

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (THE BALANCED SCORECARD, BSC) – КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

Алексеева О.В., аспирант;
Николаева О.Е., к.э.н., доцент

*Московский государственный университет им.
М.В.Ломоносова*

Система сбалансированных показателей представляет собой один из самых новых подходов в комплексном управлении предприятиями. И хотя история данного подхода насчитывает всего около десяти лет, во многих развитых странах он получил очень широкое развитие как в теории так и на практике, как наиболее эффективный метод управления современным бизнесом. Имеется уже определенный опыт практического внедрения системы сбалансированных показателей и на российских предприятиях.

Прежде чем начать подробное рассмотрение системы сбалансированных показателей, дадим несколько определений.

«Система сбалансированных показателей (*The Balanced Scorecard, BSC*) является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом; кроме того, данная система дает возможность принимать более объективные решения в области распределения ресурсов.

Система сбалансированных показателей не отрицает использования традиционных финансовых показателей. Однако финансовые показатели отражают информацию только о прошлых событиях. Эта информация вполне устраивала предприятия индустриальной эры развития, в которой инвестиции в долгосрочные возможности (мощность) и взаимосвязи с потребителями не являлись критическими факторами для успеха. Финансовые показатели являются недостаточными для оценки деятельности предприятия в период информационной эры, когда компании должны увеличивать свою будущую стоимость через потребителей, поставщиков, своих работников, новые технологии и инновации.

Система сбалансированных показателей охватывает важнейшие аспекты деятельности предприятия: потребительский аспект; аспект, характеризующий внутренние бизнес-процессы; финансовый аспект и аспект, характеризующий обучение и перспективы роста сотрудников.

Система сбалансированных показателей позволяет увязать стратегию с оперативным бизнесом» [1].

Согласно определению, которое дает CIMA (The Chartered Institute of Management Accountants – институт профессиональных бухгалтеров по управленческому учету, расположенный в г. Лондон и имеющий филиалы во многих странах мира) в своем словаре официальных терминов:

«Система сбалансированных показателей - это подход, необходимый для снабжения менеджмента компании информацией, помогающей в формулировании стратегической политики и целей организации. Данный подход делает акцент на том, что пользователя необходимо в объективной и беспристрастной манере обеспечить информацией, которая направлена на все значимые участки деятельности организации. Предоставленная информация должна включать в себя как финансовые, так и нефинансовые элементы и покрывать такие области, как прибыльность компании, удовлетворение потребителей, внутренняя эффективность и инновации» [2].

1. ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Система сбалансированных показателей - это новый подход в управлении, который начал развиваться в 90-х годах XX века. Основателями данного подхода являются Robert Kaplan (Harvard Business School) и David Norton (Renaissance Solutions, Inc.).

Разработка BSC была начата в 1990 году. Именно в это время Norlan Norton Institute (исследовательский центр всемирно известной аудиторско-консалтинговой компании KPMG) начал изучение вопроса об эффективности управления и поиск инструментов, которые могли бы обеспечить ее повышение. Основной целью начатого исследования был поиск новых методов, основанных на нефинансовых показателях и позволяющих объективно измерять эффективность деятельности организации. Такая направленность исследования была связана с тем, что многие современные организации сталкиваются с проблемой, состоящей в том, что оценка эффективности деятельности предприятия, базирующаяся исключительно на финансовых показателях, не обеспечивает роста будущей экономической ценности (стоимости) организации.

Вышеупомянутое исследование (1990 год) было возглавлено директором Norlan Norton Institute Дэвидом Нортоном, который в настоящее время занимает пост руководителя Balanced Scorecard Collaborative (организация, которая занимается разработкой и внедрением BSC), и Робертом Капланом - профессором Harvard Business School, который был привлечен как научный консультант проекта. Также участниками данного исследования являлись менеджеры крупнейших компаний, осуществляющих свою деятельность в различных областях экономики, например, в области высоких технологий, производства товаров народного потребления, сфере услуг (это были следующие компании: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard, Shell Canada). Все участники проекта были объединены в единую группу, которая в течение года занималась разработкой модели, которая могла бы позволить оценить эффективность деятельности компаний наиболее объективно.

Так, в результате совместной деятельности, в ходе длительных обсуждений и дискуссий была выработана основа модели, именуемой в настоящее время The Balanced Scorecard. На русский язык это переводится как «система взаимосвязанных показателей», «карта сбалансированных показателей».

Разработанная система была опробована на некоторых предприятиях из числа тех, которые принимали участие в проекте. В конце 1990 года были подведены итоги проведенной работы. Разработчиками был сделан вывод о том, что система сбалансированных показателей обладает неоспоримыми преимуществами по сравнению с более традиционными концепциями, которые используются для комплексной оценки эффективности деятельности предприятия. Система сбалансированных показателей может быть использована эффективно на предприятии в качестве учетно-аналитического инструмента [3].

Однако исследования системы сбалансированных показателей на этом не были остановлены. Толчком

для возникновения нового взгляда на систему сбалансированных показателей явились результаты внедрения данной системы в компаниях FMC Corporation и Rockwater - организациях, которые считаются одними из пионеров в области внедрения данной системы. Как было отмечено выше, до рассматриваемого момента система BSC использовалась большинством руководителей как *система, используемая для повышения эффективности операционной деятельности*, например, для улучшения качества продукции, оптимизации времени обработки заказа, оптимизации сроков производственного цикла, снижения затрат и т. п. Опыт FMC Corporation и Rockwater показал, что данная система может быть использована для того, чтобы отслеживать степень исполнения стратегических целей, сформулированных руководством. При этом можно выделить ключевые факторы, которые воздействуют на процесс достижения стратегических целей. Также *BSC эффективно осуществляла функцию доведения до сотрудников различных уровней стратегических планов компаний*. Таким образом, *система сбалансированных показателей позволяет увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом* [4].

В 1993 году, спустя некоторое время после объединения консалтинговой компании Renaissance Solutions (специализировалась в области внедрения системы сбалансированных показателей, эту компанию возглавлял Дэвид Нортон) с одной из крупнейших консультационных компаний Gemini Consulting, проекты по внедрению BSC прошли в достаточно большом количестве компаний и система получила широкое признание в качестве инструмента, который обеспечивает внедрение стратегических планов организации и управление ими [1, 5]. Данная система позволяет:

- устанавливать индивидуальные и общекорпоративные цели;
- доводить суть и содержание поставленных целей до сознания рядовых сотрудников и менеджеров различного уровня;
- оценивать достижимость поставленных целей;
- обеспечивать быстроту процесса обратной связи, то есть отслеживать, насколько достигнуты стратегические цели и насколько они сами являются достижимыми при изменении внешних условий.

В 1996 вышла книга Нортон и Каплана под названием "Система сбалансированных показателей: перевод стратегии в действие" (The Balanced Scorecard – translating strategy into action). В данной работе описаны суть BSC и опыт внедрения данной системы. Книга послужила своеобразным толчком для широкого внедрения системы BSC на многих предприятиях [1].

В 1998 г. Каплан и Нортон организовали в г. Линкольн (шт. Массачусетс, США) консультационную группу BSC Collaborative, Inc., задача которой заключается в содействии распространению в странах мира своей концепции, а также анализе приобретенного опыта по ее применению.

В начале 1999 года 27 крупным организациям США, Канады, Германии и Швейцарии, использующим систему сбалансированных показателей, были разосланы опросные листы. Ответы дали 15 частных и государственных организаций. Участники опроса отметили выгоды, которые дала система сбалансированных показателей. Опрос показал, что она является эффективным инструментом для реализации стратегических целей фирмы. *В частности, применение BSC позволяет проверить*

действующую стратегию на полноту, последовательность, актуальность. Примерно половина опрошенных фирм использовала систему для пересмотра старой стратегии.

Многие консалтинговые компании на сегодняшний день специализируются на оказании услуг в области внедрения Balanced Scorecard и интеграции данной системы с другими инструментами в рамках единой модели поддержки принятия управленческих решений.

Особенно важной областью применения BSC оказалось управление процессами увеличения стоимости предприятий. Высокоагрегированные показатели, практикуемые для оценки хозяйственных результатов, трудны для понимания на оперативном уровне и не могут быть использованы в конкретных мероприятиях. *Поэтому предлагается увязать показатели сбалансированной системы с моделями, ориентированными на повышение стоимости предприятия*.

Эмпирические исследования в рамках некоторых проектов по внедрению BSC показали, что примерно 1/3 из исследуемых предприятий нуждалась при принятии решений в показателях, не поддающихся денежному выражению. Такое положение дает повод предприятиям внести в свою отчетность (например, перед акционерами и потенциальными инвесторами) немонетарные (неденежные) показатели как индикаторы их финансовых возможностей. Deutsche Bank уже включил показатели из системы сбалансированных показателей в хозяйственный отчет за 1998 г.

Особенно полезно использовать систему сбалансированных показателей как инструмент стратегической коммуникации и спецификации в тех случаях, когда стратегия сформулирована расплывчато и носит политическую окраску. Наиболее часто такое случается в государственной администрации и некоммерческих организациях.

В заключение следует отметить, что The Balanced Scorecard является развивающимся направлением и новые исследования по совершенствованию и внедрению данной системы ведутся постоянно [6-28, 30-33].

2. СУЩНОСТЬ СИСТЕМЫ - THE BALANCED SCORECARD (BSC)

Как было отмечено ранее, Kaplan и Norton впервые высказали идею о создании системы сбалансированных показателей в начале 90-х годов XX века в журнале Harvard Business Review. Возникновение данной системы не является случайным, оно связано с тем, что в определенный момент времени руководители ряда фирм столкнулись с тем, что управление организацией с использованием только финансовых показателей оказалось неэффективным.

