегию и мобилизовать все ресурсы для достижения поставленных стратегических целей.

От хорошо и понятно сформулированной стратегии может зависеть очень многое в развитии компании. Важно понимать, что хорошо разработанная стратегия лишь полдела. Ее еще надо удачно реализовать.

Большинство считают, что ключевую роль играет именно содержание стратегии, а форма представления второстепенна. Постепенно менеджеры отказываются от этой точки зрения, поскольку понимают, что стратегии могут быть успешно реализованы только тогда, когда их понимают сотрудники компании. Описывая стратегию в более или менее упорядоченной форме, мы повышаем вероятность ее успешной реализации.

Одним из инструментов представления процесса реализации стратегии в понимаемой форме является сбалансированная система показателей (ССП, Balanced ScoreCard, BSC).

Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными

параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

В настоящее время примеров успешного применения сбалансированной системы показателей в мировой практике достаточно, хотя процесс внедрения BSC не прост и трудоемок. Наиболее серьезные проблемы чаще всего касаются неправильной трактовки методологии или организационных моментов. Трудоемкость разработки сбалансированной системы показателей и отсутствие недорогих и эффективных программных продуктов также являются проблемами, с которыми приходится сталкиваться при практической реализации BSC.

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

ГЛАВА 1. Сбалансированная система показателей: сущность и структура

1.1 История создания ССП

История, связанная с созданием и последующей разработкой концепции Balanced Scorecard относится к 1990 году, когда Norlan Norton Institute приступил к изучению вопроса эффективности управления, а также поиску возможностей и инструментов, обеспечивающих ее повышение. Данное исследование – «Измерение эффективности организации будущего» проходило в течение одного года и имело в качестве цели - поиск новых альтернативных методов измерения эффективности базирующихся на нефинансовых показателях.

Исследование возглавлялось директором Norlan Norton Institute Дэвидом Нортон, на сегодняшний день занимающего пост руководителя Balanced Scorecard Collaborative и Робертом Капланом - профессором Harvard Business School, привлеченного в качестве научного консультанта проекта.

В качестве основной гипотезы проекта, участниками исследования была выбрана следующая: «базирование методики оценки эффективности деятельности

предприятия исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации».

Результаты одногодичного исследования в 1992 году были опубликованы Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в статье – «Сбалансированная система показателей эффективности - измерители управляющие эффективностью». В конце 80-х гг. профессора Роберт Каплан и Дэвид Нортон провели исследование 12 компаний.^[1] В рамках исследования было определено, что компании слишком сильно ориентируются на финансовые показатели, и в целях достижения их в краткосрочном периоде снижаются расходы на обучение, маркетинг и обслуживание клиентов, что в долгосрочном периоде отрицательно сказывается на общем финансовом состоянии.

Авторами был предложен новый подход к внедрению стратегий. В основе подхода лежало утверждение, смысл которого можно свести к следующему: «то, что не поддается измерению, не поддается и управлению».^[2] Причиной такого разрыва стало постепенное, но неуклонное увеличение стоимости нематериальных активов - таких как интеллектуальный капитал, инновации, репутация - в общей стоимости компаний. Стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS) никак не учитывали подобных экономических условий. Неудивительно, что инвесторы также стали отказываться от такого источника информации о состоянии компании, как бухгалтерская отчетность.

Попытки привести показатели эффективности в соответствие экономической ситуации были и до появления BSC, однако они затрагивали исключительно финансовые аспекты деятельности

Статья Д. Нортона и Р. Каплана привлекла много внимания к их методу, и заложила основу бизнес -бестселлера «Система сбалансированных показателей эффективности: перевод стратегии в действие», опубликованного в 1996. По сути дела, именно данное издание явилось толчком для последующего развития и нахождения новых областей применения системы.

По мере расширения популярности предложенной методологии, ее динамического развития, признания компаниями, в которых она нашла применение, увеличилось количество инструментов и технологий, развивающих первоначальную концепцию. В 2000г. Р.Каплан и Нортон издали вторую книгу «The Strategy Focused Organization» (Бизнес, ориентированный на стратегию), в которой было описано превращение первоначальной концепции в элемент стратегического управления

компанией.

За последние пятнадцать лет сбалансированная система показателей превратилась в мощный инструмент для реализации стратегий и непрерывной оценки их эффективности. Компании, успешно внедрившие систему, добились значительного роста финансовой эффективности и многие из них заняли ведущие места на своих рынках.

1.2 Сущность и структура сбалансированной системы показателей

Главная задача BSC – увеличение акционерной стоимости компании. В принципе существуют только два пути достижения этой цели – либо больше продавать, либо меньше тратить. Соответственно, для управления стоимостью необходимо определить меры, которые бы позволили больше продавать или меньше тратить. Сокращение затрат напрямую связано с учетом и измерением соответствующих показателей, с этим эффективно справляется система учета затрат на основную деятельность. Но основная проблема в управлении стоимостью состоит в том, что сам по себе этот принцип не дает информации о том, как продать больше. BSC же указывает, откуда берется рост доходов, какие клиенты его обеспечивают и почему. Далее, BSC выявляет те ключевые бизнес - процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя. В дальнейшем она направляет инвестиции и ориентирует в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата.[\[3\]](#)

Суть BSC заключается в необходимости определения стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей. Слово «Сбалансированный» (Balanced) в названии методологии означает одинаковую важность всех показателей. BSC проецируется на всю организацию путем разработки индивидуальных задач в рамках уже разработанных корпоративных стратегий и стимулирует понимание работниками своего места в стратегии компании

Технология BSC:

- Менеджмент разрабатывает стратегии в выбранных перспективах, устанавливает стратегические и критические факторы успеха, которые их

характеризуют.

- Данные стратегии являются основой для разработки индивидуальных (по отношению к работнику или отделу) целей и задач.
- Устанавливается система измерения критических факторов показателями, для которых создаются критерии.
- Разрабатываются мероприятия по внедрению стратегических целей, анализируется деятельность предприятия на предмет повышения эффективности производства, обучения и управления персоналом, работы с клиентом.

Имея в распоряжении измеряемые показателями факторы успеха, менеджеры имеют возможность сравнивать текущую эффективность с идеальной (по критериям). Таким образом, BSC является своеобразным средством мониторинга и эффективным инструментом как текущего, так и долгосрочного управления стратегией предприятия.

Например: Крупный дистрибьютор выбрал стратегию агрессивного роста продаж (Перспектива Клиент) с целью стать поставщиком №1 в определенном регионе. Критическим фактором успеха является стать поставщиком №1 для определенной торговой сети, и показателем достижения этой цели – объем продаж. Соответственно- критерий это определенная цифра, достигнув которой, можно быть уверенным, что конкуренты позади.

Основное назначение BSC-обеспечение функций сбора, систематизации и анализа информации необходимой для принятия стратегических управленческих решений, однако BSC нельзя назвать просто учетной системой, она является составной частью системы управления организации и может являться ее основным ядром.

Простота BSC в том, что эта методология переводит миссию и общую стратегию компании в систему поставленных целей и показателей в рамках нескольких, стандартных для каждой организации, перспектив: финансов, клиента, внутренних бизнес - процессов, обучения и роста. Однако авторы BSC Нортон и Каплан (HBS) пошли далее, обосновав целесообразность выполнения целей и критериев) и управления бизнесом (причинно-следственные связи и стратегические мероприятия).

Комплексность BSC в том, что эффективное внедрение требует не только создания и измерения стратегии, но и обеспечения механизма реализации изменений для повышения эффективности процессов, управления знаниями, мотивация

персонала, управления качеством, влияния на рынок. Бесспорно также, что мониторинг результатов и проведение изменений также возможны только при комплексном подходе, с использованием методик, разработанных для оптимизации бизнес-процессов, улучшению использования знаний, управлению персоналом.

