Федеральное агентство по образованию

Новокузнецкий филиал-институт

Государственного образовательного учреждения

высшего профессионального образования

«Кемеровский государственный университет»

Кафедра информационных систем и управления

им. В.К. Буторина

Выполнил:

гр. ПИЭ - 07

Курсовая работа

Дисциплина: "НИРС"

«Построение бизнес процесса постановки систем сбалансированных показателей на предприятий (KPI)»

Проверил ст. преподаватель:

 Курсовая работа защищена

 с оценкой“\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_”

 Дата защиты « »\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2010 г.

Новокузнецк

2010 г.

**Содержание**

1. Введение………………………………………………………….……….3-4 стр.
2. Сущность и история развития Сбалансированной Системы Показателей:
	1. Роберт Каплан и Дэвид Нортон – «отцы-основатели» концепции системы сбалансированных показателей, сущность и исследованияССП……………..5-7 стр.
	2. Методология IDEF0………………………………………………...8-10 стр.
3. Система сбалансированных показателей, как метод управления компанией и ее интеграция с иными системами управления:
	1. Система Сбалансированных показателей и стратегическое управление.......9-10 стр.
	2. Система Сбалансированных показателей и система бюджетирования...…10-11 стр.
	3. Система Сбалансированных показателей и система мотивации………………11 стр.
	4. Структура и цели системы в стратегическом управлении…………………11-13 стр.
	5. Цели и показатели результативности……………………………………..…13-15 стр.
	6. Стратегические карты, стратегические темы…………………………..……15-18 стр.
	7. Внедрение системы при стратегическом управлении предприятие……….19-20 стр.
	8. Оценка и корректировка ССП……………………………………………..…20-21 стр.

# Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования ………………………………………………….....…22-24 стр.

# Заключение…………………………………………………………..…25-26 стр.

# Список использованной литературы…………………………………..…27 стр.

**Введение**

В настоящее время для того, чтобы иметь возможность постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка лучше своих конкурентов, превосходить их по качеству, скорости и гибкости предоставления услуг, по широте ассортимента или цене продукции руководителям компаний необходимо оперативное получение информации о деятельности компании для своевременного принятия управленческих решений. Большое значение имеет концептуальная и технологическая связь между стратегией и используемыми организационными решениями.

***Balanced Scorecard*** (в переводе с *англ.языка* – «сбалансированная система показателей») является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет "связать" стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

Сбалансированная система показателей (ССП), в английском варианте — Balanced Scorecard (BSC). ССП — это механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели результативности (КПР), в английском варианте — Key Performance Indicator (KPI). КПР являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте, ССП является инструмент не только стратегического, но и оперативного управления.

Преимущество ССП состоит в том, что предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате «систему координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления. Все ресурсы, а также сотрудники компании через систему мотивации, тесно завязанную на КПР, сориентированы стратегией компании и направлены на ее достижение в своей ежедневной работе. Разработка и внедрение данной системы включает в себя следующие этапы:

**1. Формулировка целей.** Понять и согласовать общие задачи, которые стоят перед компанией - первый и необходимый шаг в построении того, что авторы *BSC* называли "стратегически ориентированной организацией".

**2. Определение перспектив, или направления показателей. Распределение целей по перспективам.** Следующий этап - определить направления деятельности, которые необходимы для реализации стратегических целей. В этом случае используют схему 4 направлений показателей, в отдельных случаях, для большей "индивидуальности" проекта, используется метод «*Процессной системы сбалансированных показателей BSC»*.

**3. Определение задач, решаемых для достижения целей и распределение их по направлениям деятельности.** Здесь необходимо уточнить задачи, выполнение которых ведет к достижению основной цели.

**4. Установление причинно-следственных связей и факторов влияния между целями и задачами.** Выяснить, как влияет выполнение задач на достижение цели, и каковы взаимосвязи между задачами. Определение факторов влияния помогает привести задачи и цели к единой системе и завершает этап создания «Карты стратегических задач».

**5. Определение измерителей целей.** Выполнения каждой стратегической задачи и общей цели должна измеряться определенными показателями, которые должны быть выражены в цифрах. На основе показателей и их нормативных значений, а также допустимых границ отклонений от целевого значения формируется «Карта показателя».

**6. Разработка программ по достижению целей и задач.** Целевые программы разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках компании, где невозможно существенно улучшить показатели.