Большинство работающих организаций значительную часть своего времени тратят на то, чтобы достигнуть поставленных финансовых целей. С этой целью организации проводят инновации, обучают работников, изобретают новые формы взаимодействия с потребителями. Хотя все эти виды деятельности являются фундаментом для успеха организации, только небольшое количество предприятий способно эффективно управлять этими процессами. Такое управление очень затруднено без специальной измерительной системы, которая отражает баланс между различными аспектами деятельности организации, что позволяет

организации выбрать наиболее правильный и верный курс движения.

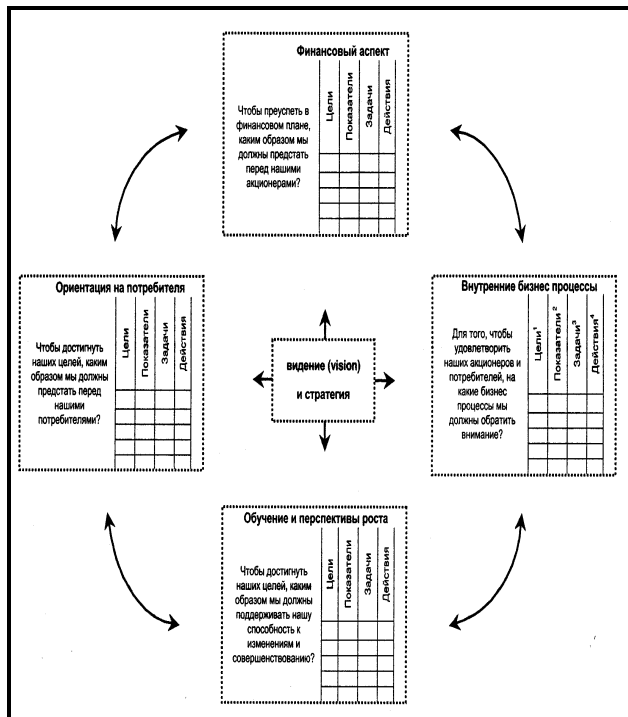


Рис. 1. Система сбалансированных показателей – система для перевода стратегических целей в оперативные

На рис. 1 приняты обозначения:
 1 – цели (objectives);
 2 – показатели (measures);
 3 – задачи (targets);
 4 – действия (Initiatives)
 (по Kaplan и Norton, 1996 [1]).

Система сбалансированных показателей предполагает, что организация рассматривается с точки зрения четырех взаимосвязанных и сбалансированных аспектов, по которым собираются данные и затем анализируются (см. рис.1). Эти аспекты следующие [1]:

1. Обучение и перспективы роста (The Learning and Growth perspective);
2. Внутрифирменные процессы, внутренние бизнес - процессы (The Business Process Perspective);
3. Ориентация на потребителя, потребительский аспект (The Customer Perspective);
4. Финансовый аспект (The Financial Perspective).

Следует отметить, что некоторые организации добавляют к четырем вышеперечисленным аспектам пятый или заменяют один из четырех вышеперечисленных аспектов на тот, который наилучшим образом отражает миссию и стратегию данной конкретной организации.

Например, некоторые организации в качестве дополнительного аспекта добавляют охрану и заботу об окружающей среде. Однако вышеперечисленные аспекты деятельности организации, предложенные Kaplan и Norton, применимы к широкому спектру организаций, что позволяет внедрять систему The Balanced Scorecard в различных компаниях.

Обучение и перспективы роста (The Learning and Growth perspective)

Данный аспект деятельности организации включает в себя тренинги служащих и корпоративную политику, направленную на индивидуальное и корпоративное самосовершенствование.

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛИ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ АСПЕКТА Обучение и перспективы роста (The Learning and Growth perspective)

Наименование группы показателей	Перечень возможных показателей
Характеристика сотрудников	степень удовлетворения сотрудников (степень вовлечения в работу организации, степень признания важности сотрудника в организации, доступ сотрудников к информации, поддержка сотрудников со стороны руководящего аппарата и т.д.); текущая численность персонала; производительность сотрудников (выручка в расчете на одного сотрудника, прибыль в расчете на одного сотрудника и т.д.); количество сотрудников, которые по своим квалификационным качествам могут занять ключевые позиции, по отношению к ожидаемой потребности в таких сотрудниках.
Информационные технологии	количество процессов, по которым легкодоступна информация о качестве, количестве, затратах, временном цикле и т.д.; количество сотрудников, которые могут получать информацию из сети одновременно, и т.д.
Мотивация и ориентация	количество принятых и внедренных предложений; выданные вознаграждения; количество сотрудников, которые согласны с тем, что на предприятии должна быть внедрена система сбалансированных показателей (The Balanced Scorecard).

Следует специально отметить, что в организациях, эффективность деятельности которых зависит от знаний, накопленных работниками, такое направление, как «Обучение и перспективы роста» является ключевым. Кроме того, в современном мире меняющихся технологий, становится необходимым проведение тренингов и повышение образовательного уровня сотрудников предприятия. Kaplan и Norton отмечают, что обучение - это больше, чем просто тренинги. Обучение также включает в себя наличие на предприятии наставников, общение сотрудников и эффективный обмен информацией между ними, чтобы в случае возникновения какой-либо проблемы сотрудник мог бы посоветоваться с другими более опытными членами коллектива. Также обучение включает в себя освоение необходимого технологического инструментария. Показатели, которые могут быть использованы для того, чтобы охарактеризовать данный аспект деятельности организации, представлены в табл. 1.

Как видно из табл. 1, представленные в ней показатели позволяют составить достаточно четкое представление о кадровой политике, проводимой на предприятии, о механизмах поощрения сотрудников. Вся информация, полученная таким образом, позволяет проанализировать данный аспект деятельности орга-

низации и, при необходимости, внести необходимые корректировки и изменения.

Внутрифирменные процессы, внутренние бизнес-процессы (The Business Process Perspective)

На любом предприятии существует множество внутрифирменных процессов, эффективность которых необходимо постоянно оценивать и анализировать. Для этого должны быть разработаны специальные показатели. Постоянное измерение эффективности внутрифирменных процессов и управление ими может привести к значительным улучшениям в стратегической деятельности организации.

Таблица 2
ПОКАЗАТЕЛИ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ
ДЛЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНУТРИФИРМЕННЫХ
ПРОЦЕССОВ

Наименование группы показателей	Перечень возможных показателей
Показатели, направленные на идентификацию рынка	<ul style="list-style-type: none"> прибыльность данного сегмента рынка сумма выручки (в процентном отношении), которая может быть получена в результате внедрения нового продукта сумма выручки (в процентном отношении), которая может быть получена в результате привлечения нового покупателя
Показатели, связанные с выходом на рынок	<ul style="list-style-type: none"> время выхода на рынок критическое время выхода на рынок
Показатели, связанные с производством	<ul style="list-style-type: none"> количество бракованных изделий длительность производственного цикла затраты на производство
Показатели, связанные с доставкой	<ul style="list-style-type: none"> количество товаров, доставленных вовремя удельный вес дефектов, полученных в результате доставки возникновение дефицита из-за несвоевременной доставки товаров
Показатели, связанные с сервисом (на примере оказания услуг)	<ul style="list-style-type: none"> средний уровень удовлетворенности потребителей количество покупателей, которые сделали повторный заказ в течение трех последующих месяцев после первого заказа количество потребителей, которые не сделали повторный заказ в течение года, следующего за первым заказом

Однако изменения во внутренних процессах не во всех случаях приводят к изменению стратегии рассматриваемого предприятия (на предприятии могут иметься как минимум два вида процессов, которые не связаны со стратегическим менеджментом:

а) процессы, связанные с выполнением какого-либо определенного вида деятельности;

б) вспомогательные процессы). Например, когда мы вводим определенные показатели, характеризующие внутрифирменные процессы в подразделении предприятия, которое занимается расчетами с дебиторами, то это вряд ли окажет влияние на стратегические планы организации.

С другой стороны, когда показатели для измерения эффективности бизнес-процессов разрабатываются в рамках системы The Balanced Scorecard для стратегических бизнес-единиц, необходимо отразить целую це-

почку ценностей (the entire value chain). То есть мы нуждаемся в том, чтобы измерить эффективность работы организации всеми возможными путями, начиная от определения нужд потребителей и заканчивая удовлетворенностью потребителей работами или услугами. В данном случае введение специальных показателей для внутрифирменных процессов может повлиять на стратегию данной конкретной организации.

Таким образом, данный аспект в основном относится к внутренним процессам, происходящим на предприятии. Показатели, разработанные для данного направления, позволяют менеджерам определить, насколько хорошо идут дела на предприятии и соответствуют ли производимые товары и услуги требованиям покупателей. Показатели для данного направления должны разрабатываться теми специалистами, которые наиболее тесно связаны и лучше всех разбираются в процессах, происходящих на предприятии.

Показатели, которые могут быть использованы для измерения эффективности и для контроля за внутрифирменными процессами, представлены в табл. 2.

Ориентация на потребителя (The Customer Perspective)

Теории современного менеджмента показывают увеличение важности ориентации на нужды потребителя и на степень его удовлетворенности услугами или товаром. Существует следующий очень важный факт: если потребители не удовлетворены, они обязательно найдут других поставщиков, которые удовлетворят их требования. В том случае, если вышеупомянутый факт не учитывается, через какое-то время эффективность деятельности предприятия может снизиться, даже если на момент рассмотрения финансовая картина данного предприятия была благоприятной.

Прежде чем установить показатели, на которые может ориентироваться предприятие при рассмотрении потребительского аспекта, должен быть идентифицирован сегмент рынка, который предприятие обслуживает или собирается обслуживать, и уже в каждом таком сегменте определить, для чего потребители приобретают тот или иной товар или услугу. Организация может выбрать сегмент рынка, который является наиболее прибыльным или еще никем не обслуживается. Затем для каждого сегмента рассматривают следующий ряд широко используемых показателей, характеризующих бизнес, например, доля рынка, способность удерживать потребителей, способность завоевывать потребителей, способность удовлетворить потребителей и прибыльность потребителей. Перечень показателей, которые могут быть использованы для характеристики данного аспекта деятельности организации, представлен в табл. 3.

