

## Содержание:

image not found or type unknown



## Введение

Сбалансированная система показателей является одной из самых известных стратегических систем, когда-либо созданных. Она использовалась тысячами организаций с 1980-х годов. Но, несмотря на свою популярность, сбалансированная система показателей часто искажается или плохо реализуется.

Что такое сбалансированная система показателей?

Сбалансированная система показателей по существу призывает организации создать набор внутренних показателей, которые помогут им оценить эффективность своей деятельности в 4 ключевых областях (перспективы):

- Финансовый

Типичные показатели системы могут включать: денежный поток, показатели продаж, операционный доход или рентабельность собственного капитала.

- Клиент

С помощью показателей системы, таких как: % продаж от новых продуктов, своевременная доставка, сумма кошелька.

- Внутренний Бизнес-Процесс

Будет включать в себя измерение таких вещей, как: удельные затраты, время цикла, выход, частота ошибок и т.д.

- Обучение и рост

Примерами таких показателей являются: показатели вовлеченности сотрудников, показатели удержания высокоэффективных сотрудников, повышение квалификации персонала и т.д.

Преимущества внедрения сбалансированной системы показателей

4 перспективы сбалансированной системы показателей служат целому ряду целей.

Во-первых, они требуют от организаций "сбалансировать" свою деятельность между основными факторами успеха бизнеса. Они также заставляют организации назначать осязаемые показатели для каждой перспективы, повышая подотчетность. Наконец, они также служат основой для распространения информации о стратегии организации среди более широких заинтересованных сторон. Например, "мы делаем х, потому что это помогает нам добиться успеха в перспективе клиента нашей системы показателей".

Одно исследование показало, что примерно 64% организаций<sup>[1]</sup> в США используют сбалансированную систему показателей для измерения эффективности бизнеса. Т.к. многие люди даже не замечают, что сами реализуют сбалансированную систему показателей все на тех же 4 перспективах, которые требует сбалансированная система показателей.

В конечном счете, преимущество внедрения сбалансированной системы показателей заключается в том, что она заставляет вашу организацию сосредоточиться на уровне, охватывающем как ведущие показатели KPI, так и отстающие

## **Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей**

Как и в любой популярной стратегической структуре, сбалансированная система показателей набрала свою справедливую долю критиков на протяжении многих лет. Основная критика сбалансированной системы показателей заключается в том, что:

- Это занимает слишком много времени для настройки всей организации.
- Люди никогда полностью не понимают его и поэтому не могут извлечь из него пользу.
- Она слишком жесткая и не учитывает изменения в бизнесе<sup>[2]</sup>. В частности, что она слишком сосредоточена прежде всего на финансовых мерах.
- Она слишком сосредоточена на внутренних проблемах, почти полностью игнорируя макроэкономические или конкурентные аспекты ведения бизнеса.

Правда заключается в том, что сбалансированная система показателей является отличным инструментом, который при правильном внедрении, вероятно, принесет пользу большинству организаций. Многие проблемы с внедрением сбалансированной системы показателей возникают из-за того, что она так часто рассматривается как простая система отчетности, а не истинный способ управления бизнесом.

Многие люди смотрят на сбалансированную систему показателей как на 4 простые перспективы, в которые вы просто "вставляете свои цели". Когда они визуализируют сбалансированную систему показателей, они думают об этом, как на этой диаграмме (рисунок 1):

Рис. 1 сбалансированная система показателей

4 простые перспективы, которые связывают вместе, чтобы дать сбалансированную систему показателей эффективности бизнеса. Каждая перспектива содержит список целей, проектов и ключевых показателей эффективности, которые потом прорабатываются. Конечная цель состоит в том, чтобы попытаться сбалансировать каждую перспективу и, следовательно, обеспечить общий успех.

Однако такой подход к внедрению сбалансированной системы показателей является в корне неверным.

«Сбалансированная система показателей - это не ряд одинаково взвешенных перспектив. Это скорее процесс, в котором, начиная с самого низа, вы прокладываете свой путь вверх через каждую перспективу с целью достижения самой верхней - финансовой выгоды.»