**7. Интеграция 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.

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

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

**2. Сущность и история развития Сбалансированной Системы Показателей (ССП) и методологи IDEFO.**

**2.1 Роберт Каплан и Дэвид Нортон – «отцы-основатели» концепции системы сбалансированных показателей, сущность и исследования ССП.**

**Balanced Scorecard** - Сбалансированная система показателей сравнительно новая технология. Данная концепция появилась в 80-90-х годах, как инструмент для управления динамично развивающимися компаниями. В то время компании столкнулись с множеством изменений: доля некоторых отраслей на рынке стала стремительно сокращаться из-за глобализации, либерализации торговли, появления технических новшеств. Потребности компаний также менялись. Необходимость в более качественной информации и в оперативном реагировании на изменения рынка стала очевидна. В конце 80-х гг. профессоры Гарвардской школы экономики *Роберт Каплан* и *Дэвид Нортон* совместно с *Norlan Norton Institute* (исследовательский центр всемирно известной аудиторско-консалтинговой компании *KPMG Peat Marwick*) провели исследование 12 компаний. Целью исследования было выявление новых способов повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса.Проводя исследование, Нортон и Каплан руководствовались следующей гипотезой: «управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений». Основания для такого утверждения у профессоров Гарварда были более чем вескими: например, если разрыв междубалансовой и рыночной стоимостью, согласно данным по 3500 американским компаниям в 1978 году составлял 5%, то к 1998 году по бухгалтерской стоимости компании недооценивали себя на 72%. 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. 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 аспектыдеятельности. Такие показатели, как *EVA, EBITDA, TSR*, давали акционерам более реальную картину текущего состояния бизнеса, но для управления компанией их было явнонедостаточно.

***Как развивались показатели эффективности деятельности компании:***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1920-е годы | 1970-е годы | 1980-е годы | 1990-е годы |
| Модель Дюпона *(Du Pont Model);*Рентабельность инвестиций *(ROI)* | Чистая прибыль на одну акцию *(EPS);*Коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли *(P/E)* | Коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций *(M/B);*Рентабельность акционерного капитала *(ROE);*Рентабельность чистых активов *(RONA);*Денежный поток *(Cash Flow)* | Экономическая добавленная стоимость *(EVA);*Прибыль до выплаты процентов, налогов и дивидендов *(EBITDA);*Рыночная добавленная стоимость *(MVA);*Сбалансированная система показателей (*Balanced Scorecard -BSC);*Показатель совокупной акционерной доходности *(TSR)*;Денежный поток отдачи на инвестированный капитал *(CFROI)* |

 |

***Примечание:*** таблица 1

В рамках исследования было определено, что компании сильно ориентируются на финансовые показатели. Было обнаружено, что в целях улучшения краткосрочных финансовых показателей производилось снижение расходов на обучение, маркетинг и обслуживание клиентов, что в дальнейшем пагубно сказывалось на общем финансовом состоянии. Каплан и Нортон пришли к выводу, что сотрудники компаний не понимают своей роли в процессе реализации стратегии и не имеют мотивации повышать эффективность внедрения в жизнь долгосрочных корпоративных планов. На основании полученных данных, была разработана принципиально иная система контроля эффективности и выполнения стратегических целей, получившая название *Balanced Scorecard* (Система Сбалансированных показателей). Первая публикация разработок двух профессоров получила высочайшую оценку от журнала *«Harvard Business Review*», - «Система сбалансированных показателей» самый значительный вклад в практику управления за последние 75 лет. На волне успеха профессора продолжили развитие концепции и в 1996 г. выпустили книгу "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action"*. В результате внедрения и использования ССП многими организациями появились новые методики построения ССП. В 2001 г. Нортон и Каплан выпустили вторую книгу, в которой представили расширенную концепцию стратегического управления организацией. Результатом внедрения ССП, по мнению Нортона и Каплана, должна стать организация, ориентированная на выполнение стратегии.

Основной принцип ССП, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления - управлять можно только тем, что можно измерить. Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает. ССП делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению, аспекты деятельности как степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал компании.

Авторы ССП предложили четыре направления оценки эффективности, отвечающие на самые значимые для успешной деятельности компании вопросы:

• Финансы (представление о компании акционеров и инвесторов?);

• Клиенты (какой компанию видят покупатели ее продуктов?);

• Бизнес-процессы (бизнес-процессы для оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться?);

• Обучение и рост (возможности для роста и развития компании?).

Построение ССП для отдельной компании включает несколько элементов:

• карту стратегических задач;

• карту сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность бизнес-процессов, "точку достижения цели" и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты);

• целевые проекты, обеспечивающие внедрение необходимых изменений;

• "приборные панели" для контроля и оценки деятельности.