Возможно, что «Ориентация на потребителя» в большей степени, чем любой другой аспект деятельности организации, позволяет лучше изучить и изменить бизнес. Выше были приведены типичные количественные характеристики, необходимые для того, чтобы измерить успех бизнеса с точки зрения потребителей. Однако данный аспект может обеспечить еще больший успех в деятельности организации, если он подкреплен не только количественными, но и качественными данными. Например, комментарии и жалобы потребителей, которые они высказывают при ответе на специально составленные анкеты, могут быть более полезны для дальнейшей деятельности организации, чем удовлетворенность, которую выска-

зывают потребители. Подобный анализ деятельности организации может привести к выявлению новых сегментов рынка или новых продуктов или услуг, или к другим изменениям в бизнесе.

Таблица 3
ПОКАЗАТЕЛИ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО АСПЕКТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Наименование группы показателей	Перечень возможных показателей
Доля рынка	доля рынка (в процентах), завоеванная вашей организацией какую часть денег (в процентах) потребитель тратит на ваши товары, какую долю ваши товары занимают в его бюджете
Способность удерживать потребителей	количество провалов (количество потребителей, которые продолжили свои дела в другом месте с другим партнером) увеличение количества и объема продаж у постоянных покупателей (увеличение количества заказов) частота заказов, посещений (визитов), контактов с постоянными покупателями
Способность завоевывать потребителей	количество новых потребителей или общий объем продаж, относящийся к новым потребителям соотношение количества продаж к количеству запросов с целью наведения справок о товаре средние затраты на привлечение нового покупателя средний размер заказа или средняя выручка в расчете на одно взаимодействие с потребителем
Удовлетворение потребителей	количество жалоб количество добровольных писем с благодарностью количество клиентов, которые высказали чрезвычайную удовлетворенность оказанными услугами или купленными продуктами при специальном тестировании
Прибыльность потребителей (Customer Profitability)	общая прибыль в расчете на одного потребителя суммарные затраты в расчете на одного потребителя или на одну хозяйственную операцию

С помощью анализа деятельности предприятия с точки зрения аспекта «Ориентация на потребителя», можно «выйти» на ключевые показатели, которые очень важны для стратегической деятельности организации и влияют на стоимость компании. Данные показатели могут, например, включать в себя уникальную комбинацию свойств производимой продукции, имидж организации и особенные ее качества, которые являются определяющими при взаимодействии с потребителями. В табл. 4 приведены некоторые примеры так называемых стратегических показателей, которые могут быть использованы в сочетании с показателями, приведенными ранее.

Финансовый аспект
(The Financial Perspective)

Kaplan и Norton не отрицают значения финансовых факторов для анализа деятельности предприятия. Действительно, своевременные и точные финансовые данные всегда имеют некоторый приоритет, и менеджеры всегда будут делать все возможное, чтобы получить их. Опыт показывает, что финансовых данных на предприя-

тиях может быть более чем достаточно. Однако нельзя чрезмерно концентрироваться на финансовых данных, поскольку это может привести к дисбалансу между финансовым и тремя вышеперечисленными аспектами. Показателями для характеристики финансового аспекта могут являться: выручка, затраты, размеры оборотного капитала и другие традиционные финансовые показатели. Возможно, что в данную категорию следует относить такие данные, как оценка рисков и анализ соотношения затрат и прибыли (cost-benefit analysis).

Таблица 4
КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (Customer Value Proposition Measures)

Наименование группы показателей	Перечень возможных показателей
Характеристики продукта или услуг (Product/Service Attributes)	Функциональность (Functionality): полное удовлетворение продуктом или услугой; количество свойств продукта, превышающее те, которые имеются у конкурентов Качество (Quality): индекс, показывающий количество некачественно оказанных услуг, количество возвратов проданной продукции, количество проверок, обслуживание по гарантии Цена (Price): восприятие потребителями стоимости (значения) денег (то есть насколько цена товара соответствует его качеству и свойствам); маржинальная прибыль; жизненный цикл затрат потребителя Своевременность (timeliness): количество поставленных вовремя товаров или услуг (в процентах); общее количество времени, потраченное на взаимодействие с клиентом (например, время на регистрацию в отеле); среднее время ожидания (например, очередь к кассиру в банке); удовлетворенность временем доставки
Имидж организации (Image)	Бренд (Brand): премия, выплаченная за имя бренда; доля рынка, доля потребителей в целевом рыночном сегменте
Взаимоотношения (Relationship)	Наличие (Availability): количество (в процентах) ключевых товаров, которые проданы и вследствие этого отсутствуют на складе; количество отмененных заказов товара Опыт продаж (Shopping experience): внутренние оценки, исследования, проведенные среди потребителей; общее количество посещений Удобство (convenience): время, требующееся для исполнения заказа, необходимое количество контактов с потребителем; количество времени, которое занимает один контакт с клиентом

Существует три основных направления, которые в типичном случае отражают финансовый аспект в системе BSC. Ими являются: рост выручки (Revenue Growth), управление затратами (Cost Management), использование активов (Assets Utilization). Для достижения поставленных целей в каждом из перечисленных направлений предприятие должно установить ряд показателей, необходимых для того, чтобы ответить на вопросы:

- Как поставленные цели могут быть достигнуты?
 - В какой степени достигнуты поставленные цели?
- Данные показатели представлены в табл. 5.

Таблица 5

ПОКАЗАТЕЛИ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФИНАНСОВОГО АСПЕКТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Наименование группы показателей	Перечень возможных показателей
Рост выручки	объем продаж и доля рынка; количество новых продуктов, или новое применение уже существующих продуктов и услуг; количество новых потребителей и рынков; количество новых каналов, по которым распространяется продукция на рынке; дифференциация услуг, способов доставки и цен; количество новых ценовых стратегий; выручка в расчете на одного работника.
Управление затратами	уменьшение затрат в расчете на единицу; доля используемых низкозатратных бизнес-процессов; процентное содержание затрат, которые подсчитываются с использованием метода затрат по видам деятельности (Activity Based Costing);
Использование активов	потери, выявленные в результате инвентаризации, оптимальная оборачиваемость активов; cash to cash cycle (длительность финансового цикла или цикла обращения денежных средств, то есть время, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота); отдача собственного капитала (return on capital); производительность и эффективность (productivity/efficiency);

Все четыре рассмотренных выше аспекта деятельности предприятия взаимодействуют между собой (см. рис. 1), поэтому показатель, выработанный для оценки одного аспекта, может быть использован также и для другого.

Каждая организация может выбрать свои специфические показатели и установить специфические взаимосвязи между ними. Например, фирма Sears определила взаимосвязь между удовлетворенностью работников, удовлетворенностью потребителей и ростом выручки. При использовании системы сбалансированных показателей было рассчитано, что увеличение удовлетворенности работников на 0.5 единицы приводит к увеличению удовлетворенности потребителей на 1.3 единицы, что в свою очередь приводит к 0.5% росту выручки.

Значение системы сбалансированных показателей

Как уже было упомянуто выше, система BSC - это больше, чем просто тактическая или оперативная измерительная система. Самые современные компании используют BSC как систему для поддержания стратегического менеджмента, для того чтобы управлять стратегией на всем протяжении ее существования.

Система сбалансированных показателей предназначена для того, чтобы перевести стратегию и миссию бизнес-единиц в конкретные материальные цели и показатели. При этом должен соблюдаться баланс между внешними показателями, предназначенными для акционеров и потребителей, и внутрен-

ними показателями, которые характеризуют критические бизнес-процессы, инновации, обучение и рост сотрудников, а также показателями, описывающими прошлое организации, и показателями, которые характеризуют будущую эффективность деятельности организации.

Систему BSC наиболее эффективно следует использовать на уровне стратегических бизнес-единиц. Хотя данный метод может быть использован и для улучшения деятельности отдельных структурных и функциональных подразделений предприятия, и также приводит к согласованности и координации действий на больших предприятиях с большим количеством подразделений, данная система (система сбалансированных показателей) позволяет повысить стоимость организации.

Поскольку система BSC охватывает все структурные единицы организации, она обеспечивает их совместно скоординированное функционирование. Хотя все компании имеют (по крайней мере, должны иметь) согласованную бизнес-стратегию, многие подразделения и сотрудники зачастую не подчиняются ей. Подобная разобщенность дорого обходится компании. Система BSC дает возможность сопоставлять глобальные цели организации с текущими задачами каждого сотрудника и подразделения, позволяя тем самым максимально использовать имеющиеся ресурсы и свести к минимуму число бесполезных и расточительных операций. Система BSC позволяет отслеживать корпоративную стратегию и выявлять наиболее неэффективные звенья в организации.

Система BSC использует накапливаемые за определенный период времени данные из многочисленных источников, таких как служба поддержки потребителей, управление заказами. Также система BSC хранит аналитическую информацию в многомерной базе данных, которая позволяет выполнять анализ по ключевым параметрам и показателям, таким как затраты, доходы, сроки, потребитель и продукт.

Система BSC – это инструмент для руководителя для оценки эффективности работы компании. Она определяет четыре аспекта (потребительский, внутренние бизнес-процессы, финансовый и обучение и рост), которые позволяют оценить, в какой степени компания близка к осуществлению поставленных стратегических целей. Например, система BSC может выявлять основные причины убытков, тенденции продаж, определять дефицит в рамках логистической цепочки, помогает компаниям в проведении изменений, способствующих увеличению их оборота. Система сбалансированных показателей позволяет выявить причинно-следственные связи между вышеназванными аспектами. Кроме того, с помощью BSC можно оценивать показатели, напрямую не связанные с финансовыми расчетами, такие как уровень профессионализма сотрудников или мнение потребителей о компании.