Информативность BSC в том, что с помощью вышеуказанных перспектив менеджеры могут ответить на следующие основные вопросы:[\[4\]](#)

- Какой компания представляется своим акционерам и потенциальным инвесторам? (перспектива финансов)
- Какой компания представляется своим покупателям или клиентам? (перспектива клиента)
- Какие бизнес - процессы компания должна улучшить, от каких отказаться, на каких сосредоточиться? (перспектива внутренних бизнес - процессов)
- Может ли компания продолжать свое развитие, повышать эффективность и увеличивать свою стоимость? (перспектива обучения и роста).

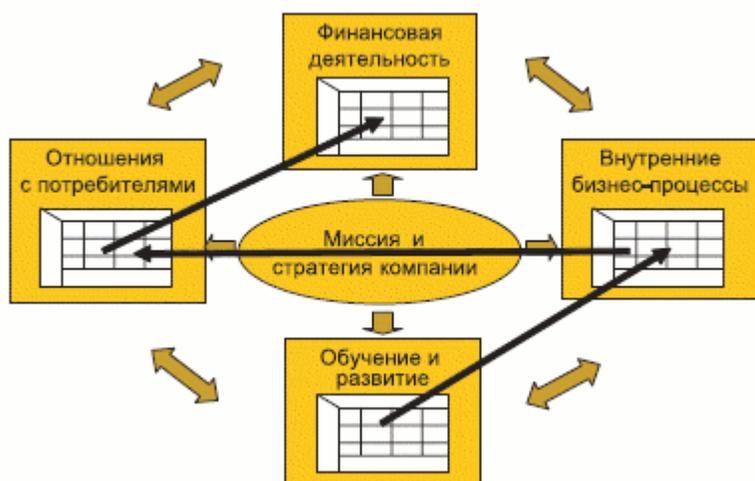


Рис.1. Связь между основными направлениями BSC

Перспектива финансов

Финансовые результаты являются ключевыми критериями оценки текущей деятельности предприятия и мерой для измерения успеха или неудачи выбранной стратегии. Как правило, в качестве типичных целей в рамках финансовой проекции выступают увеличение рентабельности продукции, рентабельности собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и др.

Финансовая перспектива свидетельствует, сможет ли реализоваться в конечном итоге цель экономики – достижение долгосрочного экономического успеха.

Примеры показателей: оборот, доходы, структура цен, структура капитала, степень задолженности и т. д.

Перспектива клиента

Одной из главных целей не только BSC, но и многих других современных методов управления (BPR, маркетинговая концепция бизнеса) это ориентация на потребителя: понимание, создание, удовлетворение его потребностей. Данная перспектива охватывает определение ключевых сегментов рынка, критериев и показателей удовлетворенности покупателей, удержания и приобретения новых клиентов, прибыльности клиентов, доли рынка в целевых сегментах, показателей определяющих ценностное предложение со стороны компании (value proposition), которое в свою очередь во многом определяет лояльность клиентов по отношению к поставщику продукции или услуг. Хотя у Нортон и Каплана всегда оговаривается перспектива клиента, мы можем также называть эту перспективу перспективой маркетинга, заинтересованных сторон, т.к. нет точного определения, что понимается под клиентом.

Создание показателей в этой перспективе может быть сложной задачей. Например, бензиновый трейдер поставил стратегическую задачу: увеличение клиентской базы. Одним из критических факторов успеха в данном случае является лояльность потребителей к бренду, которая может быть измерена, анализируя, результаты продаж электронной дисконтной карты на бензин и путем маркетингового исследования. Данное исследование заключается в выборе доверительного интервала для результатов (скажем 92%), определении размера фокус группы для каждой категории потребителей, создании опросных листов и проведении и обработке интервью. Следует заметить, что интеграция подобных данных в систему мониторинга хозяйственных результатов компании требует ввода новых функций: статистический анализ, маркетинговое исследование и др.

Перспектива внутренних бизнес – процессов

Перспектива процессов указывает, при каких процессах достигается достижение целей заинтересованных сторон и финансовых целей. При этом внимание акцентируется не вокруг перечисления всех процессов на предприятии, а фокусируется на тех процессах, которые имеют ключевое значение при преобразовании стратегии и укреплении конкурентных преимуществ. Эффективность бизнес -процессов определяет ценность предложения компании, от которого зависит количество привлеченных клиентов и конечный финансовый

результат. Показатели данной проекции фокусируются на процессах осуществляющих основной вклад на пути достижения намеченных финансовых результатов и удовлетворения покупателей. После того как ключевые бизнес - процессы были выявлены, определяются показатели и критерии, характеризующие данные процессы и разрабатываются показатели эффективности.

Пример. Компания Allied Pickford поставила одной из целей в перспективе Клиент значительно улучшить обслуживание клиентов. Это потребовало ускорить процесс обработки заказа, который заключался в том, что исполнитель записывал пожелания клиента, передавал их специалисту, тот анализировал, согласовывал спецификацию с заказчиком, передавал данные для составления счета в другой отдел и в конце концов отправлял счет. Данный процесс был оптимизирован путем установки экспертной системы с автоответчиком, которая действовала следующим образом: клиент звонит в компанию, автоответчик предлагает ему выбрать нужную категорию, субкатеорию, степень детализации и так вплоть до полного формирования заказа и подготовки счета.

Как видно, в данном случае внедрение BSC стало толчком к оптимизации процесса, иначе создание целей, факторов и показателей по нем не имело бы смысла: делать медленно, как все, можно и без BSC

Перспектива обучения и роста. Обучение и рост определяет инфраструктуру, которую организация должна построить для того, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе: квалификация человеческих ресурсов, качество систем и организационных процедур. Потенциалом для этого являются сотрудники, знания, инновации, инновационная сила и креативность, технологии, информация, а также информационные системы. Эти потенциалы служат не только преобразованию сегодняшней стратегии, но и создают базу для будущих изменений и приспособляемости.

Основными показателями эффективности здесь могут быть удовлетворение сотрудников, удержание сотрудников, их умения и квалификация, возможность мгновенно получать информацию необходимую для принятия управленческих решений, генерация инициатив, эффективность работы информационной системы.

Пример. Для фармацевтических компаний суммы на НИР достигают астрономических величин, поэтому при внедрении BSC, стратегия компании Rohr-P должна была быть на шаг впереди по разработке определенных медикаментов. Это потребовало создание эффективной системы управления знаниями:

электронной библиотеки, систем коммуникации, мотивации и аттестации и др. Одним из критических факторов успеха была аттестация работников по специально разработанным тестам. Показатели тестирования являлись одним из числовых определений успеха компании в достижении поставленной цели.

Вышеперечисленные перспективы являются классическими, наиболее распространенными. Нельзя, однако, утверждать, что они единственные, т.к. основное положение методологии это формирование и измерение стратегии, и просто так получается, что делать это надо именно в перспективах финансов, клиента, процесса и персонала. Компания может выбрать и другие названия (Персонал против Обучение и Рост) и другие перспективы, например Поставщика. Это будет значить, что Поставщик в данном случае становится важнейшей фигурой для этой компании.

Пример. База данных GM открыта для поставщиков, которые сами руководят процессом снабжения, следят за остатками на складах, проводят доставку. Следовательно, поставщики являются важнейшей частью стратегии компании и необходимо проводить мониторинг эффективности реализации данной перспективы стратегии. Для других типов организаций актуальными могут быть перспективы Среды, Общества, другие

Пример. Система показателей и измерений компании AT&T Canada

Клиент	Финансы	Рост	Процессы	Среда
Доля рынка, рост, наценка, стоимость, ценность, текучесть	Валовая прибыль, чистая прибыль, маржа, объем продаж, производительность, издержки, дебиторская задолженность	Удовлетворенность, лидерство, развитие квалификации, производительность.	Время обслуживания, отказы на миллион операций, сбои в сети, система качества, предоставление каналов	Государственная политика, имидж компании, отношения с обществом.

