

**Курс лекций «Сбалансированная  
система показателей для бизнеса»**

**Лекция 1 «Введение в ССП»**

**Цели и задачи курса**



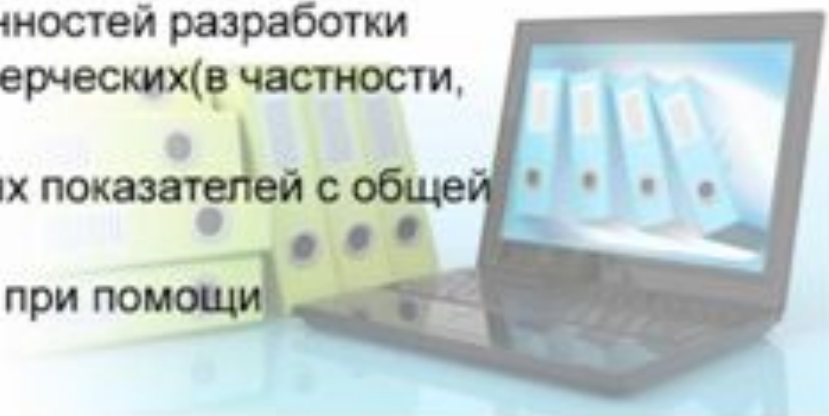
## Цели и задачи курса



**Цель курса-** дать слушателям представление о сбалансированной системе показателей, ее структуре, назначении, методах разработки и применения.

В курсе будет изложено:

- Назначение системы сбалансированных показателей,
- Структура ССП,
- Сфера применения,
- Примеры составления ССП для различных областей деятельности с указанием особенностей разработки ССП для коммерческих и некоммерческих (в частности, государственных организаций);
- Связь системы сбалансированных показателей с общей стратегией организации,
- Методика реализации стратегии при помощи стратегических карт.



## История ССП-1990 год



**1990 год** - 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.

**Цель исследования - поиск новых альтернативных методов измерения эффективности, базирующихся на нефинансовых показателях.**



Основная гипотеза проекта:  
«Базирование методики оценки эффективности деятельности предприятия исключительно на финансовых показателях **не обеспечивает** роста будущей экономической ценности организации».

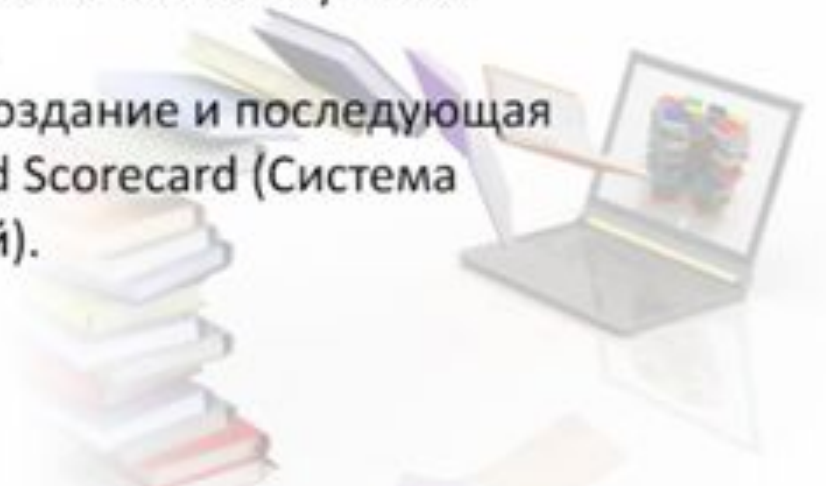


## История ССП-1990 год



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

**Результат исследований**- создание и последующая разработка концепции Balanced Scorecard (Система сбалансированных показателей).