Синтезировав результаты трехлетнего опыта внедрения системы, в 1996 году Дэйвид Нортон и Роберт Каплан опубликовали статью *"Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления"*. Естественно, три публикации не могли ответить на все вопросы, стоящие перед управленцами, и в 1996 году выходит первая книга тех же авторов "*Сбалансированная система показателей: перевод стратегии в действие"*, дающая полноценный и структурированный обзор данной концепции и описывающая опыт ее внедрения. По сути дела, данное издание явилось толчком для последующего развития и нахождения новых областей применения системы среди большого числа компаний как коммерческого, так и государственного сектора.

После значительных успехов, достигнутых первыми компаниями, внедрившими технологию Balanced Scorecard в качестве основного метода управления, использование Системы сбалансированных показателей стало общей тенденцией. В первую очередь, она затронула средние и крупные компании самых различных отраслей. Десять лет спустя, по данным *Bain&Company*, *Balanced Scorecard* используется половиной компаний из перечня *Global 1000*. Журнал *Fortune* приводит собственные данные: ***BSC*** является основным инструментом исполнения стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг *Fortune-500*. Среди них такие корпорации как *Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics***,** и других. Теперь Balanced Scorecard активно внедряется и на российских предприятиях (первые прецеденты внедрения BSC в России - компании *"****ЛУКойл****" и "****Северсталь****"*), а "отцы-основатели" BSC, Д. Нортон и Р. Каплан регулярно посещают Россию, проводя семинары и конференции.

**2.2 Методология IDEF0**

Первая распространенная методология, которая будет рассмотрена это IDEF0. Этот язык придумали американские военные с целью успешного тиражирования бизнес-процессов предприятий аэрокосмической промышленности. В свое время американские военные столкнулись со следующей проблемой. При проектировании заводов было замечено, что каждый раз приходится заново проделывать один и тот же шаг - проектировать одинаковые подсистемы управления, на что уходило дополнительное время и ресурсы. После этого было предложено разработать язык или чертеж, с помощью которого можно было бы описать типовые подсистемы управления и при строительстве нового завода использовать наработанные схемы. Язык который был придуман и использован для этих целей лег в основу методологии описания бизнес-процессов IDEF0.

Методология IDEF0 незначительно отличается от классической схемы описания бизнес-процессов DFD. Основным отличием является наличие в языке дополнительной аналитики. Данный стандарт описания бизнес-процессов предлагает показывать не просто входы и выходы, как это делается в DFD – формате, он предлагает ввести три типа входов. Первый тип входов назвали так же входом, а два других входа назвали управлением и механизмами.

В стандарте IDEF0 c помощью входа показывают объекты – информационные и материальные потоки, которые преобразуются в бизнес-процессе. С помощью управления показывают объекты – материальные и информационные потоки, которые не преобразуются в процессе, но нужны для его выполнения. С помощью механизмов стали показывать механизмы, при помощи которых бизнес-процесс реализуется: технические средства, люди, информационные системы и т.д. Выход бизнес-процесса, описанного в стандарте IDEF0 полностью соответствует по смыслу выходу процесса, описанному при помощи DFD-схемы.

Четыре типа объектов, применяемых для описания входов и выходов в стандарте IDEF0, в английском варианте образуют сокращение ICOM и на схеме IDEF0 размещаются в строго отведенных местах относительно работ, которые называются функциональными блоками (Таблица 1).

Таблица 1. Название и размещение входов и выходов в стандарте IDEF0 относительно функционального блока.

Давайте рассмотрим пример бизнес-процесса "Выточить деталь", который выполняет токарь. Входом процесса является заготовка из которой вытачивается деталь – она физически преобразуется в процессе. Для того, что бы токарь начал точить деталь ему нужно дать задание или план. Также ему понадобится чертеж с размерами детали. Так вот, чертеж, задание или план нужны для реализации бизнес-процесса и процесс без них не начнется, но по ходу выполнения процесса они не преобразуются. Согласно стандарту IDEF0 их относят к управлению. Для того, что бы выточить деталь нужен токарь, нужен станок – их относят к механизмам. Выходами или результатами бизнес-процесса является деталь (рис. 3).

Рис.3. Стандарт описания бизнес-процесса IDEF0.

Стандарт IDEF0 получил большое распространение в США и активно используется в России. Ввиду того, что в стандарте IDEF0 появилась дополнительная аналитика по сравнению с классическим стандартом DFD, схемы бизнес-процессов получаемые при описании в стандарте IDEF0 выглядят более сложными с точки зрения менеджеров компании, в виду ограниченного наличия у них свободного времени. Данная сложность часто приводит к тому, что менеджеры, особенно высшего уровня, которые должны принимать активное участие в проекте по описанию и оптимизации деятельности компании, "отказываются" от работы с IDEF0. В данном случае IDEF0 - является излишне информационно насыщенным и сложным стандартом.