Каждая перспектива открывает способность эффективно действовать против той, что выше. Поэтому вместо приведенных выше схем нужно визуализировать сбалансированную систему показателей более похожей на эту схему (рисунок 2):

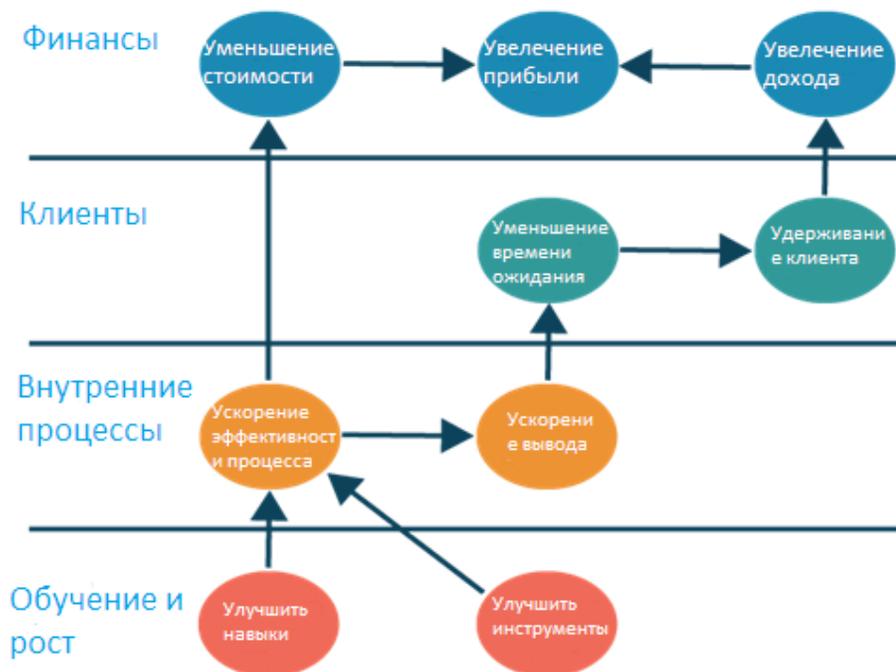


Рис. 2 Стратегическая карта

Если вы выполните действия, описанные на диаграмме, вы увидите, что конечным результатом путешествия является повышение прибыльности (финансовой).

Другой способ представления сбалансированной системы показателей - это ряд ведущих и отстающих шагов. Обучение и рост / внутренние процессы / клиент-это ведущие шаги, так как они облегчат путь до одного основного отстающего шага, которым является финансовая эффективность.

Действительно, это одно из основных критических замечаний сбалансированной системы показателей, что она по существу "заканчивается" лишь на получении большего количества денег.

Возможные методы внедрение сбалансированной системы показателей в стратегическое планирование

Одним из наиболее эффективных мест, где можно внедрить сбалансированную систему показателей, является процесс стратегического планирования. Возможно, это первый и самый важный шаг в полной реализации методологии

сбалансированной системы показателей, поскольку она закладывает фундамент для всего, что организация будет делать в будущем.

Существует два способа реализации сбалансированной системы показателей с точки зрения стратегического планирования:

## Метод 1: Использование Областей Фокусировки

Эта методология внедрения сбалансированной системы показателей по существу включает в себя ориентацию всего стратегического плана вокруг сбалансированной системы показателей. Нужно установить каждую из 4 перспектив в качестве одной из своих стратегических областей фокусировки, а затем добавьте цели, проекты и ключевые показатели эффективности непосредственно под каждой перспективой. В конечном итоге вы получите план, который выглядит примерно так (рисунок 3):