1.3. Стратегическая карта предприятия как составляющая ССП

Р.Каплан и Д.Нортон определяют стратегию прагматически, как связью гипотез о причинах и следствиях. Вследствие такого понимания стратегии в центре BSC стоит причинно-следственная связь, охватывающая все предприятие. Цели и их критерии связаны причинно логически, т.е. изменение одного показателя ведет за собой изменение другого

Таким образом, если в одной из целей компании декларируется увеличение чистой прибыли от реализации продукции (Финансы), то в качестве возможных причин данному следствию могут выступать повышение лояльности со стороны существующих клиентов и увеличение количества вновь привлеченных клиентов (Клиент). В свою очередь, такие следствия как повышение лояльности со стороны существующих клиентов и увеличение количества вновь привлеченных клиентов имеют причиной повышение качества продукции и уменьшение количества возвратов, увеличение скорости обработки заказа, повышение качества сервисного обслуживания (Процесс), что также является следствием повышения квалификации персонала (Обучение и рост).

Данная причинно- следственная связь изображается в так называемой стратегической карте предприятия. Общая стратегическая карта, сформировалась из простой ССП. Карта детализирует систему показателей, иллюстрируя динамику стратегического развития и делая более четким фокус на основные направления. Стратегическая карта предоставляет универсальный и последовательный способ описания стратегии таким образом, чтобы можно было не только устанавливать цели и показатели, но и управлять ими. Стратегическая карта — это отсутствовавшая до сих пор связь между формулированием стратегии и ее воплощением [5]

Рост

Процесс

Клиент

Финансы



^Квалификация персонала

Скорость

обработки заказа

Отсутствие

рекламаций

Чистая

прибыль



**Отсутствие
ошибок**

**Лояльность
клиентов**

Рис.2 Пример простейшей стратегической карты предприятия.

К примеру, если организация повышает уровень квалификации сотрудников, то они станут более полно понимать сущность производства и свойства продукции. Если сотрудники повысят свои знания, связанные с продукцией, то эффективность продаж возрастет. Если эффективность продаж возрастет, то увеличится оборот.

Используя стратегическую карту менеджеры получают ответы на основные вопросы: что необходимо предпринять для решения стратегических задач, за счет чего компания создает свою стоимость, какие процессы являются ключевыми в создании прибавочной стоимости и др. В результате использования карты при создании Balanced Scorecard деятельность компании становится более понятной и структурированной.

Данная структурированность, в свою очередь, приводит к комплексному подходу в управлении организацией:[\[6\]](#)

- Менеджмент качества: ориентация на потребителя, руководство, вовлечение людей, стратегическое управление качеством посредством стандартов, постоянное улучшение, основанный на фактах подход к принятию решений, взаимовыгодные отношения с поставщиками.
- Маркетинговая концепция бизнеса: ориентация на потребителя, вовлечение всех сотрудников и отношения с поставщиками.
- Процессный подход, который является составной частью перспективы процессов.
- Реорганизация систем управления: системный подход к управлению и основанный на фактах подход к принятию решений.

Интересным является то, что при таком комплексном подходе основные принципы управления, согласуясь с главной целью предприятия, переводятся в BSC. Т.е., если предприятие вводит систему менеджмента качества, которая создается через простые, повторяющиеся процессы, то основная задача управления будет лежать в

перспективе процесса. Если это фирма, связывающая свою деятельность с развитием новых творческих технологий, то система управления будет находить свое выражение в перспективе роста.

Итак, BSC представляет собой теоретическое отображение предприятия, что дает возможность заинтересованным сторонам выбрать стратегию из сформулированной стратегической карты, и получить BSC для собственной деятельности. BSC, кроме того, помогает перейти от стратегического планирования к конкретному внедрению выбранной стратегии, и коммуникации ее до уровня отдельного сотрудника.

ГЛАВА 2. Внедрение сбалансированной системы показателей

2.1. Построение и внедрение сбалансированной системы показателей

Проект внедрения Balanced Scorecard - это не просто создание системы измерителей. BSC организует действия компании на пути к стратегическим целям. Опыт создания сбалансированной системы показателей в российских и западных компаниях позволил описать типовой механизм разработки и внедрения Balanced Scorecard, который включает в себя следующие этапы:

1.Формализовать цели. Цели в какой-либо форме существуют у каждой компании. Тем не менее, как только речь заходит о формализации целей и их детальном обсуждении, между заинтересованными людьми очень часто возникает масса разногласий. Понять и согласовать общие задачи, которые стоят перед компанией - первый и необходимый шаг в построении того, что авторы BSC называли "стратегически ориентированной организацией»

Пример. Допустим, целью компании является 150%-ной рост стоимости бизнеса в течение года.

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

Следующий этап - определить направления деятельности, которые необходимы для ее реализации стратегических целей. В этом случае можно использовать предложенную Нортоном и Капланом схему 4 направлений показателей, или, для большей "индивидуальности" проекта, воспользоваться методами, позволяющими определять необходимые направления деятельности для каждой отдельно взятой компании.

Пример. Направлениями деятельности, необходимыми для достижения установленной цели, будут являться "Финансы", "Клиенты", "Бизнес-процессы", "Обучение и развитие".

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.

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.

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 BSC 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.

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).
- Повышение стоимости бренда. Основной показатель - величина брендовой премии (нормативный показатель - доля брендовой премии составляет 18% в стоимости продукта). (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.

Пример. Предположим, одним из самых неэффективных участков деятельности компании является система дистрибуции. В то же время задача создана оптимальной дистрибуции - один из критических факторов для реализации стратегической цели компании.

В этом случае решаемой стратегической задачей будет повышение распространенности продукта в одном из регионов, а стратегической инициативой (целевой программой) - расширение сети складов готовой продукции. Определяется и размер инвестиций, необходимых для реализации целевой программы.

7. Интегрировать BSC в систему управления.

На основе разработанных показателей распределяются человеческие и финансовые ресурсы, устанавливается зона ответственности за выполнение задач. BSC 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.

Пример. Например, показатель "затраты на доставку продукции" оказывает влияние на бюджет транспортного отдела, регулярно измеряется и рассчитывается планово-экономическим отделом и влияет на величину премии начальника транспортного отдела.

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

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

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

2. Внедрение BSC требует постоянных усилий, направленных на реализацию стратегии и целей компании.

3. Реализация стратегии должна стать общей для всех сотрудников задач. 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.

2.2. Преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей

Каким же образом можно измерить успех управленческой концепции? Конечной целью всех видов деятельности предприятия является улучшение производственных результатов или повышение его стоимости. Когда речь идет об

успехе сбалансированной системы показателей, то здесь нужна своя шкала оценок. Авторы концепции сообщают о ряде известных предприятий, прибыли которых резко выросли после внедрения системы. Однако подобные оценки общего порядка могут быть признаны несостоятельными при более тщательном причинно-следственном анализе. Имеется множество примеров, свидетельствующих о том, что глубокую удовлетворенность от реализации той или иной стратегии часто вызывают второстепенные аспекты.

Следует заметить, что убедительные доказательства успеха многих других управленческих инструментов (управление портфелем, калькуляция издержек процесса и пр.) отсутствуют вовсе. Р. Каплан признает, что его теория несовершенна, поскольку в ней нет критически важного компонента, а именно средства оценки. Поэтому необходимы дальнейшие исследования.[\[7\]](#)

Необходимо отметить, что сама методика не подразумевает получение быстрого результата, так как ориентирована, прежде всего, на долгосрочную стратегию предприятия. Важно понимание всех отрицательных и положительных ее сторон.