Второй недостаток стандарта IDEF0 связан с тем, что он дает больше поводов и возможностей сторонникам сопротивлений изменениям притормозить проект по описанию и оптимизации бизнес-процессов и дискредитировать его идею. Это также связано с усложненной аналитикой стандарта IDEF0, которая часто дает повод задуматься и задавать следующие вопросы: "А правильно ли, что этот объект отнесен ко входу? Может его отнести к управлению?"

Тем не менее, стандарт IDEF0 имеет большое распространение в России, так как по нему существует много книг и различных информационно-методических материалов. Также существуют программные продукты, поддерживающие данный стандарт, овладеть которым несложно.

Практика показала, что стандарт IDEF0 целесообразно использовать в проектах по описанию и оптимизации локальных бизнес-процессов, в небольших проектах в которых больше участвуют и принимают решения специалисты предметных областей, а руководители высшего уровня привлекаются для принятия решений по минимуму.

На рис. 4 приведена диаграмма IDEF0 верхнего уровня бизнес-процесса "Увольнение сотрудника".

Рис. 4. Диаграмма IDEF0 верхнего уровня бизнес-процесса "Увольнение сотрудника".

# 3. Интеграция ССП и других систем управления компанией.

Почему некоторые компании, внедрившие BSC, сталкиваются с ситуацией, когда система перестает работать? Это происходит, в первую очередь, потому что ССП существует сама по себе и никак не связана с другими элементами управления организации: системами бюджетирования и управленческого учета, инструментами стратегического развития и оперативного управления. Другими словами, сбалансированная система требует от компании единого развития, ориентации на стратегию всех подразделений, вплоть до каждого сотрудника.

Чтобы компания развивалась в соответствии стратегии необходимо, чтобы:

* каждая из подсистем управления вносила свой вклад в реализацию стратегии;
* каждая из систем управления служила источником информации для ССП;
* далее ССП будет способствовать успешной работе других подсистем.

***Примечание:*** рисунок 1.

**3.1 ССП и стратегическое управление.**

Прежде всего, необходимо связать сбалансированную систему показателей с системой стратегического управления. В противном случае ССП будет всего лишь набором разрозненных показателей, никак не влияющих на стратегическое развитие организации. Важным инструментом стратегического управления является стратегическое планирование. Именно на основе информации, полученной в результате планирования, и происходят разработка стратегической карты и формирование показателей. Однако стратегическое планирование как таковое во многих российских организациях отсутствует. Согласно некоторым оценкам, стратегический план как документ есть только у 10% компаний, и только в 5% компаний этот план читал кто-либо кроме разработчика и непосредственного заказчика. Поэтому взаимодействие ССП с системой стратегического управления происходит, как правило, еще на этапе ее создания. Большинство проектов по внедрению сбалансированной системы показателей начинается со сбора информации для формализации стратегии. По результатам интервьюирования топ-менеджеров и анализа предложений ключевых сотрудников готовится отчет, на основе которого уже разрабатывается стратегическая карта компании. В то же время структура ССП может стать хорошей основой для разработки полноценной стратегии. Четыре ключевые перспективы (финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие) позволяют распределить цели таким образом, чтобы ни одна из сторон деятельности компании не была забыта и ее развитие происходило сбалансировано. В дальнейшем информация, которая будет собираться по показателям, станет хорошей основой для пересмотра и корректировки стратегии, а сбалансированная система показателей, в свою очередь, стимулирует компанию более внимательно относиться к стратегическому планированию.

**3.2 ССП и система бюджетирования.**

Сбалансированная система показателей может взаимодействовать с системой бюджетирования на трех уровнях. Во-первых, ССП может задавать основные параметры для бюджетной модели предприятия. Показатели ССП в этом случае будут являться отправной точкой для определения бюджетной модели. Также система бюджетирования может предоставлять конкретные финансовые значения как целевые значения. Как показывает практика, в качестве стратегических целей достаточно опасно использовать финансовые коэффициенты, предварительно не проверив их на финансово-экономической модели. Финансовые организации могут искусственным образом увеличивать свою прибыльность. Однако при этом возрастают и риски. Проверка показателей в финансово-экономической модели, которая очень часто заложена в систему бюджетирования, позволяет провести так называемый "анализ чувствительности", то есть оценить, какие факторы повлияют на достижение данного показателя. Третий уровень связан с распределением финансовых ресурсов компании между различными стратегическими целями: любая бюджетная заявка или бюджетная статья должна быть привязана к той или иной стратегической цели. Это выглядит следующим образом: в каждой бюджетной заявке следует указать стратегическую цель, показатель, который улучшится в результате ее выполнения, и результат, который должен быть достигнут. В конечном итоге можно оценить, сколько денежных средств необходимо потратить на достижение той или иной стратегической цели. Важно также произвести деление на инвестиционные затраты, которые не приносят немедленной выгоды, и оперативные затраты, связанные с регулярной деятельностью компании.