Значение системы сбалансированных показателей при оценке инвестиционных проектов

В последние годы возникла точка зрения, что система сбалансированных показателей может быть использована также для оценки инвестиционных проек-

тов [28]. Ниже проиллюстрировано, каким образом это может быть сделано.

Традиционно инвестиционные проекты оценивают с помощью таких показателей, как срок окупаемости проекта (payback), чистая приведенная стоимость (net present value), внутренняя норма доходности (internal rate of return). Однако также необходимо понимать, почему и как организация интегрирует вышеперечисленные показатели с процессами принятия решений и контроля. Эти процессы обычно включают как финансовые, так и нефинансовые аспекты оценки инвестиционного проекта.

Большинство практиков считают, что оценка инвестиционных проектов - это непростой процесс. Хорошее корпоративное управление заключается в том, что директора и менеджеры должны реалистично смотреть на сложившуюся ситуацию и проявлять гибкость. Они должны понимать, что различная прибыльность проекта важна (приемлема) в различных ситуациях. Также необходимо отметить, что большинство проектов имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Поэтому многие компании, видимо, будут адаптировать (официально или неофициально) систему сбалансированных показателей, предложенную Капланом и Нортеном, к оценке инвестиционных проектов. Такие разработки помогут менеджерам принимать решения по поводу основных инвестиций своих ресурсов и по поводу оценки конкурирующих проектов. Система BSC рассматривает множество характеристик проектов, включая следующие:

- *Финансовая стоимость (financial value)*. Большая часть аналитиков считает, что методы, в основе которых лежит оценка дисконтированного денежного потока, такие как расчет NPV и IRR, являются наиболее логичным подходом при оценке финансовой стоимости, поскольку они учитывают стоимость денег во времени. Но этот аспект отражает только часть общей картины.
- *Изменения потока денежных средств (Профиль потока денежных средств, cashflow profile)*. Хотя NPV является наилучшим показателем для того, чтобы оценить способность проекта давать доходы, наряду с данным показателем необходимо рассматривать срок окупаемости проекта. Для компаний с большим количеством денежных средств на счетах, cashflow profile и срок окупаемости проекта могут быть менее значимыми, чем для компаний, чей рост ограничен отсутствием денежных потоков. То есть «провал» способности проекта давать денежную прибыль в том количестве и в то время, в которое ожидалось, может привести к снижению ликвидности компании.
- *Стратегическая стоимость (strategic value)*. Многие авторы соглашались с тем, что проект может иметь стратегическую стоимость, помимо того, что он имеет видимую финансовую стоимость или NPV. Например, инвестиционный проект может послужить началом для развития нового поколения каких-либо продуктов, в то время как проект сам по себе может иметь низкий или отрицательный NPV (и/или большой срок окупаемости). Такой факт, в свою очередь, может присутствовать, потому что, например, могут иметь место высокие затраты на обучение в широком смысле этого слова, то есть сотрудники компании могут обучаться и получать навыки в еще неизвестном никому направлении. Такие затраты могут включать в себя затраты на получение опыта и навыков, которые могут быть использованы для того, чтобы заниматься дальнейшими разработками нового продукта в будущем или выйти на новые экспортные рынки. Все это может придать стратегической стоимости проекта более высокое значение, чем NPV данного проекта. Доходы от стра-

тегической стоимости могут быть определены как доходы, которые позволят компании гораздо лучше и эффективнее получать прибыль в будущем. Некоторые исследователи полагают, что стратегическая стоимость проекта должна быть оценена в деньгах и добавлена к NPV. Однако денежное значение стратегической стоимости очень трудно оценить.

- *Удовлетворение интересов различных групп заинтересованных лиц (Stakeholder value/customer value)*. Достаточно серьезным аргументом является то, что директора компаний при оценке инвестиционных проектов или при принятии любых других решений должны пытаться действовать в интересах всех групп лиц, заинтересованных в деятельности компании (работники компании, местное сообщество, национальные интересы, потребители и поставщики), а не только в интересах акционеров. Еще совсем недавно многие организации видели свою роль только в увеличении благосостояния акционеров, однако в настоящее время организации должны учитывать и интересы других групп лиц. Например, способность компании получать прибыль в долгосрочном периоде часто зависит от того, рассматривается ли компания в качестве законопослушного субъекта в стабильном и справедливом обществе. (Stakeholders – группы лиц или отдельные лица, у которых есть законный интерес в деятельности организации, обычно к ним относят: потребителей, сотрудников организации, общество в целом, акционеров, поставщиков, кредиторов).
- *Проектные риски (Risk profile)*. Риск - это понятие, которое наиболее часто используется при оценке инвестиционных проектов («Под *риском* понимается возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта» [29]). Оценка рисков производится для того, чтобы распознать, почему денежные потоки одних проектов являются более изменчивыми, чем денежные потоки других проектов. Например, прогноз денежных потоков для производства нового продукта, который ориентирован на новую группу потребителей, по всей вероятности будет менее определенным, чем прогноз для проекта, осуществляемого на базе уже существующей фабрики и нацеленного на расширение производства уже существующего продукта. Рассмотрение рисков при оценке инвестиционных проектов является жизненно важным аспектом при принятии решений.
- *Мотивация менеджеров (management motivation potential)*. Многие аналитики полагают, что успешность проекта (насколько много прибыли он принесет) во многом зависит от того, насколько менеджеры заинтересованы в данном проекте. Следовательно, при оценке инвестиционного проекта следует принимать в расчет вопрос мотивации менеджеров. Данный аспект достаточно трудно оценить, поскольку для этого требуются достаточно интенсивные обсуждения.

Предлагаемая модель представляет собой только один из вариантов, который может быть использован для оценки инвестиционных проектов с применением системы сбалансированных показателей, включающей как финансовые, так и нефинансовые факторы [28]. Допустим, мы рассматриваем три проекта; А, В и С. Максимальное количество баллов, которое может быть присвоено проекту в целом, равняется 100. Критерии, по которым оценивается проект, приведены в таблице 6. Максимальное количество баллов, которое присваивается каждому критерию, используемому для оценки, определяется исходя из степени важности этого критерия для компании. Например, если продукт или рынок еще не достиг пика своего развития, то, по всей вероятности, стратегической стоимости должно быть присвоено большое количество баллов. Если уже существуют рынки, которые дают значительный потенциал для ро-

ста компании, то большее значение стоит придать финансовой стоимости компании. Компания с бедными общественными связями должна присвоить большое количество очков такому показателю, как удовлетворение интересов различных групп заинтересованных лиц.

Процессы выбора конкретных финансовых и нефинансовых критериев, максимального количества баллов для оценки, способов оценки каждого конкретного критерия являются субъективными (это неизбежно). Однако преимущество предлагаемой технологии состоит в том, что менеджеры приступят к обсуждению и попытаются определить, какие критерии являются для них наиболее важными.

Как видно из табл. 6, проект, который получил наибольшее количество баллов по финансовым и нефинансовым показателям в целом, это проект А. Но этот проект считался бы непривлекательным, если бы внимание принимали бы только финансовый аспект.

Таблица 6

ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ (по Mayes [28])

Критерий для оценки проекта	Максимальное количество баллов (на проект)	Оценка альтернативных проектов		
		А	В	С
Финансовая стоимость (NPV/IRR)	30	15	22	20
Срок окупаемости	10	5	9	6
Проектные риски	10	5	8	6
Стратегическая стоимость	20	17	12	15
Удовлетворение интересов различных групп заинтересованных лиц	20	18	9	10
Мотивация менеджеров	10	6	5	6
Итого	100	66	65	63

3. ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ BSC

Внедрение системы BSC не является простым процессом, но в случае успеха этот метод позволит кардинально улучшить финансовые показатели компании. Система BSC помогает осуществлять сложные программы изменений и выявить факторы, обеспечивающие компании долговременные конкурентные преимущества. Кроме того, BSC способствует экономии средств, избавляя от расходов на кардинальную смену стратегии в случае неудачно выбранных стратегических целей. (Вместе с тем BSC предусматривает периодический пересмотр целей с учетом изменения ситуации на рынке и факторов, влияющих на операции компании.) Также метод помогает разложить основную стратегию на тактические составляющие и определить цели, требующие регулярного пересмотра.

На рис. 2 представлена система сбалансированных показателей как основа для стратегической деятельности организации [1]. Из этого рисунка видно, что процесс внедрения системы сбалансированных показателей можно условно подразделить на следующие стадии:

- *разъяснение и обсуждение долгосрочного видения деятельности организации, миссии и стратегии;*
- *установление и разработка коммуникационных взаимосвязей в организации;*
- *планирование и определение задач (targets);*

- *стратегическая обратная связь и обучение.*
- Стадия 1. Разъяснение и обсуждение долгосрочного видения деятельности организации, миссии и стратегии.** Процесс внедрения системы BSC начинается с совместной работы команды высшего менеджмента организации над тем, каким образом перевести миссию организации в конкретные стратегические задачи.

Сначала менеджеры рассматривают финансовый и потребительский аспекты деятельности организации и пытаются прийти к единому взгляду на данные аспекты.