Возможности

1. Необходимость в универсальном инструменте для оценки деятельности предприятия.
2. Быстрая адаптация деятельности предприятия к изменению рыночной ситуации.
3. Наличие перспектив для глобализации и интернационализации бизнеса.
4. **Сильные стороны:**
5. Необходимое условие создания стратегических карт - разработка стратегии компании.
6. Реализация стратегии предприятия в конкретных тактических действиях, сопровождающихся контролем его показателей.
7. Простота восприятия исполнителями.
8. Возможность графической интерпретации финансовых и не финансовых сторон деятельности предприятия.
9. Доведение стратегии компании до конкретных целей для каждого сотрудника.
10. Универсальность применения.
11. Инициация позитивных процессов в компании в процессе разработки и внедрения ССП.
12. Привязка к системе мотивации персонала в зависимости от достигнутых результатов.

Угрозы:

1. Попытка рассматривать ССП как панацею от всех проблем предприятия.
2. Отсутствие разработанной стратегии развития на большинстве российских компаний.
3. Дефицит квалифицированных кадров, обладающих стратегическим видением.

Слабые стороны:

1. Размытость внедрения ССП.
2. Кажущаяся простота в применении.
3. Отсутствие быстрых результатов.
4. Инициатива разработки ССП может принадлежать только топ-менеджерам.
5. Трудность оценки важности ключевых показателей.

С точки зрения менеджеров-практиков можно отметить следующие преимущества ССП:

- увязка оперативного и стратегического менеджмента достигается с помощью многоаспектного и практичного метода
- четыре основных аспекта (потребительский, хозяйственный, инновационный и финансовый) образуют всеохватывающую схему для «проводки» сверху вниз стратегии предприятия по всем его иерархическим уровням;
- дискуссии по проблеме реализации стратегии приобретают объективный характер в связи с необходимостью отыскания единиц измерения и благодаря так называемой стратегической карте
- предлагаемая система управления делает возможной широкую, сориентированную на обучение коммуникацию по всем уровням предприятия;
- новая концепция удачно интегрируется с системой контроллинга и хорошо увязывается с методами управления, нацеленными на повышение стоимости предприятия

Необходимо указать и на определенные недостатки, также выявленные менеджерами-практиками:

- внимание чрезмерно фокусируется на управлении, базирующемся на показателях, и игнорируются «мягкие» факторы;
- не обеспечивается однозначность определенных связей «цель — средство» и «стратегической карты»;
- еще не решены многие проблемы измерения;

- компоненты «проводки» сверху вниз по иерархии организации могут тормозить мотивацию осуществления проекта;
- концепцией не предусмотрены механизмы разрешения конфликтов.

Квинтэссенцию преимуществ, выявленных на практике, можно кратко выразить следующим образом: сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом; кроме того, новая система дает возможность принимать вполне объективные решения в области распределения ресурсов.

Таким образом, сбалансированная система показателей имеет как сильные, так и слабые стороны. Задача руководителя и топ-менеджеров организации и состоит в том, чтобы грамотно внедрить ССП, используя сильные стороны и возможности сбалансированной системы показателей.

ГЛАВА 3. Пример разработки внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии ЗАО «МЭДСИ»

3.1 История открытия и маркетинговый анализ ЗАО «МЕДСИ»

В 1996 году открылась ЗАО «МЕДСИ», поликлиника оказания медицинской помощи для иностранных граждан и гостей столицы.[\[8\]](#)

Сегодня в Москве и Московской области сеть клиник МЕДСИ включает в себя 18 медицинских центров. Все клиники сети объединяют : отличная техническая оснащенность, высокий профессионализм врачей и внимательное отношение к пациентам.

В 2013-2014 году была проведена оценка финансовой отчетности по полученным балансовым данным. На основе полученных данных сделали следующие выводы:

- Компания в 2013-2014 году находилась на высоком уровне платежеспособности.

- Удельный вес собственного капитала предприятия в объеме всех средств значителен, т.е компания является стабильной.
- Т.к у компании за последний период был убыток . Компании следует подумать об изменениях в работе.
- Определили недостаточную эффективность использования ресурсов предприятия.
- Выявлено значительное увеличение себестоимости реализованной продукции.

Хотя у предприятия были довольно высокие показатели, предприняли меры , и провести внутренний и внешний анализ среды.

Анализ организационной структуры и персонала показал.

- Основная часть персонала составляет высококвалифицированный и квалифицированный персонал-это 84%, что говорит о высоком уровне предоставляемых услуг. Медицинский персонал высокой квалификации является предметом острой конкурентной борьбы не только между частными клиниками, но и между государственными и коммерческими ЛПУ.
- В ЗАО «МЕДСИ» текучка кадров не такая большая, это может быть связано с сильной внутренней организацией коллектива, а также добросовестном подборе персонала и квалифицированных врачей-работников. Показатель коэффициента постоянства зафиксирован на уровне 0,91, что говорит о длительном пребывании врачей на своей должности. Компания заинтересована в том, чтобы внутри компании была налажена четкая система взаимодействия.

Анализ клиентов показал:

- Наибольшую долю среди пациентов сети клиник составили пациенты в возрастной группе от 30-39 лет (34,9%). Это может быть связано с тяжелыми физическими нагрузками людей в этом возрасте. На втором месте в рейтинге оказались люди в возрасте от 40-49 лет, наиболее подверженные болезням. Самую малую долю заняли пациенты в возрасте до 20 лет (3,8%) и старше 70 лет (1,2%).
- Степень озабоченности своим здоровьем находится в прямой зависимости с доходами пациентов. Структура пациентов платных медицинских услуг по социальному статусу.
- Клиентами платных клиник чаще всего становятся люди с высоким уровнем дохода и соответствующим социальным статусом. По этой причине самую

многочисленную долю потребителей платных медицинских услуг составляют руководители 25%,.Далее следуют специалисты – 24%,самую небольшую долю занимают пенсионеры (4%) и студенты, учащиеся (4%).

Анализ внутренней и внешней среды показал:

- На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды был получен список возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон

Сильные стороны

- . высокий уровень сервиса и обслуживания пациентов
- известный бренд
- . высокий уровень квалификации персонала
- постоянный контроль за исполнением поставленных задач руководством

Слабые стороны

- финансовая нестабильность
- слабый мониторинг рынка
- . появление новых поставщиков
- . снижение уровня доходов населения
- . появление новых клиник конкурентов
- снижение спроса на платные медицинские услуги
- . экономический кризис

Согласно выявленным полученным данным на основе анализа, сформулировали основные направления стратегии компании:

1. внедрение новых технологий и проведение исследовательских работ с целью улучшения качества лечения пациентов.
2. высокий уровень сервиса и качество оказываемых услуг, как один из главных приоритетов компании.
3. проведение и участие в международных конференциях, с целью привлечения иностранных инвестиций и получения новых возможностей для развития.
4. установление контроля за исполнением поставленных руководством задач во всех структурных подразделениях клиники, как залог поддержания стабильности и сплоченности внутри организации.
5. продвижение бренда компании, как один из способов привлечения потенциальных клиентов, а также спонсоров.

На основе анализа деятельности ЗАО «МЕДСИ» сделали

следующие выводы.

Компания относится к среднему бизнесу и является лидером частной медицины в РФ. Предприятию необходимо разработать мер для улучшения показателей рентабельности, которые в 2013 и 2014 году зафиксированы с отрицательными значениями. Несмотря на небольшой прирост прибыли в 2014 году, компания все равно несла убытки. Рабочий персонал компании не требует каких-либо существенных изменения. В составе врачей работают высококвалифицированные специалисты. На предприятии в 2014 году проводилась аттестация врачей. Текучка кадров невелика, клиника «МЕДСИ» заинтересована в сохранении постоянного сплоченного коллектива

В настоящее время в клинике не существует четко разработанной стратегии. В целом деятельность компании можно считать успешной. постоянными покупателями ЗАО «МЕДСИ» являются частные и юридические лица. Выручка от общего объема продаж по 4-м крупнейшим клиентам в течение отчетного периода составила: ОСАО «Ингострах» - 7% , ОАО «СОГАЗ» - 7%, ОАО СК «Альянс»- 8%, ГУП «Медицинский центр» - 31%. В совокупности 53 % от общего объема продаж.