**3.3 ССП и система мотивации.**

Важным условием для успешного функционирования ССП является поддержка со стороны людей, работающих в компании. Причем сотрудники должны быть осведомлены не только о стратегических целях компании, но и о том, как их деятельность помогает организации двигаться по пути реализации намеченной стратегии. Для этого очень важно привязать сбалансированную систему показателей к системе мотивации персонала.

Как правило, после внедрения ССП практически для каждого сотрудника вводится дополнительный компонент заработной платы, который зависит от степени достижения стратегических целей. Вознаграждение, привязанное к ССП, можно сочетать с существовавшими ранее системами выплат (сдельной и почасовой оплатой, фиксированными окладами). Система мотивации не должна ориентироваться на решение исключительно стратегических задач, в противном случае сотрудники будут меньше внимания уделять своей оперативной деятельности. Лучше разделить компенсационный пакет на две части: одна будет связана со стратегией, а другая – с оперативными целями.

Сбалансированная система показателей может стать хорошей основой для делегирования полномочий. В результате внедрения ССП у сотрудников всех подразделений появляется четкое понимание своих обязанностей, выстраивается определенная схема взаимодействия между подразделениями. При этом управление на основе поставленных целей дает еще одно важное преимущество: возможность менеджеру самостоятельно контролировать результаты своей деятельности. Самоконтроль оказывает более сильное влияние на мотивацию сотрудника, появляется желание сделать как можно лучше, а не просто обеспечить «необходимый минимум».

**3.4 Структура и цели системы в стратегическом управлении.**

Идея сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) отвечала желаниям менеджмента обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Новая система направлена, прежде всего, на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов. Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

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

***Примечание:*** таблица 2.

Каждая проекция содержит в себе ключевой вопрос, с которым она ассоциируется. Ответы являются целями, достижение которых будет свидетельствовать о продвижении по пути реализации стратегии. Между проекциями должна быть выявлена четкая причинно-следственная связь. Стратегический процесс в любой компании, которая завершила разработку ССП, реализуется сверху вниз. На первом этапе на основе видения высшего менеджмента, которое отображает интересы акционеров, определяются финансовые цели и ориентиры. Далее необходимо наметить круг проблем, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер по улучшению восприятия клиентом продукции или услуг компании. После того как желаемые цели обозначены, начинается поиск необходимых средств для их достижения. При этом определяются мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов (разработка новой продукции, повышение качества обслуживания, повышение производительности и т. д.), которые необходимо реализовать для создания качественного предложения потребителю и достижения желательных для собственника результатов. Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов. Важно понимать, что все 4 проекции должны способствовать реализации единой стратегии организации. По мнению разработчиков, современная компания должна работать по крайней мере с 4 указанными проекциями, но в зависимости от ситуации она может принять и другие, дополнительные. Наконец, новая система представляет базу для формулировки гипотез в отношении постановки фирменных целей и их увязки между собой. Предполагаемые целевые связи подвергаются проверке и исследуются в рамках процесса обучения. Накопленный опыт позволяет давать им количественные оценки.

В ходе применения сбалансированная система показателей превратилась в широкую управленческую систему. Поэтому многие видят в ней рамочную структуру всего процесса оперативного управления, который включает в себя ряд субпроцессов:

* перевод перспективных планов и стратегии в форму конкретных показателей оперативного управления;
* коммуникацию и переключение стратегии на более низкие уровни общефирменной иерархии с помощью разработанных показателей управления;
* превращение стратегии в планы, в том числе бюджетные;
* налаживание обратной связи для проверки гипотез и инициирования процессов обучения.

В рамках организационной иерархии сбалансированная система реализуется в направлении сверху вниз. Считается, что система должна начинать работать на уровне всего предприятия, а затем спускаться на уровни хозяйственных подразделений и даже отдельных сотрудников компании. Дальнейшее развитие и совершенствование системы анализируется в третьей совместной работе Каплана и Нортона, опубликованной в 1996 г. и посвященной вопросам ее использования в качестве инструмента стратегического управления предприятием. Эта функция системы убедительно демонстрируется и в опубликованной вслед книге тех же авторов.

**3.5 Цели и показатели результативности.**

Так же, как и в случае с проекциями, между целями существует причинно-следственная связь. Пример взаимосвязи целей представлен на рис. 2.