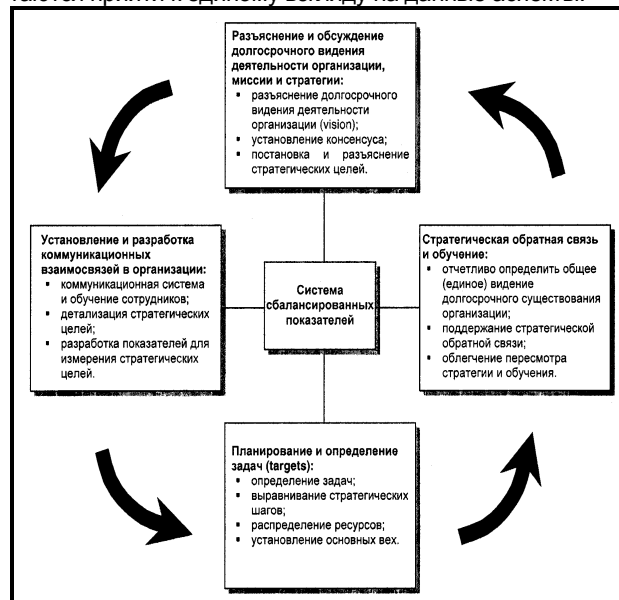


Рисунок 2. Система сбалансированных показателей как стратегическая основа для деятельности организации [1]

Например, в качестве долгосрочного видения деятельности организации (vision) или миссии (mission) может выступать следующее: «обеспечить обслуживание высокого качества для целевой группы потребителей». В процессе обсуждения менеджеры высшего звена должны прийти к соглашению о том, что значит высокое качество обслуживания (какими конкретно показателями можно его измерить) и какую группу потребителей следует считать целевой (какими конкретно характеристиками должна обладать целевая группа потребителей).

После того как рассмотрены финансовый и потребительский аспекты, организация начинает разрабатывать цели и показатели для измерения внутренних бизнес-процессов. В этом моменте состоит преимущество и новизна BSC. Традиционные измерительные системы, даже если они используют много нефинансовых показателей, фокусируются в основном на оптимизации затрат, качества, времени изготовления продукции. Система BSC рассматривает эти процессы более критически, то есть с той точки зрения, что можно сделать для достижения прорыва в области повышения эффективности деятельности организации в отношении потребителей и акционеров. Очень часто такой подход помогает выявить новые внутренние бизнес-процессы, которые организация может использовать для того, чтобы достигнуть успеха в достижении стратегических целей.

В заключение рассматриваются цели, направленные на обучение и рост. Данный процесс позволяет оценить рациональность значительных инвестиций в переподготовку кадров, в информационные технологии и системы, в расширение организационных процедур.

Процесс разъяснения и обсуждения долгосрочного видения деятельности организации и стратегии дает возможность прояснить стратегические цели, которые могут быть поставлены, и помогает в идентификации основных критических факторов, которые влияют на стратегические цели. Практически не существует команд менеджеров, которые приходят к полному консенсусу. Присутствие противоречий может быть связано с функциональной историей или культурой организации. Например, кто-то хочет сделать карьеру внутри определенного функционального подразделения. Кроме того, обычно определенные функциональные подразделения доминируют в организации, следовательно они будут стараться, чтобы их цели преобладали на предприятии.

Развитие BSC не только выявляет отсутствие консенсуса на предприятии и проблемы, возникающие при работе команды, но также дает возможность решить эти проблемы.

Процесс внедрения системы сбалансированных показателей на предприятии предполагает разъяснение стратегических целей организации и определение критических факторов, влияющих на стратегические цели.

Стадия 2. Установка и разработка коммуникационных взаимосвязей в организации. Стратегические цели и показатели должны быть распространены внутри компании посредством писем, бюллетеней, видеозаписей или даже через компьютерную сеть. Такие коммуникационные системы сообщают всем сотрудникам предприятия о том, какие критические цели должны быть достигнуты, чтобы стратегия организации была успешной.

Система BSC также обеспечивает основу для коммуникационных связей между бизнес-единицами и высшим менеджментом, стоящим во главе всей корпорации (советом директоров). Система BSC способна устанавливать не только краткосрочные финансовые цели, но также долгосрочные, направленные на увеличение эффективности работы организации в будущем.

В результате применения коммуникационных систем каждый член организации должен понять долговременные цели (goals), а также, какая стратегия должна быть применена для того, чтобы достигнуть таких целей. Каждый член организации должен спланировать свои личные действия, которые должны привести к тому, что будут достигнуты стратегические цели бизнес-единиц (в этом как раз и состоит процесс обучения сотрудников). Все усилия и инициатива организации должны быть направлены на то, чтобы определить те процессы в организации, которые нуждаются в изменениях.

Также некоторые организации пытаются разбить глобальные стратегические цели организации на более мелкие, например, стратегическая цель «высокий уровень обслуживания покупателей» на оперативном уровне (на уровне более мелких целей) может означать лучшую работу конкретного сотрудника (он должен быть вежливым, быстро обслуживать покупателей). Таким образом, производится разъяснение (детализация) глобальных стратегических целей, а также разрабатываются показатели, с помощью ко-

торых глобальные стратегические цели могут быть измерены.

Стадия 3. Планы, постановка задач, выравнивание стратегических действий. Система BSC оказывает очень большое воздействие на то, чтобы вызвать изменения в организации.

Менеджеры высшего звена должны установить задачи на 3-5 лет для показателей, определенных в рамках BSC, и которые в случае их достижения изменят компанию (целями, например, могут быть увеличение объема продаж на 100% за 3 года, увеличение стоимости акций компании в 2 раза за 3 года и т.п.).

Для того чтобы достигнуть таких значительных результатов, должны быть идентифицированы точечные цели (установлены основные вехи, промежуточные итоговые показатели) в рамках каждого аспекта деятельности организации (потребительского процесса, внутренних бизнес-процессов, аспекта, относящегося к целям обучения и роста и финансового аспекта).

Когда задачи (цели) для потребительского аспекта, внутренних бизнес-процессов, аспекта обучения и роста установлены, менеджеры начинают выравнивать стратегическое качество этих целей (определение времени, необходимого для достижения, модернизация действий, необходимых для достижения целей, которые коренным образом поменяют организацию). На рисунке 2 этот процесс называется «выравнивание стратегических шагов». Таким образом, система BSC обеспечивает возможность для концентрации на постоянном улучшении, модернизации и трансформации в организации в целом.

В связи с этим отметим, что гораздо лучше и эффективнее заниматься улучшением и модернизацией процессов, которые в конечном счете приведут к стратегическому успеху, чем заниматься перестройкой процессов «местного значения».

Система BSC также позволяет организации увязать стратегическое планирование с процессом ежегодного бюджетирования. В то время как бизнес устанавливает цели (задачи) на 3-5 лет для стратегических показателей, то менеджеры также должны спрогнозировать основные вехи для каждого показателя на ближайший год (т.е. каких результатов они ожидают в ближайшие 12 месяцев).

Кроме того, планы действий и решения о распределении ресурсов организации должны быть разработаны с учетом того, каким образом они повлияют на цели, поставленные в рамках BSC.

Процесс планирования и определения целей позволяет:

- идентифицировать долговременные результаты, которых мы хотим достигнуть;
- идентифицировать механизмы и обеспечить ресурсы для достижения поставленных целей;
- установить краткосрочные вехи для финансовых и нефинансовых показателей в системе BSC.

Стадия 4. Усиление стратегической обратной связи и обучения. Процесс стратегического обучения (strategic learning) начинается с выработки отчетливого определения общей миссии (то есть чего хочет достигнуть организация в целом) и затем продолжается в организации постоянно, поскольку каждый сотрудник должен знать и понимать, для чего необходима система сбалансированных показателей и какова собственно его роль при внедрении данной системы на предприятии.

Также менеджеры нуждаются в том, чтобы проследить обратную связь, то есть им необходимо опреде-

лить, соответствует ли фактическое исполнение стратегии плану (single-loop learning process). Но еще более важным является процесс, когда менеджеры проверяют, остается ли применяемая стратегия до сих пор жизнеспособной и полезной для бизнеса (double-loop learning process).

При этом BSC значительно облегчает процесс пересмотра стратегии, так как данная система позволяет определить факторы, которые влияют на эффективность деятельности организации.

Таким образом, в заключение можно сделать вывод о том, что в ходе применения система сбалансированных показателей превратилась в эффективную и разностороннюю управленческую систему.

Каскадный характер внедрения системы BSC

Важным свойством системы BSC является то, что ее внедрение носит каскадный характер [1].

Сначала система сбалансированных показателей должна быть определена на уровне организации в целом и на уровне ее стратегических бизнес-единиц. После этого BSC «каскадами» должна быть распространена по организации, по подразделениям, рабочим группам и даже доведена до отдельных работников, так как они обязательно должны участвовать в разработке данной системы и видеть свой вклад в стратегию организации. В каждой бизнес-единице должны быть определены дополнительные нормативы и цели, которые показывали бы сотрудникам, каким образом они помогают достижению корпоративных целей. В конечном счете система может быть использована для так называемого «выравнивания» организации путем установления системы вознаграждения, составленной с помощью все той же системы.

Таким образом, в рамках организационной иерархии система сбалансированных показателей 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.

Внедрение рассматриваемой концепции означает широкую перестройку всего процесса осуществления организационной стратегии.

В этой связи важны два следующих обстоятельства. Во-первых, применение системы сбалансированных показателей – это процесс не разработки стратегии, а ее реализации, предполагающий наличие на предприятии уже четко сформулированной стратегии. Во-вторых, новую концепцию надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько как всеохватывающую систему управления. При ее внедрении не следует также пытаться систематизировать в той или иной форме монетарные и немонетарные показатели.

Внедрение BSC: практический аспект

Первая реализация системы сбалансированных показателей представляет собой сложный проект, управление которым должно поручаться группе, в состав которой входят представители разных специальностей.

Типичный срок внедрения системы BSC небольшой группой экспертов — от трех до шести месяцев, хотя во многом это зависит от размера и структуры организации [1, 30]. План проекта внедрения новой системы может включать следующие шаги (естественно, что данное разделение является условным, поскольку каждая фирма имеет право разбить процесс внедрения на более мелкие и детальные шаги):

1. создание предпосылок для внедрения системы. То есть перед началом разработки системы необходимо определить миссию и стратегию организации, поскольку BSC – это процесс не разработки стратегии, а ее реализации;
2. установление принципиальной архитектуры, то есть каким образом, будет построена BSC в организации;
3. достижение согласованности по стратегическим целям и стратегии;
4. разработка коммуникационной стратегии в организации, то есть каким образом будет распространяться в организации информация о BSC и ее внедрении;
5. установление задач и целей отдельных департаментов и отдельных членов коллектива. Определение единиц измерения и целевых показателей;
6. установление взаимосвязи между стратегическими целями, долговременными задачами и ежегодными бюджетами;
7. определение и выравнивание стратегических шагов. Установление плана ввода проекта в действие;
8. представление периодических, систематических стратегических обзоров о деятельности организации;
9. обеспечение процессов обратной связи и обучения с целью совершенствования стратегии.