## История ССП-1992 год

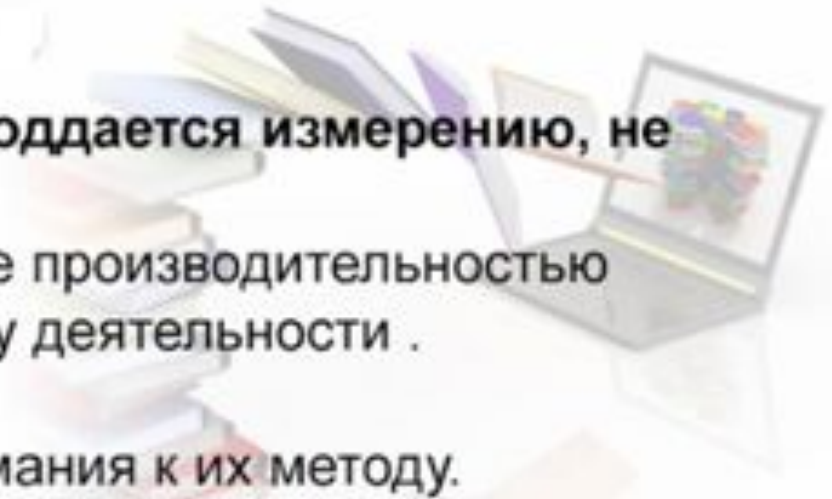


**1992 год** – выходит статья Дэвида Нортон и Роберта Каплана с результатами одногодичного исследования – «Сбалансированная система показателей эффективности - измерители управляющие эффективностью».

Новый метод: **«То, что не поддается измерению, не поддается и управлению»** .

Т.е эффективное управление производительностью подразумевает точную оценку деятельности .

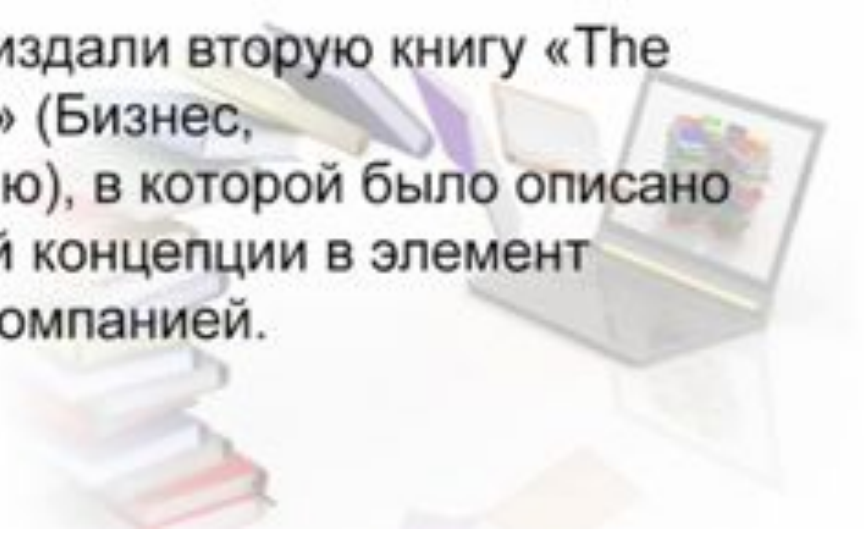
Статья привлекла много внимания к их методу.





**1996 год-** выходит бизнес- бестселлер, «Система сбалансированных показателей эффективности: перевод стратегии в действие».

·  
2000г.- Р.Каплан и Д.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 двенадцать 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.

Книги Нортон и Каплана описывают «success story» различных компаний, как коммерческих, так и государственных в самых различных сферах деятельности.





## Управленческие концепции- предшественники ССП

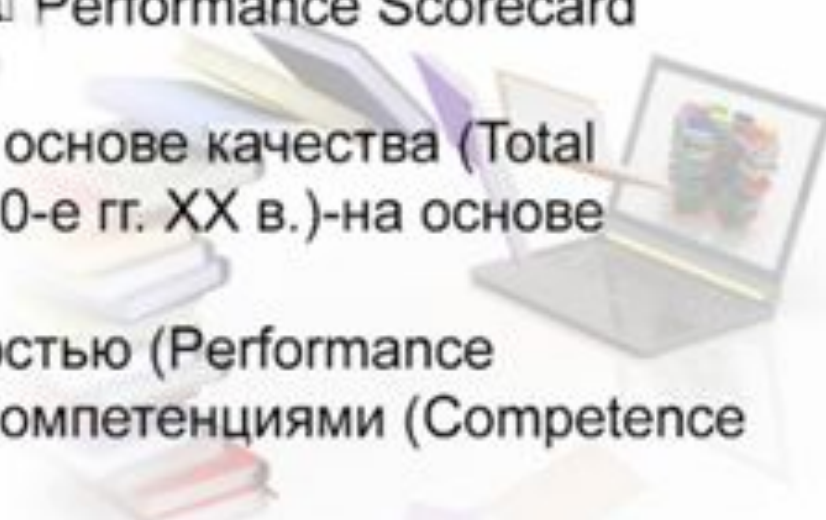


Концепция управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера (1954 г.);  
система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 г.);

универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта – Total Performance Scorecard (2003 г.);

всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) (70-е гг. XX в.)-на основе учения доктора Деминга;

управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (90-е гг. XX в.);



## Управленческие концепции- предшественники ССП

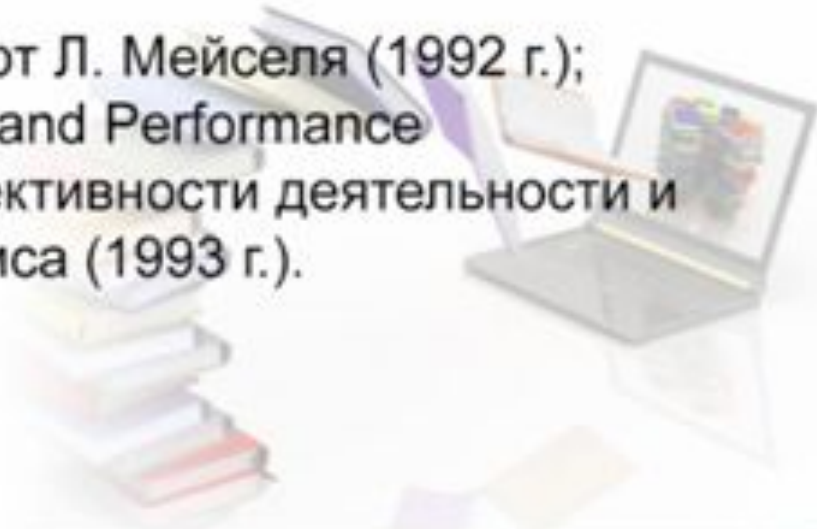


Система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990-х гг.);

Пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.);

Модель стратегических карт Л. Мейселя (1992 г.);

Система Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.).



# Критика традиционной системы управленческого контроля



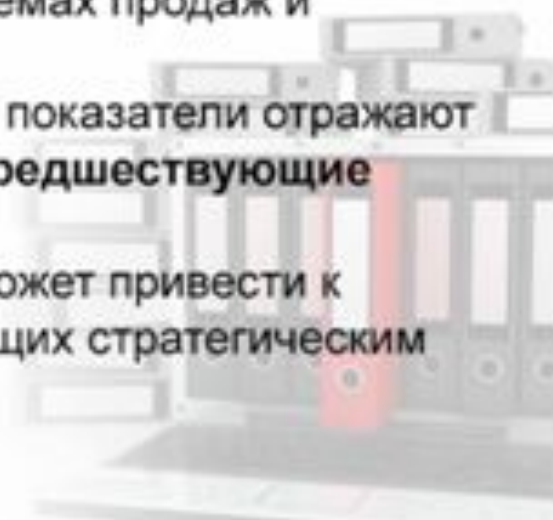


**Недостаток № 1 традиционной системы управленческого контроля-** недостоверность и недостаточность предоставляемой информации для принятия решений.

Основа принятия решений менеджерами - информация об издержках, объемах продаж и рентабельности.

Традиционные финансовые показатели отражают **результаты деятельности в предшествующие периоды.**

Информация такого рода может привести к принятию решений, не отвечающих стратегическим целям.



## Критика традиционной системы управленческого контроля



**Недостаток № 2** традиционной системы управленческого контроля - неспособность учитывать современные требования организации бизнеса и стратегии компании

Задачи финансового контроля противоречат задачам стратегического планирования.

**Например**, на основании данных финансового контроля могут принять решение о сокращении затрат на исследования и разработки, подготовку персонала, отмену эмиссии акций, отложить решения об инвестировании средств.