Это говорит о том, что в случае потери одного из клиентов, возможные негативные последствия будут значительными для компании. С 1 января 2015 года договоры с ГУП «Медицинский центр» на оказание медицинских услуг прекратили своей действие. Вероятно именно этот факт привел к значительным денежным потерям компании ЗАО «МЕДСИ». Предприятие имело ряд слабых сторон, которые требуют своего решения. Сбалансированная система показателей поможет найти пути решения существующих проблем и повысить эффективность деятельности компании.

3.2 Разработка сбалансированной системы показателей для ЗАО «МЕДСИ»

После проведения анализа деятельности ЗАО «МЕДСИ» было принято решение о целесообразности разработки и внедрения системы сбалансированных показателей для компании.

Разработка ССП и ее внедрение были проведены согласно плану:

- конкретизация стратегических целей;
- установление причинно-следственных связей со стратегическими целями;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- установление связи выбранных показателей с бизнес-процессами
- определение стратегических мероприятий;
- сбор, анализ и оценка полученной информации о выполнении стратегии.

Перед тем, как начать разработку системы управления стратегией, которая называется ССП, были обозначены основные направления стратегии.

Основными тенденциями развития социальной политики компании является реализация принципа ответственности бизнеса перед обществом и государством. Главную цель, ЗАО «МЕДСИ» определяет как: многоуровневая интеграция стандартов социальной ответственности внутри организации. Для «МЕДСИ» залог и основа успеха - это доверие, уважение, честность и справедливость по отношению к деловым партнёрам, коллегам, клиентам, а также государству.

3.3 Конкретизация стратегических целей

Главным направлением развития стратегии компании на следующие пять лет можно сформулировать как: сохранить лидерство на рынке медицинских услуг, а также добиться финансовой стабильности внутри компании.

В первую очередь были определены стратегические цели, которые были включены в ССП, и сгруппированы по четырем проекциям: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост

Финансы

1. Повысить уровень рентабельности капитала предприятия.
2. Снизить управленческие расходы.
3. Добиться увеличения прибыльности предприятия.

Клиенты

4. Сохранить клиентскую базу.
5. Расширить клиентскую базу.

6. Ввести систему интенсивного мониторинга рынка.
7. Построить долгосрочные отношения с поставщиками.
8. Увеличение доли рынка.

Бизнес-процессы

9. Разработать систему контроля качества предоставляемых услуг.
10. Обеспечить оказание современных медицинских услуг с высокотехнологичным оборудованием.
11. Модернизировать применяемые технологии по предоставлению консультативно-диагностических услуг.
12. Создать в обществе отдельное структурное подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю.
13. Создать специальный меморандум, содержащий планы в отношении общества лица, контролирующего общество.
14. Поиск новых поставщиков медицинских товаров и оборудования.
15. Внедрить корпоративную информационную систему.
16. Развивать программу благотворительных мероприятий.

Обучение и рост

17. Внедрить автоматизированную систему учета и планирования.
18. Проводить постоянную оценку профессионального уровня сотрудников.
19. Повысить квалификацию работающего персонала.
20. Создать систему профессионального обучения и наставничества.

21. Обеспечить поддержание высокой мотивации участников бизнес-процессов.

Далее необходимо было подробно изучить стратегические цели с дальнейшим отбором самых важных. Для этого необходимо ответить на ряд вопросов:

а) насколько выбранная цель согласуется со стратегией? если да, то, каким именно положениям стратегии она соответствует?

б) достаточно ли конкретно определена данная цель? если нет, то необходимо дать более точную формулировку.

в) насколько важной является выбранная цель? можно ли ее рассматривать как мероприятие.

Финансовая проекция.

Эта проекция занимает важное место в системе показателей для коммерческих организаций. Достижение благоприятных финансовых результатов является залогом успешной деятельности компании в будущем. В рамках данной проекции для ЗАО «МЕДСИ» наиболее значительными стратегическими направлениями является достижение финансовой стабильности, а также улучшение показателей рентабельности.

Основные цели:

-повышение уровня рентабельности капитала;

-увеличение прибыли компании;

-сокращение издержек.

Проекция «клиенты».

Для компании ЗАО «МЕДСИ» характерен высокий уровень обслуживания, который подтверждается многочисленными положительными отзывами клиентов сети клиник. Однако в связи с прекращением действия договора с клиентом ГУП «Медицинский центр» с 1 января 2015 года, компании необходимо расширять клиентскую базу.

Основные цели:

- увеличить долю рынка;

-расширить клиентскую базу;

-создать эффективную систему мониторинга рынка.

Проекция «бизнес процессы».

От того, как функционируют внутренние бизнес-процессы, зависит общий успех компании. Поэтому от того, какие цели, показатели будут выбраны в данной проекции, будет зависеть успешное выполнение поставленных целей, поставленных по остальным направлениям. Установим цели для проекции бизнес-процессы.

Основные цели:

-модернизация применяемых технологий и оборудования;

-поиск новых поставщиков товаров и оборудования;

-внедрить корпоративную информационную систему.

Проекция «обучение и рост».

Данная проекция является основой для построения внутренних бизнес-процессов. От того, как работают сотрудники, какая атмосфера создана в организации, какие умения и навыки они применяют, зависит функционирование всей системы компании.

Основные цели:

- внедрить автоматизированную систему учета и планирования;

-создать систему профессионального обучения и наставничества;

-обеспечить поддержание высокой мотивации участников бизнес-процессов.

Сформируем список стратегических целей.

Перспектива

Стратегическая цель

Комментарий

Финансы

Повышение уровня рентабельности капитала. -Эта цель комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов предприятия.

Увеличение прибыли компании. -Эта цель наглядно отражает устремления владельцев компании.

Сокращение издержек. -Эта цель отражает потребность в совершенствовании внутренних процессов и модернизации.

Клиенты увеличить долю рынка.

Для развития и расширения бизнесу необходимо постоянно увеличивать количество клиентов, также это позволяет сократить зависимость от каждого отдельного покупателя.

Повышение эффективности работы с клиентами Привлечение большего числа клиентов необходимо компании для дальнейшего пребывания на рынке медицинских услуг.

Создать эффективную систему мониторинга рынка. Рост конкуренции на рынке медицинских услуг постоянно расчет. Необходимо проводить исследования рынка, с целью сохранения лидерства среди конкурентов.

Внутренние бизнес процессы Модернизация применяемых технологий и оборудования. Следование за техническим прогрессом позволит компании не отстать от конкурентов, а возможно и превзойти их на отдельных временных отрезках. Поиск новых поставщиков товаров и оборудования. Поиск новых поставщиком с целью закупок медицинского оборудования и товаров по более выгодным ценам. Внедрить корпоративную информационную систему.

Внедрение интегрированного программного продукта позволит собирать более полную и своевременную информацию для принятия управленческих решений, ускорит взаимодействие различных подразделений, упростит внутренний и внешний учет на предприятии. Обучение и развитие Внедрить автоматизированную систему планирования. С целью сокращения издержек необходимо внедрить систему, которая будет позволять планировать необходимое количество и персонала. Создать систему профессионального обучения и наставничества. Только квалифицированный сотрудник может качественно и эффективно выполнять свои обязанности. Также постоянное обучение

обеспечивает сотрудников.

Обеспечить поддержание высокой мотивации участников бизнес-процессов. В настоящий момент мотивация персонала в компании на хорошем уровне, однако необходимо разработать более эффективную систему привлечения и удержания квалифицированных сотрудников, чтобы в дальнейшем можно было внедрять ССП.