Процессы 8 и 9 приводятся в действие уже после первоначального внедрения системы BSC.

Для внедрения системы сбалансированных показателей большинство компаний привлекают профессиональных консультантов, готовых помочь определить стратегические цели и системы показателей [1].

В том случае, когда фирма сама приобретает программное обеспечение BSC и намерена самостоятельно осуществлять его установку, стоит помнить о том, что система BSC должна не только предоставлять отчеты, но и действовать как руководство и средство внедрения новой корпоративной стратегии. Кроме того, приложение BSC должно поддерживать многие инструменты оперативной аналитической обработки информации, необходимые для того, чтобы выявить скрытые внутренние резервы и потенциальные возможности увеличения доходов.

Как и любая инициатива в области бизнес-интеллекта, BSC — не панацея. Она не может выправить фундаментальные ошибки в работе компании или заставить сотрудников отказаться от неэффективных методов работы. Однако BSC получила более чем лестные отзывы от журнала Harvard Business Review, который признал ее одной из наиболее значимых бизнес-идей за последние 75 лет [31]. Как было показано выше, система BSC значительно увеличивает шансы предприятия на успех.

Анализ опыта внедрения системы сбалансированных показателей позволил выявить ряд типичных ошибок.

В отношении собственно процесса внедрения это прежде всего:

СУПЕРМАРКЕТ «XXX» - THE BALANCED SCORECARD

Наша миссия: Мы хотим обеспечить покупателей продукцией высокого качества по доступным ценам. Мы будем использовать наши знания, творческие способности и отличное настроение для того, чтобы каждый покупатель чувствовал исключительную заботу о себе и получал наслаждение при покупке у нас товаров.

Главная стратегическая цель: увеличение благосостояния/богатства акционеров через увеличение продаж, оптимизацию затрат и рост эффективности использования активов.

Стратегические цели	Показатели	Конкретные значения показателей	Зада-ние	Ответ-ственный
---------------------	------------	---------------------------------	----------	----------------

Финансовый аспект: положение компании с позиции акционеров

1	Увеличение стоимости собственного капитала	Стоимость собственного капитала	2 млн.долл.США за год	Макаров
2	Увеличение экономической прибыли	Экономическая прибыль (EVA)	на не менее, чем 10% в год	Жаров
3	Увеличение рентабельности инвестированного капитала	Рентабельность инвестированного капитала (ROIC)	на 7% больше, чем WACC *	Романов
4	Достижение рентабельности используемого капитала выше средней по отрасли	Рентабельность используемого капитала (ROCE)	выше средней по отрасли на не менее, чем 7,5%	Плотченко
5	Обеспечение темпов роста продаж выше среднерыночных	Прирост выручки от продаж	не менее 10% в год	Скопенко
6	Рост чистой прибыли, доступной к распределению среди акционеров	Чистая прибыль после уплаты налога на прибыль (NPAT)	не менее 10% в год	Рябочкин
7	Увеличение доли рынка	Отношение нашей выручки к общей выручке всех супермаркетов на рассматриваемом рынке	увеличение на не менее, чем 5% в год	Кобозев
8	Обеспечение низкой торговой наценки	Торговая наценка (GPMU)	менее 25%	Донских
9	Сокращение накладных расходов	Накладные расходы/ Выручка от продаж	до 16%	Кузьмин
10	Сокращение потерь товара	Потери/Выручка от продаж	до 0.5%	Лебедев
11	Достижение выручки от продаж в расчете на 1 кв.м. выше, чем у конкурентов	Выручка от продаж/Торговая площадь	более \$ 2 000/кв. м. в год	Черней
12	Увеличение выручки от продаж в расчете на одного покупателя	Выручка от продаж/Количество покупок	более \$7/покупка	Маслов
13	Увеличение выручки от продаж в расчете на единицу торгового персонала	Выручка от продаж/численность торгового персонала	более \$300 000/чел. в год	Бурденко
14

Ориентация на потребителя: положение компании с позиции клиента

1	Воспитание вежливого, дружелюбного персонала	Рейтинг из результатов опросов	Определяются на основании специально разработанных тестов	Королева
2	Профессиональное обслуживание	Рейтинг из результатов опросов	Определяются на основании специально разработанных тестов	Назаров
3	Быстрое обслуживание	Среднее время обслуживания одного покупателя	не более 2 мин.	Федотова
4	Приемлемые цены	Уровень цен	на 10% ниже, чем у конкурентов	Жмакина
5	Полный ассортимент	Количество товарных позиций	2 000 наименований	Куделин
6	Повышение чистоты в торговом зале	Рейтинг из опроса покупателей	Определяются на основании специально разработанных тестов	Шуткин
7	Удовлетворенность клиентов	Количество жалоб, количество благодарственных писем, число покупок и т.д.	не более 5 жалоб в год и т.д.	Ветров
8

Таблица 7

ОЦЕНКА УРОВНЯ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ											
Критерии оценки			Взвешивание		Таблица для оценки			Количественная оценка			
Не достигнуто	Частично достигнуто	Достигнуто	баллы	то же в процентах	Не достигнуто	Частично достигнуто	Достигнуто	Не достигнуто	Частично достигнуто	Достигнуто	
1	2	3									
Финансовый аспект: положение компании с позиции акционеров											
		x	14	100%	14	28	42	-	-	42	
	x		13	93%	13	26	39	-	26	-	
		x	12	86%	12	24	36	-	-	36	
	x		11	79%	11	22	33	-	22	-	
		x	10	71%	10	20	30	-	-	30	
x			9	64%	9	18	27	9	-	-	
	x		8	57%	8	16	24	-	16	-	
		x	7	50%	7	14	21	-	-	21	
	x		6	43%	6	12	18	-	12	-	
x			5	36%	5	10	15	5	-	-	
		x	4	29%	4	8	12	-	-	12	
	x		3	21%	3	6	9	-	6	-	
	x		2	14%	2	4	6	-	4	-	
x			1	7%	1	2	3	1	-	-	
				Итого	105	210	315	15	86	141	
Уровень достижения стратегических целей(баллы)										242	
Уровень достижения стратегических целей (проценты)										77%	
Ориентация на потребителя: положение компании с позиции клиента											
	x		8	100%	8	16	24	-	16	-	
		x	7	88%	7	14	21	-	-	21	
			6	75%	6	12	18	-	-	-	
	x		5	63%	5	10	15	-	10	-	
		x	4	50%	4	8	12	-	-	12	
x			3	38%	3	6	9	3	-	-	
		x	2	25%	2	4	6	-	-	6	
		x	1	13%	1	2	3	-	-	3	
				Итого	36	72	108	3	26	42	
Уровень достижения стратегических целей(баллы)										71	
Уровень достижения стратегических целей (проценты)										66%	

Наша миссия: Мы хотим обеспечить покупателей продукцией высокого качества по доступным ценам. Мы будем использовать наши знания, творческие способности и отличное настроение, для того, чтобы каждый покупатель чувствовал исключительную заботу о себе и получал наслаждение при покупке у нас товаров.

Главная стратегическая цель: увеличение благосостояния/богатства акционеров через увеличение продаж, оптимизацию затрат и рост эффективности использования активов.

Стратегические цели	Показатели	Конкретные значения показателей	Зада-ние	Ответ-ственный
---------------------	------------	---------------------------------	----------	----------------

Внутрифирменные процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов

1	Оптимизация и изменение основных торговых процессов	Количественные измерители по выполнению тех или иных операций	Конкретные значения показателей определяются индивидуально для каждого торгового процесса	Иванов
2	Создание эффективного автоматизированного учета движения товаров	Кол-во хищений; количество бракованных товаров; скорость выполнения тех или иных операций	Отсутствие хищений; стоимость бракованных товаров 0. 05% от выручки; и т. д.	Петров
3	Создание эффективного мерчендайзинга	Показатель разрабатывается на основании тестов	Определяется на основании специально разработанных тестов	Сидоров
4	Достаточное количество сотрудников в торговом зале и складах	Количество сотрудников	97 чел	Козлов
5	Поддержание оптимального уровня запасов	Отклонение от оптимального уровня	2%	Тараканова
6

Обучение персонала и перспективы роста: сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании

1	Повышение удовлетворенности персонала	Коэффициент удовлетворенности персонала	Определяется на основании специально разработанных тестов	Синицина
2	Обучение сотрудников	Затраты на обучение персонала	\$10 000 в год	Попов
3	Сокращение административного персонала	Административные расходы	на 10% в год	Комаров
4	Текучесть персонала	Кол-во увольнений в год	не более 10 чел в год	Мутовина
5	Совершенствование информационных технологии	Кол-во процессов, по которым легко доступна информация о качестве, количестве, затратах, временном цикле и т.д.	Внедрение информационных систем, дающих информацию о качестве, затратах и т.д.	Богданов
6	Повышение мотивации персонала	Количество принятых и внедренных предложений; сумма выданных вознаграждений	5 внедренных предложений в год, увеличение суммы выданных вознаграждений на 20% в год	Березин
7

*WACC – средневзвешенные затраты на капитал.