**Основная проблема** заключается в согласовании долгосрочных и краткосрочных целей.



**Недостаток № 3 традиционной системы управленческого контроля** - опора на информацию, полученную в системе бухгалтерского учета

Управленческий контроль осуществляется на основе данных бухгалтерского учета, который ведется в соответствии с законодательно установленными требованиями.

Акционеры же хотят постоянно получать информацию о ходе дел в компании с тем, чтобы сравнить альтернативные варианты капиталовложений.

Одни только финансовые показатели не дают адекватной и полной картины развития бизнеса.



**Недостаток № 4 традиционной системы управленческого контроля** - недостоверность информации о распределении затрат и контроле за инвестициями.

Традиционно контроль затрат не включал анализ причин возникновения затрат, он просто регистрировал их сумму и место возникновения.

Традиционный принцип распределения затрат, когда косвенные затраты распределяются пропорционально прямым, в настоящий момент устарел. Взаимосвязь между прямыми и косвенными затратами изменилась в результате роста расходов на исследования и разработки, синергетического эффекта, упрощения схем производственных процессов и т.п.

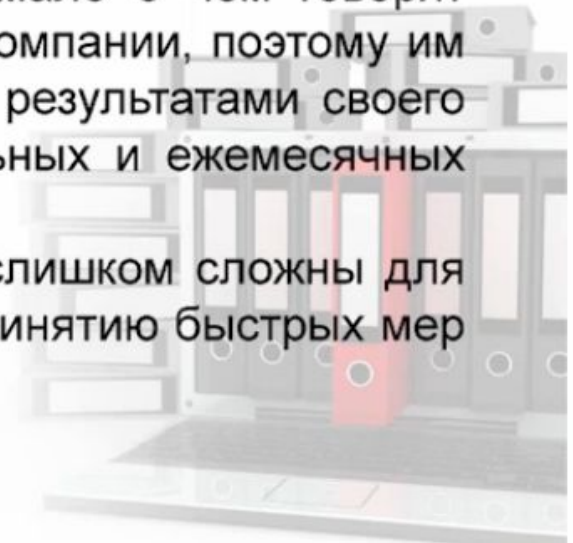
Более того, зачастую просто нельзя определить полную стоимость разработки продукта в долгосрочном аспекте.



### **Недостаток № 5 традиционной системы управленческого контроля - предоставление работникам лишь отрывочной информации.**

Финансовые показатели мало о чем говорят большей части сотрудников компании, поэтому им трудно уловить связь между результатами своего труда и цифрами в квартальных и ежемесячных отчетах.

Финансовые показатели слишком сложны для понимания и препятствуют принятию быстрых мер в случае необходимости.





## Критика традиционной системы управленческого контроля



**Недостаток № 6 традиционной системы управленческого контроля** - недостаточное внимание к среде, в которой функционирует компания

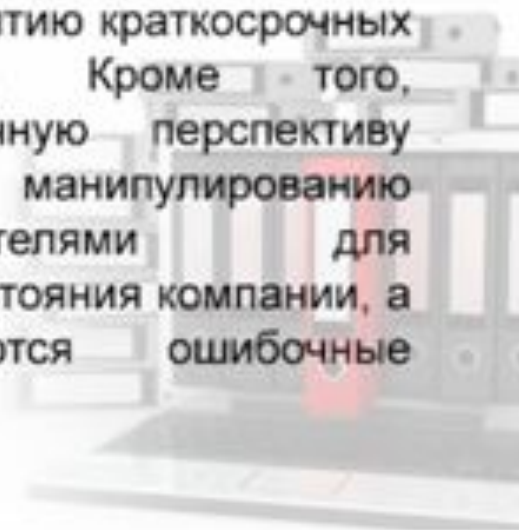
Традиционная система финансовых показателей не отражает возможного поведения потребителей и конкурентов в будущем, а, следовательно, не может предупредить о возможных изменениях в отрасли и деловой сфере.





### **Недостаток № 7 традиционной системы управленческого контроля** - ориентация на текущие результаты деятельности

Лидеры рынка в настоящее время отдают предпочтение ежемесячным и квартальным отчетам, что приводит к принятию краткосрочных инвестиционных решений. Кроме того, ориентация на краткосрочную перспективу подталкивает менеджеров к манипулированию финансовыми показателями для приукрашивания текущего состояния компании, а в результате принимаются ошибочные управленческие решения.

