

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики».

Факультет бизнес-информатики

Кафедра моделирование и оптимизация бизнес-процессов

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему «Разработка системы сбалансированных показателей компании»

Студентка группы № 475
Женецкая Мария Маргарита
Михайловна

Научный руководитель
доцент, Романов Дмитрий
Александрович

Москва 2013

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 – Теоретическая часть.....	5
1.1 История создания системы BSC.....	5
1.2 Концепция и ключевые особенности системы BSC.....	9
1.3 План разработки системы BSC.....	12
1.4 Применение системы BSC	22
1.5 Преимущества и недостатки системы BSC.....	25
Глава 2 – Аналитическая часть.....	29
2.1 Обоснование выбора организации для анализа.....	29
2.2 Описание компаний	32
2.2.1 Финансово Промышленная Корпорация «Гарант-Инвест»	32
2.2.2. Сеть розничной торговли «Мой магазин».....	33
2.3 Результаты сбора теоретических сведений в ходе прохождения практики.....	35
2.2 Система сбалансированных показателей компании «Мой Магазин» ...	36
2.2.1 Стратегические цели организации	36
2.2.1.1 Рост прибыли на 50% к концу 2014 года.....	38
2.2.1.2 Расширение целевых рынков.....	54
2.2.1.3 Улучшение качества и ассортимента поставляемой продукции	61
Глава 3 – Практическая часть	64
3.1 Внедрение системы BSC в организацию.....	64
3.2 Оценка разработанной системы	66
Заключение.	67
Список использованной литературы.....	68

Введение.

Данная работа является выпускной квалификационной работой по теме «Разработка системы сбалансированных показателей компании» и включает в себя обзор данной тематики с различных сторон, описывающий как основные понятия и особенности системы, так и методы ее разработки. В конце работы приводится разработанная модель сбалансированных показателей для компании «Мой магазин», план по дальнейшему внедрению, разработанной системы, и оценка данной системы.

Следует отметить, что в настоящее время все больше и больше компаний, интересуются использованием эффективных методов управления бизнесом для достижения своих стратегических целей, в частности системой сбалансированных показателей (BSC).

Таким образом, актуальность темы обуславливается тем, что в последнее время система BSC активно внедряется на зарубежных предприятиях (особенно в США), а также приобретает все большую популярность в России и странах СНГ. На это есть несколько причин.

Во-первых, существует острая проблема неструктурированного потока информации, которая часто может быть запоздалой и противоречивой. Для решения данной проблемы системы BSC является отличным инструментом.

Во-вторых, современный руководитель (менеджер) понимает важность нефинансовых показателей деятельности организации и нуждается в системе, способной отражать такие показатели.

В-третьих, в значительной мере, эффективность деятельности организации зависит направленных действий всех сотрудников, а для успешного направления их деятельности необходимы определенная система мотивации персонала, методика и средства измерения степени приближения к желаемому результату, т.е. механизм последовательного доведения до каждого сотрудника стратегических целей компании и вовлечения его в соответствующие бизнес-процессы.

Таким образом, перспективным вариантом реализации этого механизма является система BSC.

В теоритической части этой работы будут отражены следующие аспекты: история создания системы BSC, концепция и ключевые особенности системы, общепринятый план разработки системы, возможности применение системы, а так же ее преимущества и недостатки. В аналитической и практической части: обоснование выбора направления разработки системы BSC, описание основных задач по перспективам моделей в соответствии с заданными стратегическими целями, а так же рекомендации по внедрению данной системы и прогнозы по эффективности ее применения.

Глава 1 – Теоретическая часть

1.1 История создания системы BSC

Потребность в эффективных методах управления своими индустриальными империями появилась у быстро растущих североамериканских корпораций в начале прошлого века. Так, прообраз широко известного и применяемого сегодня индекса сроков возврата инвестиций (Return On Investment, ROI) был использован в компании DuPont еще в 20-е гг. Большинство бухгалтерских операций, разработанных в то время, с большими или меньшими изменениями практикуются до сих пор.