Таблица 7, продолжение

ОЦЕНКА УРОВНЯ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ											
Критерии оценки			Взвешивание		Таблица для оценки			Количественная оценка			
Не достигнуто	Частично достигнуто	Достигнуто	баллы	то же в процентах	Не достигнуто	Частично достигнуто	Достигнуто	Не достигнуто	Частично достигнуто	Достигнуто	
1	2	3									
Внутрифирменные процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов											
x			6	100%	6	12	18	6	-	-	
		x	5	83%	5	10	15	-	-	15	
	x		4	67%	4	8	12	-	8	-	
		x	3	50%	3	6	9	-	-	9	
	x		2	33%	2	4	6	-	4	-	
		x	1	17%	1	2	3	-	-	3	
			Итого		21	42	63	6	12	27	
Уровень достижения стратегических целей(баллы)								45			
Уровень достижения стратегических целей (проценты)								71%			
Обучение персонала и перспективы роста: сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании											
		x	7	100%	7	14	21	-	-	21	
		x	6	86%	6	12	18	-	-	18	
	x		5	71%	5	10	15	-	10	-	
	x		4	57%	4	8	12	-	8	-	
x			3	43%	3	6	9	3	-	-	
	x		2	29%	2	4	6	-	4	-	
x			1	14%	1	2	3	1	-	-	
			Итого		28	56	84	4	22	39	
Уровень достижения стратегических целей(баллы)								65			
Уровень достижения стратегических целей (проценты)								77%			
Итого, средневзвешенная оценка уровня достижения стратегических целей предприятия (баллы)								423			
Итого, средневзвешенная оценка уровня достижения стратегических целей предприятия (проценты)								74%			

- возложение ответственности за реализацию проекта на менеджеров среднего звена при отстранении от него менеджеров высшего звена;
- задержка на стадии разработки (проектная группа стремится к оценке "отлично", когда порой достаточно и оценки "хорошо");
- отсрочка внедрения проекта из-за нехватки соответствующих показателей;

- статичный (а не динамичный) характер осуществления работ. В плане философии также допускались отдельные ошибки. Так, предпочтение часто отдавалось мерам контроля, а не средствам коммуникации; диктат менеджеров подавлял импровизационные настроения сотрудников. Вследствие этого проект рассматривался как инициатива руководства, а не общая задача всего коллектива.

Проекты внедрения системы BSC в большинстве случаев терпят крах из-за отсутствия поддержки со стороны руководства. Участие руководителей компании — важнейшее условие успеха, поскольку общая стратегия должна вырабатываться на самом высоком уровне.

Перспективы развития системы

Согласно прогнозам International Data Corp., популярность системы сбалансированных показателей в дальнейшем будет увеличиваться, поскольку все больше и больше организаций вкладывают средства в аналитическую деятельность, в частности, в прогнозирование и оптимизацию бизнес-процессов.

Эксперты Meta Group также считают, что в скором времени все крупнейшие производители систем планирования ресурсов предприятий (ERP — enterprise resource planning) будут поддерживать в своих программных продуктах систему сбалансированных показателей. Фактически это уже делают многие основные участники рынка ERP.

По прогнозам Gartner Group, по крайней мере 40% компаний, входящих в список Fortune 1000, готовы к внедрению программного обеспечения BSC [31].

Чтобы помочь пользователям понять сложную методологию системы BSC, Каплан и Нортон создали организацию Balanced Scorecard Collaborative, которая публикует функциональные стандарты и сертификационные программы, чтобы стимулировать корректное и разумное использование системы BSC (в виде программных продуктов).

Программное обеспечение и информационные системы для поддержки системы The Balanced Scorecard

Информационные системы являются неоценимой частью, необходимой менеджерам, чтобы анализировать результаты деятельности, полученные в результате внедрения системы The Balanced Scorecard [31, 32, 33].

Когда в системе BSC появляются неожиданные результаты, менеджеры нуждаются в том, чтобы получить доступ к данным более низкого порядка, чтобы проанализировать причины возникшей проблемы или проанализировать тенденции какого-либо явления или корреляции между различными явлениями.

Каждый показатель (или норматив, измеритель) должен быть частью цепочки, построенной на основании причинно-следственных связей, которая в конечном итоге приводит к тому, чтобы в долгосрочном периоде получить финансовую устойчивость.

Система сбалансированных показателей — это иллюстрация стратегии, начинающаяся с долгосрочных финансовых целей, и затем привязывающая их к показателям, которые сфокусированы на потребителях, внутренних бизнес-процессах и инвестициях в работников.

За последние несколько лет система BSC была реализована в самых разных приложениях. Прежде всего это сделали крупные производители систем планирования ресурсов предприятия, такие как SAP, PeopleSoft, Vaan и Oracle, затем их примеру последовали и более мелкие производители, в частности, компании Gentia, CorVu, Pilot и DialogSoftware [31, 33].

4. ПРИМЕР ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ BSC

Кратко рассмотрим процесс внедрения системы сбалансированных показателей на примере супермаркета «XXX», занимающегося продажей продовольственных товаров (табл. 7).

Как было показано ранее, процесс внедрения системы сбалансированных показателей носит каскадный характер, то есть первоначально должно быть принято решение и созданы предпосылки для ее внедрения на высшем уровне организации, а затем система должна быть распространена внутри организации сверху вниз.

Следовательно, очень важным для успешного внедрения системы сбалансированных показателей является формулировка миссии (mission), видения (vision), стратегических целей организации (goals).

К сожалению, единой трактовки вышеприведенных терминов не существует. Поэтому для того чтобы понять, какая трактовка принята в данной статье, дадим несколько определений:

- *миссия* — формулировка долгосрочного видения деятельности организации. Миссия отражает определенную конкретную роль, которую планирует осуществить организация в обществе в долгосрочном периоде, следовательно, миссия организации подразумевает исключение тех областей, которые лежат за пределами утвержденной миссии. Миссия показывает сектор, в котором действует организация (например, оказание промышленных услуг, обработка продуктов-полуфабрикатов). То есть миссия описывает, «что бизнес из себя представляет», и уточняет, «чего бизнес хочет добиться в будущем»;
- *видение* — это наиболее общая формулировка (более широкая, чем миссия), указывающая путь, с помощью которого организация желает воздействовать на окружающий ее внешний мир. Другими словами, этот термин часто используется для того, чтобы выразить мысль о том, как изменится мир (в лучшую сторону) благодаря существованию данной организации. Наиболее полезный способ использования видения организации — это определение долгосрочных целей организации в целом. Поскольку видение организации — это общее понятие, не определенное во времени, то видение организации нельзя измерить и достигнуть в практическом понимании этого слова. Но тем не менее видение организации обеспечивает стремление организации к движению вперед;

стратегические цели — дают более конкретное и детальное представление о предполагаемом развитии организации в той или иной сфере ее деятельности.

Теперь кратко рассмотрим процесс внедрения системы BSC в супермаркете «XXX», который занимается продажей продуктов питания.

1. *Формулировка миссии.* Как было отмечено ранее, данная стадия является подготовительной, предшествующей внедрению системы BSC. Собственно внедрение BSC начинается с пункта 2. Миссия супермаркета может быть сформулирована следующим образом: «Мы хотим обеспечить покупателей продукцией высокого качества по доступным ценам. Мы будем использовать наши знания, творческие способности и отличное настроение для того, чтобы каждый покупатель чувствовал исключительную заботу о себе и получал наслаждение при покупке у нас товаров» (см. табл. 7).
2. *Разъяснение миссии и формулировка стратегии* (суть и значение данного процесса описаны выше). Сначала мы формулируем Главную стратегическую цель организации (см. таблицу 7). Затем мы условно разделяем деятельность организации на 4 аспекта (согласно Каплану и Нортону):
 - обучение и перспективы роста (The Learning and Growth perspective);
 - внутрифирменные процессы, внутренние бизнес-процессы (The Business Process Perspective);

- ориентация на потребителя (The Customer Perspective);
 - финансовый аспект (The Financial Perspective).
- В рамках каждого аспекта деятельности формулируются стратегические цели (см. графу «Стратегические цели» в табл. 7), которые должны быть согласованы между отдельными менеджерами организации. Также устанавливаются показатели, с помощью которых можно измерить стратегические цели (графа «Показатели», табл. 7). Этот этап является необходимым, так как оценить степень исполнения целей можно только в том случае, если стратегические цели измеримы.
3. Установление коммуникационных взаимосвязей в организации (суть данного процесса описана ранее).
 4. Планирование и постановка задач, выравнивание стратегических действий (суть данного процесса описана ранее). Численные значения показателей, которые должны быть достигнуты организацией, приведены в графе «Конкретные значения показателей» табл. 7. Также формулируются конкретные задания, которые необходимы для исполнения поставленных задач, и назначаются ответственные за исполнение заданий (графы «Задание» и «Ответственный»).
 5. Усиление обратной связи и обучения организации. Суть этого процесса кратко описана ранее.

На данном этапе также производится «Оценка уровня достижения стратегических целей» (см. табл. 7). Для этого сначала необходимо определить, к какой категории можно отнести поставленную цель: «не достигнуто», «частично достигнуто» или «достигнуто» (см. табл. 7, столбец «Критерии оценки», соответствующие столбцы). Затем производится так называемое взвешивание (см. столбец «Взвешивание», табл. 7): стратегические цели, определенные в рамках каждого аспекта деятельности организации, оценивают по степени их важности. Например, в табл. 7 в рамках финансового аспекта определено 14 целей, самой важной цели «Увеличение стоимости собственного капитала» присваивается вес 14 или 100% (см. табл. 7, столбец «Взвешивание»), цели «Увеличение экономической прибыли», соответственно 13 или 93% и так далее. Соответственно, если цель «Увеличение стоимости собственного капитала» не достигнута, то ей присваивают значение $14 \times 1 = 14$, если частично достигнута, то $14 \times 2 = 28$, если достигнута, то $14 \times 3 = 42$. Аналогично поступаем и в случае других целей (см. столбец «Таблица для оценки»).