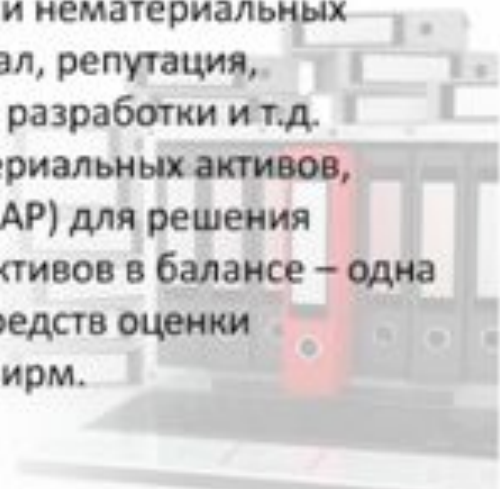




## Недостаток № 8 традиционной системы управленческого контроля - недооценка роли нематериальных активов

Наличие разрыва между рыночной балансовой стоимостью. Увеличение “разрыва” между рыночной и балансовой стоимостями объясняется увеличением роли нематериальных активов, таких как интеллектуальный капитал, репутация, незавершенные научно-исследовательские разработки и т.д.

Отсутствие методологии оценки нематериальных активов, неприспособленность стандартов учёта (GAAP) для решения проблемы отображения нематериальных активов в балансе – одна из главных причин начала поисков новых средств оценки стоимости и эффективности деятельности фирм.



# Изменение условий деятельности- информационная эпоха





## Индустриальная эпоха -1850-1975

В индустриальную эпоху залогом успеха было умение извлечь максимум прибыли, экономно используя масштабы и объемы производства.

Успех приносили новые технологии, позволяющие осуществлять массовый выпуск товаров широкого потребления.

А эту эпоху были разработаны известные методики финансового контроля.





## Информационная эпоха -1975- настоящее время

Многие постулаты промышленной конкуренции устарели. Стало практически невозможно завоевать устойчивое преимущество простым внедрением новых технологий для обеспечения массового производства или отличным финансовым управлением

Умение управлять нематериальными активами становится важнее, чем инвестиции и управление реальными активами



# Интеграция бизнес-процессов



Индустриальная эпоха	Информационная эпоха
<p>Деятельность была разделена по функциональным направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Закупки(снабжение)</li><li>• Производство</li><li>• Продажи(сбыт)</li><li>• Маркетинг</li></ul>	<p>Интегрированные бизнес-процессы, которые сочетают:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Высокий профессионализм узких специалистов</li><li>• Эффективность и качество, отличающие интегрированные бизнес-процессы</li></ul>
<p>В начале индустриальной эпохи – хорошие результаты, потом – неэффективность, медлительность в принятии решений, нарушение взаимодействия подразделений</p>	<p>Позволяют достигнуть оперативности и эффективности деятельности.</p>

## Взаимодействие с клиентами и поставщиками



Индустриальная эпоха	Информационная эпоха
Производство на основе производственного плана	Начало производства и момента размещения клиентом заказа
Низкая оперативность в реагировании на запросы клиентов.	Наличие информационных технологий и интегрированный бизнес-процесс позволяют удовлетворить запросы заказчика при минимизации затрат.



## Рынок, ориентированный на покупателя



Индустриальная эпоха	Информационная эпоха
Предоставление стандартных товаров и услуг по низким ценам	Выполнение индивидуальных заказов покупателей по тем же ценам, что и стандартные.
Стояла задача обеспечить людей всем необходимым	Как только покупатель получает самое необходимое, у него возникает потребность получить то же самое, но в соответствии со своими личными вкусами

# Инновации



Индустриальная эпоха	Информационная эпоха
Можно было постоянно производить практически одну и ту же продукцию с редким обновлением	Необходимо предвосхищать будущие предпочтения и потребности клиентов.
Долгий срок жизни продуктов. Качество продукта как критерий конкуренции.	Продукция сравнивается по качеству. Важным становится быстрота выхода на рынок