***Примечание:*** рисунок 2.

Показатели результативности позволяют отслеживать реализацию стратегии и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями, в то же время обеспечивают основу для планирования и оценки исполнения бюджета и деятельности каждого сотрудника. Показатели могут исчисляться с различной частотой: ежедневно, ежеквартально или ежегодно. Примером используемых показателей для различных проекций могут служить следующие:

Финансовые индикаторы:

1. совокупные активы
2. совокупные активы на сотрудника
3. доходы к совокупным активам
4. доходы на сотрудника
5. доходы от новых продуктов
6. прибыль к совокупным активам
7. прибыль на сотрудника

Индикаторы по клиентам:

1. количество клиентов
2. доля рынка
3. средний оборот на клиента
4. среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом
5. индекс лояльности клиентов
6. индекс удовлетворенности клиентов

Индикаторы процессов:

1. своевременная доставка
2. рост производительности
3. административные расходы
4. оборачиваемость складских запасов
5. время подготовки производства
6. стоимость административных ошибок
7. прямые контакты с клиентами

Индикаторы обучения и роста:

1. текучесть кадров
2. время на обучение
3. среднее время отсутствия
4. ежегодные затраты на обучение на человека
5. индекс удовлетворенности сотрудников

Так называемый "баланс" в концепции Сбалансированной системы показателей имеет многоплановый характер, охватывая связи между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.

**3.6 Стратегические карты, стратегические темы.**

Концепцию ССП часто неправильно понимают только как средство группировки ключевых показателей деятельности в рамках четырех проекций, в которых показатели финансового состояния попросту дополнены нефинансовыми показателями. Показатели, конечно, являются важной частью концепции ССП, но они не отражают полностью ее суть. Концепция подразумевает фокус на стратегиях и их делении на стратегические цели. Эти цели содержат в себе детальное отображение различных аспектов стратегии. При интеграции индивидуальных целей между ними могут быть выявлены причинно-следственные взаимосвязи. Полный набор целей отображает стратегию. Каплан и Нортон рассматривают следующие аспекты:

* Четкое формулирование стратегии
* Передачу стратегии внутрь всей компании
* Согласование стратегии компании с целями персонала
* Связывание целей с годовым бюджетом
* Идентификацию и согласование стратегических инициатив
* Выполнение регулярных проверок с помощью обратной связи и необходимых корректировок стратегии

В рамках ССП необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории. Таким образом, Сбалансированная система показателей дает возможность руководителям связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой. Основное назначение Системы заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

# 4. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования.

Давайте вкратце рассмотрим основные составляющие данной системы.

Система сбалансированных показателей переводит миссию и стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень их достижения в рамках четырех проекций:

финансы («как оценивают компанию инвесторы?»);

клиенты («как оценивают компанию клиенты?»);

внутренние бизнес-процессы («какие процессы позволят компании реализовать конкурентные преимущества?»);

обучение и рост («какие возможности существуют для роста и развития компании?»).

По каждому из направлений (проекций) компания формулирует ключевые цели, определяет показатели эффективности и оценивающие критерии. Цели и показатели (в том числе степень их детализации) ССП формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании.

Показатели эффективности (факторы успеха) отражают «путь продвижения» компании к поставленным целям, являясь связующим звеном между целями компании и бизнес-процессами, ведущими к их достижению. Показатели эффективности являются своеобразными условиями достижения цели, а бизнес-процессы показывают, как эти условия выполняются. Контроль за тем, достигнута цель или нет, осуществляется через критерии эффективности, которые, по сути, являются измерителями достижимости целей. Критерии количественно оценивают показатели эффективности, для них могут быть заданы формулы или иные способы расчета.

Ниже приведены примеры возможных целей и показателей по каждой проекции.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Проекция** | **Цель** | **Показатель** |
| Финансы | Увеличение рентабельности продукции Увеличение рентабельности собственного капитала Увеличение чистой прибыли | Рентабельность продаж Рентабельность собственного капитала Чистая прибыль |
| Клиенты | Удовлетворенность покупателей за счет соотношения «цена-качество» Доля рынка в целевом сегменте Приобретение новых клиентов Положение приоритетного поставщика | Оценка клиента Доля рынка Количество новых покупателей Доля продаж постоянным покупателям |
| Бизнес-процессы | Развитие регионального рынка Уменьшение количества сбоев в сети/ на производственной линии Улучшение процесса управления проектами Улучшение качества услуг | Количество новых клиентов на региональном рынке Количество и частота сбоев в сети/ на производственной линии Количество успешно реализованных проектов (в сроки, в рамках бюджета и т.д.) Количество клиентов / рост реализованной продукции |
| Обучение и рост | Удовлетворение и удержание сотрудников Повышение квалификации сотрудниковЭффективность работы ИТ-систем | Индекс удовлетворенности сотрудников Количество пройденных обучений на одного сотрудника Скорость получения и полнота информации, необходимой для принятия УР |