Ограниченное число целей является необходимым требованием при разработке ССП. Если в ССП определено слишком большое количество целей, то можно говорить о том, что у руководителей нет четкого представления и приоритетов относительно стратегии компании. В том случае, если число целей слишком маленькое, то это говорит о недостаточной конкретизации и обобщении.

3.4 Взаимосвязь между причинно-следственными связями и стратегическими целями

Стратегическая карта отражает стратегические цели и взаимосвязи между ними. Концепция стратегических карт первоначально была представлена Р.Капланом и Д. Нортеном. В соответствии с этой концепции стратегические карты предназначались для согласования краткосрочных целей деятельности организации с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу.

Далее необходимо рассмотреть цепочки причинно-следственных связей и стратегических целей. Главная цель, которую намерена реализовать компании – это сохранить лидерство на рынке медицинских услуг, т.е. повысить прибыль и следовать научно-техническому прогрессу.

Для увеличения прибыли предприятия необходимо сократить издержки. Это можно сделать за счет поиска новых поставщиков, сокращение затрат на доставку товара и медицинского оборудования в клиники и его наладку на месте, а также за счет модернизации и внедрения единой корпоративной системы взаимодействия подразделений.

Выручку можно увеличить за счет расширения клиентской базы и повышения эффективности работы с клиентами.

Для расширения клиентской базы необходимо проводить мониторинг рынка, чтобы быть осведомленным, какие услуги, предоставляемые частными платными

клиниками, наиболее востребованы среди пациентов и на чем сделать акцент, чтобы привлечь клиентов в «МЕДСИ». Повышение эффективности работы с клиентами также зависит от оптимизации взаимодействия подразделений клиники и повышения эффективности работы сотрудников.

Сокращения затрат можно добиться за счет модернизации устаревшего оборудования. Повышение эффективности работы сотрудников напрямую зависит от внедрения системы обучения и наставничества в компании, также от затрат на мотивацию персонала.

3.5 Выбор показателей и определение их целевых значений

Для каждой из четырех рассмотренных ранее проекций был выбран ряд ключевых показателей эффективности (KPI), которые позволяют оценить степень достижения поставленных стратегических целей. Ключевые показатели представлены в таблице 15,а формулы для расчета в таблице 16.

На основе имеющихся данных и представлений менеджеров компании были установлены целевые значения, которым должны будут соответствовать фактические значения показателей через 5 лет.

Таблица. 1 Ключевые показатели эффективности, характеризующие стратегические цели

Проекция	Стратегическая цель	Ключевые показатели эффективности
	Повышение уровня рентабельности капитала	Рентабельность капитала
Финансы	Увеличение прибыли компании	Прибыль
	Сокращение издержек	Сокращение суммарных издержек

	Увеличить долю рынка.	Доля рынка
Клиенты	Повышение эффективности работы с клиентами	Процент клиентов, заключивших долгосрочный контракт
	Создать эффективную систему мониторинга рынка.	Процент удовлетворенных
Бизнес - процессы	Модернизация применяемых технологий и оборудования.	Процент клиентов, обратившихся в другую клинику за услугой, в связи с отсутствием современного оборудования
	Поиск новых поставщиков товаров и оборудования.	Процент несвоевременных поставок
	Внедрить корпоративную информационную систему.	Процент этапов внедрения корпоративной системы управления, выполненных в срок
Обучение и развитие	Внедрить автоматизированную систему учета и планирования персонала.	Количество рабочих мест на незанятые должности в клинике
	Создать систему профессионального обучения и наставничества.	Процент квалифицированных сотрудников
	Обеспечить поддержание высокой мотивации участников бизнес-процессов.	1) Процент сотрудников, удовлетворенных системой мотивации 2) Затраты на мотивацию сотрудников

Таблица 2. Определили формулы для расчета ключевых показателей

№ пп	Ключевой показатель эффективности	Формула для расчета	Условные обозначения
1	Рентабельность капитала	$R_{\text{кап}} = \text{Пчист} / \text{Кап}$	Пчист – чистая прибыль за период; Кап – вложенный капитал за период
2	Прибыль	П чист	
3	Сокращение суммарных издержек	$\text{СЗ} = 1 - \text{Затр1} / \text{Затр0}$	Затр1 – затраты текущего периода; Затр0 – затраты предыдущего периода
4	Доля рынка	$D_r = Q_{\text{прод}} / Q_o$ бщ. прод	Qпрод – объем продаж нашей компании; Qобщ.прод – общий объем продаж
5	Процент клиентов, заключивших долгосрочный контракт	Кл.привлеч.	

6	Процент удовлетворенных клиентов.	$Кудовл. = Куд.кл. / Ккл.общ.$	Куд.кл- количество клиентов, удовлетворённых оказываемыми услугами; Ккл.общ- общее число пациентов.
7	Процент клиентов, обратившихся в другую клинику за услугой, в связи с отсутствием современного оборудования	Кл.ушедш	
8	Процент несвоевременных поставок	$Кпост = Nпост > срок / Nпост$	Nпост > срок – количество несвоевременных поставок; Nпост – количество поставок всего
9	Процент этапов внедрения корпоративной системы управления, выполненных в срок	$Кпроект = Nвып.эт / Nэт.по пл$	Nвып.эт – количество выполненных этапов в срок; Nэт.по пл – количество этапов, запланированных к выполнению в периоде

Количество рабочих
10 мест на незанятые
должности клинике.

Квак.мест

Процент
11 квалифицированных
сотрудников

$K_{\text{квал}} = N_{\text{кв.сотр}} / N_{\text{сотр}}$

$N_{\text{кв.сотр}}$ – количество
квалифицированных
сотрудников;

$N_{\text{сотр}}$ – количество
сотрудников

Процент сотрудников,
12 удовлетворенных
системой мотивации

$K_{\text{удвл.}} = K_{\text{опрош.сотр.}} / K_{\text{общ.сотр.}}$

$K_{\text{опрош.сотр.}}$
количество
опрошенных
сотрудников, которые
удовлетворены
системой мотивации;

$K_{\text{общ.сотр.}}$ - общее число
опрошенных.

13 Затраты на мотивацию
сотрудников

Затр.мот

Целевые значения (KPI)

Рентабельность капитала -20%

Прибыль-30%

Сокращение суммарных издержек -15%

Доля рынка -5%

Процент клиентов, заключивших долгосрочный контракт -70%

Процент удовлетворенных клиентов-80%

Клиенты обратившиеся в другую клинику, в связи с устаревшим оборудованием-0%

Несвоевременные поставки-0%

Этапы внедрения корпоративной работы выполненные в срок-100%

Количество мест на незанятые должности-10мест

Квалифицированные сотрудники -95%

Сотрудники удовлетворенные мативацией-95%

Затраты на мотивацию -4,5 млн.руб

3.6 Определение связи показателей с бизнес-процессами

В данном разделе будет определена связь показателей из таблицы 18 с бизнес-процессами, за которые отвечают структурные подразделения компании.