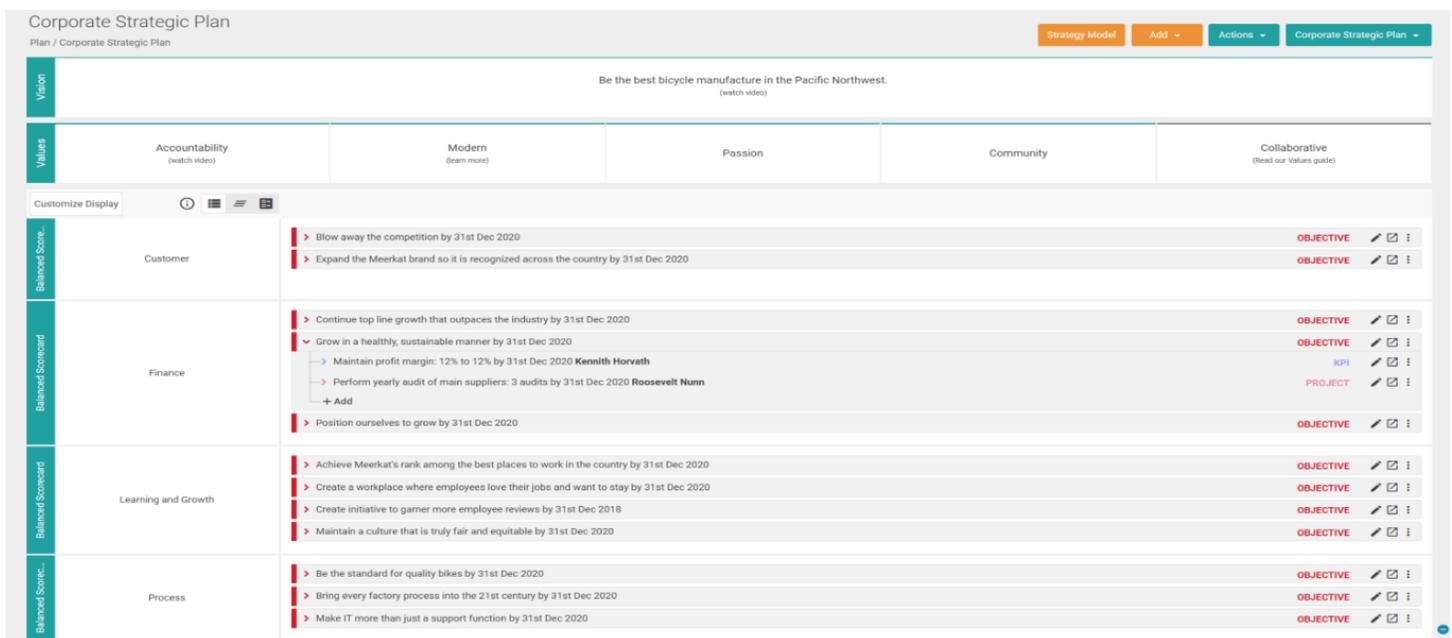


Рис. 3 стратегического плана

Преимуществом этого метода является простота и полная приверженность методологии сбалансированной системы показателей. Устанавливая свои основные области в качестве каждой из перспектив, тем самым заявляете, что ваша стратегия ориентирована на сбалансированную систему показателей, и вы, вероятно, будете лучше понимать методологию во всей организации.

Эта методология внедрения лучше всего подходит для организаций, которые хотят сохранить свою стратегию достаточно простой, или которые считают себя менее зрелыми с точки зрения сложного стратегического планирования. Организации, которые являются более зрелыми в своих процессах стратегического планирования, возможно, захотят рассмотреть метод 2

## Метод 2: Использование "Типов Целей"

Второй способ реализации сбалансированной системы показателей дает вам возможность гибко определять свои собственные области сосредоточения отдельно от сбалансированной системы показателей, а вместо этого требует от вас "классифицировать" ваши действия с помощью настраиваемого поля для каждой из ваших целей, проектов и ключевых показателей эффективности. Это даст вам стратегический план, который выглядит примерно так (рисунок 4):