## Работники интеллектуального труда



Индустриальная эпоха	Информационная эпоха
<p>Деление штата сотрудников на две группы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Менеджеры, руководители</li><li>• Сотрудники, непосредственно занятые производством и предоставлением услуг</li></ul>	<p>Снижаются потребности в простых рабочих, но повышается спрос на людей, выполняющих аналитические функции</p>
<p>Рабочая сила- основной фактор производства. Используются физические, но не интеллектуальные способности</p>	<p>Задача сотрудников- думать, наблюдать, улучшать качество</p>

## Необходимость создания стратегической обратной связи



## Традиционная структура управления



### Обратная связь с «одной петлей»

«Капитан»	Определяет направление и скорость движения «корабля»(компании)
«Матросы» (менеджеры и исполнители)	Выполняют приказы и план капитана
Системы оперативного и управленческого контроля	Обеспечивают соответствие действий менеджеров и исполнителей стратегическому плану, начертанному топ-менеджерами.



### Обратная связь с «одной петлей»

При такой схеме **цель остается неизменной.**

В случае, если результаты отличаются от запланированных, у сотрудников не возникает вопроса, а нужно ли продолжать к ним стремиться, равно как и сомнений в адекватности методов достижения результатов.

Отклонения от запланированной траектории рассматриваются как дефект, при исправлении которого соответствующими средствами компания вернется на изначально начертанный путь.

## Управление на основе стратегической обратной связи



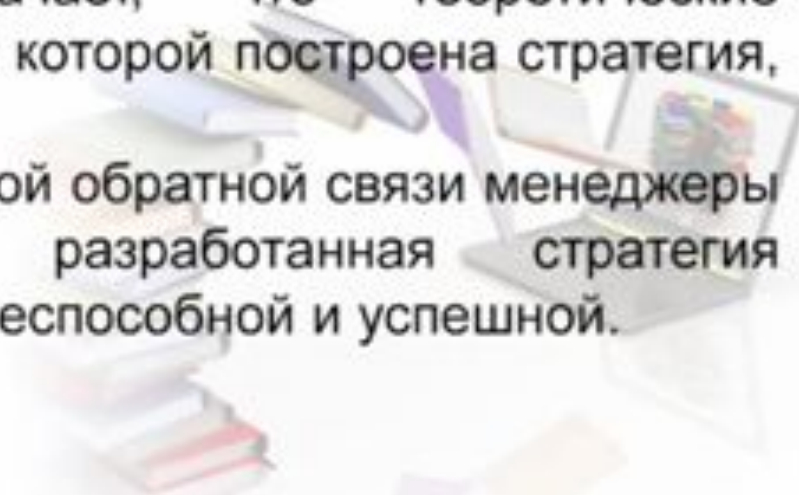
«Капитан»	Определяет направление и скорость движения «корабля»(компании)	Корректирует тактику и стратегию в зависимости от обстоятельств
«Матросы» (менеджеры и исполнители)	Выполняют приказы и план капитана	Дают информацию об изменяющихся условиях, идеи о новых направлениях
Системы оперативного и управленческого контроля	Обеспечивают соответствие действий менеджеров и исполнителей стратегическому плану, начертанному топ-менеджерами.	Дают информацию о меняющейся ситуации, обеспечивают быстрое реагирование на меняющиеся условия.
Система сбалансированных показателей	-	Указывает степень эффективности выбранной стратегии

## Управление на основе стратегической обратной связи



Любая стратегия - это гипотеза, которая требует проверки. Если в деятельности- неудача в достижении нужных показателей(объема продаж или расширения ассортимента), это означает, что теоретические предпосылки , на основании которой построена стратегия, несостоятельны.

В процессе стратегической обратной связи менеджеры отслеживают, насколько разработанная стратегия продолжает оставаться жизнеспособной и успешной.





# Система контроля за показателями



Ответственный за показатель работник

Ответственный за предоставление данных



# Структура системы сбалансированных показателей



Нортон и Каплан предложили следить за 4 группами показателей



# Как сделать стратегию непрерывным процессом





- Стратегическое планирование— от миссии к реальным планам.
- Инструмент управленческого контроля.
- Предоставление информации внешним пользователям.
- Применение для определения эффективности деятельности некоммерческих организаций (и государственных, в том числе), для которых нельзя установить финансовый критерий (по полученной прибыли).