Между показателями и целями всех четырех проекций существует причинно-следственная связь. Например, увеличение прибыли от реализации продукции может быть обеспечено за счет повышения лояльности клиентов и привлечения новых клиентов, что в свою очередь связано с усилением работы с клиентами вследствие повышения качества услуг, что опять-таки определяется ростом квалификации персонала. Причинно-следственные отношения вытекают из стратегии компании и учитывают временной фактор в принятии решений и пропорциональную зависимость между параметрами.

Акцент на причинно-следственные связи при составлении «сбалансированной таблицы показателей» также способствует пониманию сотрудниками компании стратегии компании, своих задач и их влияния на общий результат.

В целом, использование Системы сбалансированных показателей позволяет менеджерам руководить такими важными процессами стратегического управления, как перевод видения стратегии и доведение ее до всех уровней системы управления, коммуникация и связь, бизнес-планирование, обратная связь, обучение и текущий мониторинг реализации стратегии. ССП выступает в качестве «инструмента реализации целей, позволяющего связать стратегическое управление с оперативным на основе ключевых показателей эффективности и причинно-следственных связей между ними».

1. **Проектирование бизнес-процессов, используемые нотации**

Имея формализованную стратегию, можно приступить к проектированию бизнес-процессов компании, то есть определить ту деятельность, которую сотрудники компании должны осуществлять для реализации стратегии и достижения поставленных целей.

Business Studio позволяет как построить комплексную иерархическую модель деятельности компании, так и описать ряд отдельных процессов. Для этого в распоряжение бизнес-аналитика предоставляются наиболее популярные и удобные нотации моделирования:

· IDEF0

· Процесс (Basic Flowchart)

· Процедура (Cross Functional Flowchart)

· EPC (Event Driven Process Chain)

Нотацию IDEF0 целесообразно использовать для построения иерархической модели бизнес-процессов верхнего уровня, а нотации Процесс, Процедура и EPC - для моделирования процессов нижнего (операционного) уровня. Business Studio позволяет менять нотацию моделирования при переходе с описания процессов верхнего уровня к описанию процессов нижнего уровня.

В соответствии с процессным подходом для процесса задаются:

1. Владелец процесса,
2. Исполнители процесса,
3. Входы и Выходы,
4. Требования к срокам выполнения и ряд других параметров.

Сочетание наглядных графических нотаций и параметров процессов обеспечивает максимально комфортную работу бизнес-аналитика от начала проектирования до выпуска регламентирующей документации. В рамках описываемых процессов, непосредственно на диаграммах или в свойствах элементов диаграмм, задаются операции с различными объектами деятельности (например, документами), а также их атрибутами (например, реквизитами документа).

Обязательным элементом процессного управления являются ключевые показатели результативности или эффективности - KPI (Key Performance

Indicators). С помощью KPI планируется и контролируется деятельность, протекающая в рамках процессов. Таким образом, система KPI является инструментом оперативного управления компанией. Также KPI часто используется для построения системы мотивации персонала, при этом величина вознаграждения сотрудника прямо зависит от результативности процессов, которые он исполняет. Business Studio позволяет определить для каждого процесса набор ключевых показателей эффективности KPI и вывести их в Должностную инструкцию исполнителя или в Положение о подразделении, которое выполняет процесс.

Правила выполнения бизнес-процессов автоматически фиксируются в документах "Регламент бизнес-процесса".

**5.1 Нотация IDEF0**

IDEF0 - одна из наиболее популярных нотаций моделирования бизнес-процессов семейства нотаций IDEF, основанная на методологии структурного анализа SADT (Structured Analysis & Design Technique\*). IDEF0 служит для создания функциональной модели, включающей структурированное описание функций, действий или процессов моделируемой системы.В графической нотации IDEF0 всего два элемента: блоки и стрелки. Блоки обозначают процессы или функции рассматриваемой системы, а стрелки отражают связи между процессами или с внешней средой.

Особенностью нотации IDEF0 является:

* Возможность декомпозировать процессы на подпроцессы и, таким образом, строить иерархические модели бизнес-процессов.
* Выделение четыре типов стрелок: три типа входов — вход, управление и механизм (это позволяет более гибко описывать логику использования входов в процессе в целях последующего анализа), и выход.