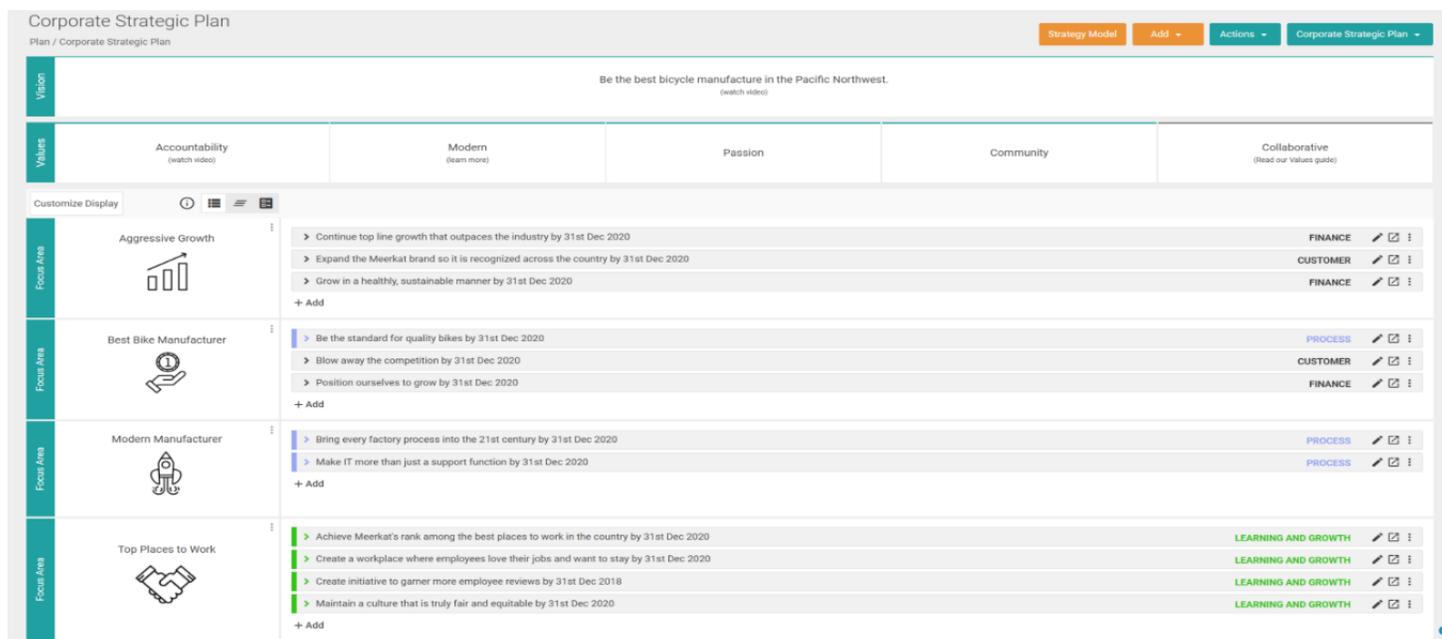


Рис. 4 стратегический план

Как вы можете видеть, области фокусировки (слева) не связаны напрямую с перспективами сбалансированной системы показателей, а вместо этого перспективы обозначены в правой части страницы.

Это несколько более сложный способ реализации сбалансированной системы показателей, поскольку он позволяет смешивать и сопоставлять, в зависимости от того как вы группируете свои цели. Это может быть хорошо или плохо в

зависимости от того, насколько зрелая организация в отношении стратегического планирования.

## Вывод

Какой бы метод вы ни выбрали для реализации сбалансированной системы показателей, вам необходимо обеспечить, чтобы ваши цели имели ощущение линейного движения во времени, которое строится в направлении достижения ваших финансовых результатов. Это означает, что, когда вы визуализируете свой стратегический план в виде диаграммы Ганта, вам нужно убедиться, что ваше обучение и рост, внутренний процесс и цели клиента выполняются в первую очередь (и в идеале в порядке, указанном в этом предложении) - и что-либо ваши финансовые цели находятся ближе к концу диаграммы Ганта, или, что более вероятно, они простираются на весь период Вашего стратегического плана. Это имеет смысл, так как чем лучше вы справитесь с первыми 3 перспективами, тем лучше это будет для вашей финансовой перспективы.

## Список литературы

1. Браун, Марк Грэм За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией / Браун Марк Грэм. - М.: Олимп-Бизнес, 2018. - 294 с.
2. Кандалинцев, В. Г. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей. Учебное пособие / В.Г. Кандалинцев. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015. - 168 с.
3. Кетова, К. В. Идентификация и прогнозирование обобщающих показателей развития региональной экономической системы / К.В. Кетова. - М.: Университет, 2018. - 908 с
4. wikipedia [Электронный источник] – URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard#Popularity](https://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard#Popularity) Дата обращения: 04.05.2020
5. E-xecutive.ru [Электронный источник] – URL: <https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%8> Дата обращения: 05.05.2020

ПРОВЕРЕНО: 07.05.2020 16:09:54

<b>1,99%</b>	ЗАИМСТВОВАНИЯ
<b>0%</b>	САМОЦИТИРОВАНИЯ
<b>11,61%</b>	ЦИТИРОВАНИЯ
<b>86,4%</b>	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

1. wikipedia [Электронный источник] [↑](#)

2. E-executive.ru [Электронный источник] [↑](#)