Рентабельность капитала -Административно-хозяйственная часть (бухгалтерия) – финансирование деятельности и расчеты

Прибыль- Административно-хозяйственная часть (бухгалтерия) – финансирование деятельности и расчеты

Сокращение суммарных издержек- Административно-хозяйственная часть (бухгалтерия) – финансирование деятельности и расчеты

Доля рынка- Маркетинговый отдел – продвижение и продажи

Процент клиентов, заключивших долгосрочный контракт -Отдел по работе с клиентами - продвижение услуг и привлечение клиентов

Процент удовлетворенных клиентов -Отдел по работе с клиентами - продвижение услуг и привлечение клиентов

Процент клиентов, обратившихся в другую клинику за услугой, в связи с отсутствием современного оборудования - Отдел по работе с клиентами - продвижение услуг и привлечение клиентов

Процент несвоевременных поставок -Отдел закупок - закупки и снабжение

Процент этапов внедрения корпоративной системы управления, выполненных в срок -Отдел кадров - разработка стратегии

Количество рабочих мест на незанятые должности клинике.- Отдел кадров - управление персоналом и воспроизводство (текучка кадров)

Процент квалифицированных сотрудников -Отдел кадров - управление персоналом и воспроизводство (текучка кадров)

Процент сотрудников, удовлетворенных системой мотивации -Отдел кадров - управление персоналом и воспроизводство (текучка кадров)

Затраты на мотивацию сотрудников- Отдел кадров - управление персоналом и воспроизводство (текучка кадров)

Ключевые показатели эффективности (KPI) относятся к уровню функции.

Количество ключевых показателей для каждого департамента не должно быть большим.

Например, рабочий, отвечающий за конкретные процессы, может иметь 3-5 KPI. Что касается руководителя, то количество показателей может достигать до 10-12.

KPI- система оценки, представленная в виде показателей, с помощью которых организация может определить достижение стратегических и тактических целей. Показатели работы каждого отдельного сотрудника связывают с общим KPI компании (таким, как рентабельность, прибыль и др.). Использование выбранных показателей дает возможность оценить состояние компании на рынке и помочь в реализации выбранной стратегии. Целью такой системы является достижение сбалансированности действий сотрудников различных подразделений. Работа на основе такой системы дает возможность специалистам понять, что необходимо предпринять, чтобы действия принесли результат и были эффективными. Это может быть количество пациентов, принятых врачом за единицу времени, а также польза, полученная от деятельности этого врача. Каждому ключевому показателю присваивается свой вес, который будет учитываться при его оценке. При работе с системой KPI, необходимо соблюдать следующие правила:

- . чем важнее цель, тем больше вес показателя;
- . веса надо расставлять, начиная с наиболее важных KPI;

- . плохо измеряемые, нерелевантные, общие цели, KPI, не должны иметь большой вес (15–20%);
- . KPI не должен быть «тяжелее» 50% и «легче» 5%;
- . сумма весов всех задач должна быть равна 100%.

3.7 Определение плана стратегических мероприятий

Для достижения стратегических целей разработали программу стратегических мероприятий: проекты, программы.

Программа стратегических мероприятий

Стратегическая цель -Увеличение прибыльности ЗАО - «МЕДСИ»

Мероприятие-Оптимизация затрат, которые приведут к снижению издержек и уменьшению себестоимости предоставляемых услуг.

Стратегическая цель -Сокращение совокупных затрат

Мероприятие -Оптимизация затрат по всей цепочке создания стоимости

Стратегическая цель -Расширение клиентской базы

Мероприятие-Внедрение новой маркетинговой кампании по способу привлечения новых клиентов, в том числе для долгосрочных договоров

Стратегическая цель -Сокращение несвоевременных поставок

Мероприятие-Поиск новых поставщиков товаров и оборудования.

Оптимизация взаимодействия структурных подразделений -Внедрение корпоративной информационной системы взаимодействия подразделений

Модернизация -Долгосрочные договора на поставку современного высокотехнологичного оборудования с ведущими мировыми поставщиками медицинского оборудования

Повышение квалификации рабочих -Внедрение системы, занимающей программами обучения и повышения квалификации сотрудников

Повышение эффективности системы мотивации персонала -Разработка единой системы мотивации, проведение тренингов и опросов по вопросам удовлетворенности сотрудников рабочим процессом

3.8 Оценка и анализ информации о выполнении стратегии

Сбор информация, а также ее оценка и анализ о выполнении принято осуществлять при помощи специально разработанных программных продуктов.

Компания получает возможность эффективно использовать ССП только в том случае, когда будет полностью обеспечена соответствующая поддержка этой модели определённой информационной технологией.

При выборе программного обеспечения необходимо обратить внимание на следующее:

- . методологию, заложенную в основу ПО;
- . насколько полно ПО охватывает сферы управления эффективностью;
- . цена ПО;
- . совместимость с другими установленными в компании

автоматизированными система управления.

Были рассмотрены несколько наиболее известных ПО для разработки ССП - QPR ScoreCard, Dialog Strategy, и модули - Geac Performance Management, Business Performance Management, Cognos Metrics Manager, SAP Strategic Enterprise Management и «Инталев: Навигатор». Программные обеспечения, используемые для автоматизации управления предприятием с помощью ССП.

На основе проведённого анализа программных систем было принято решение использовать ПО QPR ScoreCard, т.к. она используется для любых систем

показателей, в том числе ССП.

QPR ScoreCard позволяет: . создавать и разрабатывать многостороннюю систему управления эффективностью компании, созданную согласно представленным требованиям; . проводить моделирование системы показателей; . каждому пользователю открывает доступ к собственной информации, за которую он несет ответственность; . распространять на всех организационных уровнях понимание стратегии и целей компании; . быстро и легко ориентироваться и находить необходимую информацию среди элементов модели.

3.9 Оценка эффективности внедрения ССП для ЗАО «МЕДСИ»

Эффект от внедрения информационной системы разделим на

две составляющие: материальную и нематериальную. К нематериальной относятся составляющей следующие показатели:

- улучшение качества труда ведущих менеджеров засчет внедрения автоматизированной системы;
- уровень достоверности получаемой информации;
- снижение затрат на составление различных отчетов;
- современные способы анализа ситуации в компании.

Материальная составляющая представляет собой оценку экономической эффективности внедрения ССП, а именно: соотношение затрат на покупку системы, ее внедрение, обеспечение и выгоды от ее использования.

В международной практике для обоснования инвестиционных проектов используются следующие показатели, позволяющие определить экономическую эффективность внедрения проекта:

- чистая текущая стоимость (NPV);
- внутренняя норма доходности (IRR);

- рентабельность инвестиций (PI);
- срок окупаемости инвестиций с учетом дисконтирования.

Мероприятие-

Рассчитаем затраты на внедрение разработанной ССП. В состав инвестиционных затрат на внедрение ССП включают: пред-производственные затраты и затраты на внедрение проекта. В предпроизводственные затраты входят затраты, связанные с оплатой труда проектировщикам и программистам, вместе с отчислениями в ФСС, также затраты на выплаты сторонним организациям, накладные расходы.

Собственно затраты на внедрение самого проекта включают непосредственные затраты на программное обеспечение, затраты на обучение персонала, покупку необходимых информационно-технических продуктов.

Операционные расходы остаются неизменными, поэтому рассчитывать их будем за год. В них входят: затраты на оплату труда персонала, занятого поддержанием работы по внедрению системы, с отчислениями в ФСС и внебюджетные фонды, расходы на техническое обслуживание и другие. Представили в таблице Зинвестиционные и операционные затраты, необходимые для внедрения ССП.