Нотация IDEF0 служит прежде всего для описания состава процессов, протекающих в рассматриваемой системе, а не их последовательности (хотя приблизительного логическая последовательность процессов может быть задана расположением блоков на диагонали слева сверху - вниз вправо). Поэтому нотация IDEF0 в основном используется для создания верхнего уровня модели бизнес-процессов, а для описания процессов нижнего уровня служат нотации Процесс, Процедура иди EPC.

**5.2 Нотация Процесс (Basic Flowchart в Visio)**

Данная нотация используется для представления алгоритма выполнения процесса (нотация класса workflow). Используются графические элементы: событие, процесс, решение, два типа стрелок – стрелки предшествования и стрелки «Поток объектов».

**5.3 Нотация Процедура (Cross Functional Flowchart в Visio)**

Данная нотация используется для представления алгоритма выполнения процесса (нотация класса workflow). Дополнительно к графическим элементам, применяемым в нотации Процесс, используются дорожки (Swim Lanes), обозначающие организационные единицы – исполнителей действий процесса.

**6. Заключение**

В заключении данного курсового проекта хотелось бы еще раз сказать о том, что такое ССП и перечислить главные особенности данной системы планирования и управления.

Сбалансированная система показателей - это мощная основа, помогающая организациям быстро добиваться реализации стратегии путем перевода видения и стратегии в набор оперативных целей, которые могут направлять поведение сотрудников, и как следствие - эффективность работы. Показатели эффективности реализации стратегии составляют важнейший механизм обратной связи, необходимой для динамической настройки и улучшения стратегии с ходом времени. Концепция Системы сбалансированных показателей построена на такой предпосылке - измеряться должно то, что заставляет акционеров действовать. Вся деятельность организации, ее ресурсы и инициативы, должны равняться на стратегию. Сбалансированная система показателей достигает этой цели при помощи явного определения соотношения причин и результатов для целей, показателей, и инициатив в каждой из Перспектив и на всех уровнях организации. ***Разработка ССП*** - это первый шаг в создании Организации, сосредоточенной на стратегии.

# Компания становится успешной только в том случае, если планомерно развивается. В аспекте управления понятие "планомерное развитие" означает создание и реализацию стратегических планов.

На практике исполнение стратегических планов становится самым серьезным испытанием для организации. Масса отдельных мероприятий и действий сотрудников должна быть скоординирована таким образом, чтобы реализовать цели, желательно с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки. *Balanced Scorecard* создавалась как инструмент, позволяющий согласовать действия подразделений и сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед компанией. Основной принцип *Balanced Scorecard,* который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления - управлять можно только тем, что можно измерить. Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает. *Balanced Scorecard* делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению, аспекты деятельности как степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал компании.

**Ценность ССП состоит в 4 основных категориях возможности использования Системы Сбалансированных Показателей:**

1. Финансовые измерения/управление
2. Измерение эффективности
3. Управление эффективностью
4. Стратегическое управление

Философия ССП в большой степени склоняется в направлении стратегического управления и создания организаций, сосредоточенных на стратегии, сверху донизу.

В итоге я хочу добавить, что существует несколько факторов успешного внедрения *Balanced Scorecard*, которыми воспользовалось руководство нашего университета при применении этой стратегии:

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. Если руководство собрало персонал и объявило: "Наша цель - в том-то и в том-то", не стоит ожидать, что этого хватит для ее достижения.

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

###### Список использованной литературы

1. Каплан Р., Нортон Д.: Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2003;
2. Г.И.Мальцева, Р.А.Луговой, А.Солдатова: [Университетское управление](http://ecsocman.edu.ru/univman/). 2004.  N 5-6(33). С. 96-103;
3. № 3 (7) журнала "Контроллинг в России" Автор: Андрей Гершун;
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard Translating Strategy Action. - Cambridge Mass. -1996;
5. <http://www.scorecard.ru> – web-сайт раскрывающий тему BSC;
6. <http://intalev.nnov.ru> – Интернет-журнал;
7. [www.balancedscorecard.ru](http://www.balancedscorecard.ru) – web-сайт полностью посвященный ССП;
8. Волкова О.Н.: Управленческий учет.: М.: Издательство Проспект, 2005;
9. 2. R.S. Kaplan, D. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 82;
10. 3. R.S. Kaplan and D.R Norton "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" Boston: HBS Press, 1996;
11. 4. R.S. Kaplan and D.P. Norton "The Strategy - Focused Organisation" Boston: HBS Press, 2001;
12. 5.Paul R. Niven foreword by Robert S. Kaplan "Balanced Scorecard step - by - step: Maximizing Perf.