Далее проводим количественную оценку (см. столбец «Количественная оценка»). Например, цель «Увеличение стоимости собственного капитала» - достигнута, следовательно, мы присваиваем ей значение 42 ($14 \times 3 = 42$) и заносим данное значение в табл. 7 (столбец «Количественная оценка», столбец «Достигнуто»). Цель «Увеличение экономической прибыли» - частично достигнута, значит ей присваиваем значение 26 ($13 \times 2 = 26$) и заносим полученное значение в табл. 7 (столбец «Количественная оценка», столбец «Частично достигнуто»). Аналогично поступаем с другими целями. Затем суммируем цифры по столбцам (столбец «Количественная оценка»): «Не достигнуто» ($9 + 5 + 1 = 15$), «Частично достигнуто» ($26 + 22 + 16 + 12 + 6 + 4 = 86$), «Достигнуто» ($42 + 36 + 30 + 21 + 12 = 141$). Складывая цифры, полученные по всем столбцам, получаем $15 + 86 + 141 = 242$ (см. строку «Уровень достижения стратегических целей (баллы)», Финансовый аспект, табл. 7). В том случае, если бы все цели были бы достигнуты, то максимальная оценка, которая была бы получена с помощью взвешивания, была бы равна

$$315 = 42 + 39 + 36 + 33 + 30 + 27 + 24 + 21 + 18 + 15 + 12 + 9 + 6 + 3.$$

Следовательно, стратегические цели в рамках финансового аспекта достигнуты на 77% ($(242/315) \times 100 = 77\%$; см. строку «Уровень достижения стратегических целей (проценты)», Финансовый аспект, табл. 7). Аналогично для других аспектов получаем:

- ориентация на потребителя – 66% ($(151/229) \times 100 = 66\%$);
- внутрифирменные процессы – 71% ($(45/63) \times 100 = 71\%$);
- обучение и перспективы роста – 77% ($(65/84) \times 100 = 77\%$).

В заключение получаем средневзвешенную оценку уровня достижения стратегических целей предприятия – 74% ($(423/(315 + 108 + 63 + 84)) \times 100 = 74\%$; см. строку «Итого, средне-

взвешенная оценка уровня достижения стратегических целей предприятия (баллы)» и строку «Итого, средневзвешенная оценка уровня достижения стратегических целей предприятия, (проценты)»).

Таким образом, стратегические цели предприятия исполнены на 74%.

Таблица 8

ИЗМЕРЕНИЕ ИНДЕКСА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В КОМПАНИИ ROCKWATER (по Kaplan & Norton, 1996 [1])

Критерий	Потребители						Среднее удовлетворение
	A	B	C	D	E	F	
1. Безопасность	9	8	8	10		8	8.6
2. Соответствие программе	9	6	7				7.3
3. Соотношение часов работы и часов простоя	9	5	4				6.0
4. Своевременная подача документов для процедуры	9	4	5				6.0
5. Минимальные исправления в представленных процедурах	9	5	6				6.7
6. Правдивость и открытость контракта	4	7	7	10	9		7.4
7. Гибкость	9	4	7		9		7.3
8. Способность к реагированию на основе договора	8	5	7				6.7
9. Технические услуги	8	7	7				7.3
10. Качество исполнения работ	10	6	8		8	7	7.8
11. Оценка уровня стоимости услуг (в сопоставлении с оказанными услугами)	7	6	6	10	9	7	7.5
12. Стандартность предоставляемого оборудования	9	7	7			8	7.8
13. Качество персонала	10	7	7	10		8	8.4
14. Инновации, направленные на уменьшение затрат					7		7
15. Производственное качество				10			10
16. Взаимопонимание и дух в команде			7				7
Индекс удовлетворенности	8.5	5.9	6.6	10	8.4	7.6	7.9

Так, используя систему BSC, можно оценить, в какой степени достигнуты стратегические цели. После этого следует определить причины, по которым стратегические цели не были достигнуты. Либо, возможно, что принятые некоторое время назад стратегические цели сами нуждаются в пересмотре, поскольку уже не соот-

ветствуют изменившимся условиям, в которых функционирует предприятие.

Как упоминалось ранее, все стратегические цели предприятия должны быть измерены каким-либо образом. При этом часто возникают проблемы при измерении так называемых нефинансовых показателей. Приведем пример Каплана и Нортон, в котором они показывают, каким образом была измерена удовлетворенность потребителей в компании Rockwater [1]. Компания Rockwater - это строительная компания, специализирующаяся на оборудовании для добычи под морским дном. Клиентами Rockwater являются крупные нефте- и газодобывающие компании.

Компания Rockwater разработала индекс удовлетворенности потребителей (customer satisfaction index). Данный индекс отражает показатели, которые связаны с предлагаемыми продуктами и услугами и с взаимоотношениями между проектной командой Rockwater и потребителем. Rockwater выделила 16 показателей, которые связаны с обязательствами по выполняемому проекту. Каждый потребитель по каждому проекту выбирает из этих 16 показателей подмножество (subset), которое состоит из показателей, по его мнению являющихся наиболее важными для данного проекта.

Эти показатели должны быть взвешены, для того чтобы отразить относительные приоритеты и важность этих показателей для определенных категорий потребителей. Затем, как показано в таблице 8, ежемесячно осуществляется процесс обратной связи в отношении удовлетворенности потребителей. Проектная команда Rockwater получает очки (от 1 до 10) по каждому из выбранных показателей, на основании полученных очков подсчитывается степень удовлетворенности потребителей. Таким образом, Rockwater постепенно настраивается на специфические показатели, которым придает значение потребитель в каждом конкретном проекте.

Rockwater также ежемесячно подсчитывает индекс удовлетворенности потребителей по каждому проекту и по каждому показателю. Средние значения по каждому показателю показывают, в каких областях проектные команды работают лучше, а в каких хуже.

Литература

1. Kaplan R.S. and Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action// Harvard Business School Press, 1996.
2. Management Accounting Official Terminology// CIMA, London, 2000, - 143p.
3. Norton D., Kaplan R. Measures that drive performance// Harvard Business Review, January- February, 1992
4. Norton D., Kaplan R. Putting Balanced Scorecard to work// Harvard Business Review, September- October, 1993.
5. Norton D., Kaplan R. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System// Harvard Business Review, January- February, 1996.
6. The Balanced Scorecard//CIMA, Technical Briefing, Developing and promoting strategy, March, 2001.
7. Balanced Scorecard Report// Harvard Business School Publishing, September/October, v. 5, № 5, 2001.
8. Balanced Scorecard Report// Harvard Business School Publishing, July/August, v. 3, № 4, 2001.
9. Brown T. S., Norberg L. Building Executive Alignment, buy-in? and focus with the Balanced Scorecard SWOT// Harvard Business School Publishing, 5/15/00, 3 p.

10. Burns J. and Yazdifar Hassan Tricks or treats?// CIMA Insider, March 2001, p.14-16.
11. Creelman J. British Telecommunications Worldwide & Culture and the Balanced Scorecard: Is your company practicing what it preaches?// Harvard Business School Publishing, 7/15/00, 6 p.
12. Gifford D. Small orange juice processor gets big results with the Balanced Scorecard// Harvard Business School Publishing, 9/15/00, 2 p.
13. Kaplan R. Overcoming the barriers to Balanced Scorecard use in the public sector// Harvard Business School Publishing, 11/15/00, 2 p.
14. Kaplan R., Noorein Inamdar Montefiore Medical Center// Harvard Business School Publishing, 4/9/01, 16 p.
15. Kaplan R., Gaelle Lamotte The Balanced Scorecard and Quality Programs// Harvard Business School Publishing, 3/15/01, 4 p.
16. Kaplan R. Integrating Shareholder Value and Activity-Based Costing with the Balanced Scorecard, Part I// Harvard Business School Publishing, 1/15/01, 4 p.
17. Kaplan R., Nevius A.S. Relief for healthcare institutions: articulating strategy with the BSC// Harvard Business School Publishing, 7/15/01, 1p.
18. Kaplan R. S., Norton D. P. Linking Strategy to planning and Budgeting// Harvard Business School Publishing, 5/15/00, 3 p.
19. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system (HBR OnPoint Enhanced Edition)// Harvard Business School Publishing, 2/1/00, 13 p.
20. Kaplan R., Norton D., The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment// Harvard Business School Press, 2000
21. Kim S. P. The Balanced Scorecard at Sears: a compelling place for feedback and learning// Harvard Business School Publishing, 7/15/00, 3 p.
22. Marr B., Erhhoefel F., Neely A. Weighing the Options: Balanced Scorecard Software// Gartner Group, 2000
23. Marr B. Scored for life// CIMA Insider, April 2001, p. 18-19.
24. Norton D. P. Should Balanced Scorecard be required// Harvard Business School Publishing, 7/15/00, 2 p.
25. Norton D. P. Measuring Value creation with the Balanced Scorecard/Value Engineering, Inc.// Harvard Business School Publishing, 5/15/00, 5 p.
26. Norton D.P. BEWARE: The Unbalanced Scorecard// Harvard Business School Publishing, 3/15/00, 2 p.
27. Коробков А. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления// Корпоративный менеджмент, Август, 2001.
28. Mayes K. Scoring goals// CIMA Insider, October 2000, p. 26-27.
29. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика // Москва, Дело, 2001, 832 с.
30. Хорват Петер Сбалансированная система показателей, как средство управления предприятием//Управление предприятием, №4, 2000 г.
31. Филден Т. Все ресурсы – на достижение успеха// Издательство «Открытые системы», журнал «Директору информационной службы», 01/2001.
32. Макфарлейн Грэм ИТ-служба в зеркале сбалансированных показателей// Еженедельник «Computerworld Россия», 42/2000.
33. Kaplan R. S., Norton D. P. Balancing the Corporate Scorecard 2.0 (Corporate Version)// Harvard Business School Publishing, 10/29/99.

*Николаева Ольга Евгеньевна
Алексеева Ольга Вячеславовна*