Инвестиционные и операционные расходы на реализацию проекта

Капи-

тальные

Итого
затрат

Примечания

затраты

Инвестиционные затраты, руб

	Затраты на	Итого затрат	Примечания
Ипо	программное обеспечение	500 000	Стоимость пакета QPR ScoreCard

Иразр	Затраты на разработку ССП	1 248 000	Затраты на заработную плату специалистов, разрабатывающего ССП (ставка 1500 руб./час, срок разработки 2 месяца. работают 4 специалиста, включены взносы в социальные фонды 30%)
Иор.	Затраты на оплату работ, выполняемых нанятой организацией	340 000	Затраты на установку системы и ее адаптация под особенности деятельности компании (работа 5 специалистов, ставка 850 руб. в час, срок установки 1 месяц)

Изп	Затраты на заработную плату проектировщиков и программистов	416 000	Затраты на заработную плату 2 IT специалистов, включенных в процесс внедрения ССП (ставка 1000 руб./час, срок внедрения 2 месяца, включены взносы в социальные фонды 30%)
Изп	Затраты на заработную плату проектировщиков и программистов	416 000	Затраты на заработную плату 2 IT специалистов, включенных в процесс внедрения ССП (ставка 1000 руб./час, срок внедрения 2 месяца, включены взносы в социальные фонды 30%)
Инакл	Накладные расходы	100 000	10% от заработной платы сотрудников, включенных в проект

			Предполагается обучить работе в системе управленческий персонал всех подразделений (200 чел.) из расчета 15000 руб. на сотрудника в течение 3 месяцев
Иобуч.уп	Затраты на обучение управленческого персонала	72 000 000	
			Предполагается обучить работе в системе специалистов, использующих систему в работе (1050 чел.) из расчета 10000 руб. на сотрудника в течение 5 месяцев
Иобуч	Затраты на обучение персонала	252 000 000	

Итого инвестиционных расходов: 326 604 000

Операционные затраты, руб./год

			Затраты на обучение новых сотрудников компании, а также про- ведение дополнительных тренингов для существующих сотрудников
Собуч	Затраты на обучение персонала	20 000 000	
			Затраты на поддержание работы информационной системы (30% от заработной платы IT специалиста в год, включая взносы в социальные фонды 30%)
Сто	Затраты на техническое обеспечение	5 000 000	
			20% от стоимости пакета программного обеспечения (сопровождение обеспечивается компанией разработчиком)
Спо	Затраты на программное сопровождение	20 000 000	

Итого операционных расходов: 45 000 000

В качестве результатов от внедрения ССП рассмотрели увеличение выручки на 1% в каждом последующем году за счет повышения эффективности работы с клиентами, расширения клиентской базы, сокращения издержек на 0,5% в связи с заключением долгосрочных контрактов с новыми поставщиками, также улучшения взаимодействий между структурными подразделениями.

Для коммерческой оценки проекта рассчитаем ставку дисконтирования. При расчете ставки дисконтирования необходимо учитывать:

- безрисковую ставку дисконтирования (ставка дохода по государственным долговым обязательствам);
- премию за риск, которая учитывает рыночный и конкретный риск, связанный с вложением средств в оцениваемый проект.

Расчет ставки дисконтирования представлен в таблице 4

Категория рисков	Премия
Безрисковая ставка	8,5%
Финансовые риски	8%
Риск неквалифицированного управления проектом	2%
Диверсификация клиентуры	3,5%
Ставка дисконтирования	22,0%

После проведения расчетов прогнозируемых оттоков и притоков денежных средств в 2016-2018 годах с учетом инвестиционных затрат можно сказать, что проект окупиться уже в 2017 году. На конец рассматриваемого года чистый дисконтированный доход составит 366,1тыс.руб

На данном этапе работы была разработана система сбалансированных показателей для ЗАО «МЕДСИ», которая состоит из четырех проекций: финансовой, клиентской, бизнес-процессов и обучение и рост. По данной системе сбалансированных показателей была построена стратегическая карта.

Основная проекция данной системы сбалансированных показателей – финансовая, которая состоит из трех целей: увеличение рентабельности капитала, прибыльности компании, а также сокращение суммарных затрат. Клиентская перспектива в данной работе состоит из целей, таких как расширение клиентской базы, повышение удовлетворенности клиентов и повышение эффективности работы с клиентами. Проекция внутренних бизнес-процессов направлена на оптимизацию взаимодействия между подразделениями, повышение качества работ и внедрения корпоративной информационной системы. Ну и заключительный этап данной системы – это проекция обучение и рост персонала, который включает в себя повышение эффективности работы персонала, снижение текучести кадров, повышение квалификации сотрудников и улучшение системы мотивации персонала. По каждой из проекций был предложен ряд инициатив по достижению целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нематериальные, активы создают более 75% рыночной стоимости средней фирмы и при этом не учитываются традиционными системами финансовых показателей. Доказывая, что «компания не может управлять тем, что не может оценить», Роберт Каплан и Дэвид Нортон предложили поистине революционный метод оценки эффективности деятельности организации – сбалансированную систему показателей. С ее помощью компании могут количественно оценить свои наиважнейшие нематериальные активы – людей, информацию, культуру.

Хотя сбалансированная система показателей и выходит за рамки финансовых параметров, она полностью от них не отказывается. Само название концепции отражает попытку учесть набор показателей, где сбалансированы как кратковременные, так и долговременные цели, финансовые и нефинансовые показатели, запаздывающие и опережающие показатели, внутренние и внешние перспективы эффективности.

Тем не менее, получение доходов остается главной целью любого частного бизнеса. Очень важно выбрать показатели, касающиеся клиентов, процессов и развития, - они становятся опережающими индикаторами финансового успеха.

Успешному менеджеру необходимо сосредоточить свои усилия так, чтобы повысить показатели эффективности, которые повлияют на прибыльность в будущем.

Сбалансированная система показателей помогает менеджерам обратить внимание на самые важные моменты. Десятилетний опыт ее использования показывает, что для каждой отрасли и компании есть свои особенности, зависящие от ресурсов и конкурентного положения. Поэтому менеджерам необходимо выделить главные моменты, характерные именно для их организации, и тогда можно будет направить все усилия на повышение эффективности в самых необходимых направлениях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Книги, монографии, учебные пособия

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. - Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
2. Гершун А.М. Проблемы проведения проекта внедрения сбалансированной системы показателей // Секрет фирмы. - 2006, №7.
3. Гершун А., Нефедьева Ю. Сбалансированная система показателей// Контроллинг в России.- 2003, №3.
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
5. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
6. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
7. Крюков И., Шадрин А. Сбалансированная система показателей в интегрированной системе качества // Стандарты и качество. - 2004, №6.
8. Момот А.И. Менеджмент качества и элементы системы качества: Учебник. - Донецк: Норд-Прес, 2005.

9. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании.- ИД «Вильямс», 2003.
10. Сертаков А.С. Управление временем в проекте по внедрению системы сбалансированных показателей // Менеджмент в России и за рубежом.- 2005, №6.
11. Солодовников А.Н. Стратегия будущего // Методы менеджмента качества. - 2006, №10.
12. Разработка сбалансированной системы показателей (электронный ресурс) www.businessstudio.ru/ 10.06.2016
13. Федин М. Эффективно управлять можно лишь тем, что можно достоверно измерить// Top-manager. - 2003, № 11.
14. Шмидт В. Сбалансированная система показателей - Финансы и статистика,2007.
15. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Стандарты и качество. - 2004, №5.
16. Структура и основные положения объекта исследования (электронный ресурс), www.medsj.ru 01.04.2019
17. www.balancedscorecard.ru
18. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием(электронный ресурс) www.econika.ru 10.03.2019
19. Стихова Н.Фактор успеха. Сбалансированная система показателей. (электронный ресурс)/www.fd.ru
20. Вишневский С. Для начала необходимо определиться с тем, для чего используется ССП //Финансовый директор.
21. www.fd.ruКовтун О. Как заставить стратегию работать?//Финансовый директор.
22. Переверзев Н. Управление предприятием с помощью системы Balanced Scorecard//Финансовый директ

1. 1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. - Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.

[↑](#)

2. Момот А.И. Менеджмент качества и элементы системы качества: Учебник. - Донецк: Норд-Прес, 2005 [↑](#)
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. [↑](#)

4. www.balancedscorecard.ru [↑](#)

5. 1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.

[↑](#)

6. 1. Гершун А., Нефедьева Ю. Сбалансированная система показателей// Контроллинг в России.- 2003, №3.

[↑](#)

7. 1. Сертаков А.С. Управление временем в проекте по внедрению системы сбалансированных показателей // Менеджмент в России и за рубежом.- 2005, №6.

[↑](#)

8. www.elis.spbstu.ru [↑](#)