Руководители компаний традиционно ориентируются исключительно на финансовые показатели. Они поощряют краткосрочность планирования и инвестирования, нацелены на стандартные приемы работы сотрудников, а не на их инициативу, и в то же время не дают информации о качестве продукции и уровне обслуживания клиентов. В частности, тот же ROI отражает лишь прошлые действия, не показывая никаких будущих тенденций и перспектив.

Приблизительно до середины XX века заводы без особых опасений могли организовывать массовый выпуск своей продукции для анонимного рынка, поскольку тот был далек от насыщения. Основное внимание при этом уделялось увеличению эффективности товарного производства, о которой можно было судить по финансовым результатам. С насыщением рынка (с 70-х гг. в большинстве развитых стран) клиенты стали гораздо разборчивее и вынудили компании сместить акцент на удовлетворение их требований. В итоге фактически было признано, что традиционные подходы бухгалтерского учета уже не соответствуют кардинально изменившейся деловой среде.

Перспективной системой нового поколения стала система Balanced Scorecard (BSC), появившаяся в 1992 г. – результат многолетних работ, во главе которых находились Роберт Каплан (Robert Kaplan), профессор Harvard Business School, и Дэвид Нортон (David Norton), основатель и президент

компании Balanced Scorecard Collaborative. В основу их исследований впервые была положена гипотеза о том, что для успешного руководства современным предприятием одних финансовых данных уже недостаточно и поэтому требуется новый, более "сбалансированный" подход: «Прежде всего, мы разработали BSC потому, что одних финансовых показателей сегодня уже недостаточно для описания процесса создания стоимости предприятия. Ее основная часть складывается не из материальных (тех, что принято называть основными) активов предприятия, а из таких «неосязаемых» вещей, как его персонал, используемые системы, бизнес-процессы, инновации, отношения компании с потребителями. Финансовые показатели не могут отразить состояние этих активов или их вклад в создание стоимости, поэтому необходима всеобъемлющая система, включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели, которая бы ясно показывала, как создается стоимость. Во-вторых, эти показатели не должны являться хаотичным набором данных и отчетов, как это зачастую имеет место. Все они должны быть надлежащим образом систематизированы на определенной интегрированной основе, то есть показатели определяются стратегией предприятия. Стройная система показателей обеспечивает правильную «настройку» работников на стратегию, гарантирует верный стратегический фокус. В-третьих, в рамках BSC необходимо выстроить систему управления вокруг новых наборов показателей и новых способов их измерения. Вам необходимо донести эту систему до работников, чтобы они понимали, в чем конкурентное преимущество вашего предприятия, каким образом оно рассчитывает создавать стоимость. Индивидуальные мотиваторы и личные цели сотрудников нужно привязать к этим показателям, а затем отслеживать данные их измерений и оценок для того, чтобы можно было понять, какие бизнес-процессы необходимо улучшить, как добиться такого распределения ресурсов, чтобы оно обеспечивало реализацию корпоративной стратегии...» [3, 2003].

Точности ради надо сказать, что изначально концепция BSC задумывалась не как инструмент внедрения стратегии, а лишь как расширенная – по сравнению с традиционными финансовыми метриками – система измерения эффективности деятельности компания. В статье «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance» авторы суммировали результаты исследования, проведенного в 12 компаниях, и предоставили в первом приближении BSC как систему показателей деятельности, сгруппированных по четырем аспектам, или перспективам работы компании – финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. В каждой из этих перспектив Р.Каплан и Д.Нортон предложили определить стратегические цели и критические факторы успеха в достижении этих целей, с тем, чтобы в последствии не только измерять уровень достижения запланированных финансовых показателей (таких, как квартальный прирост продаж или операционная прибыль), но и отслеживать прогресс в отношениях с клиентами, в повышении эффективности деятельности, а также контролировать состояние части нематериальных активов (трудовой дисциплины, навыков персонала и т.п.). Расширенная система измерений показала ряду компаний довольно привлекательной – хотя бы потому, что в деятельности многих из них нефинансовые аспекты играют очень большую роль, а учитывать в комплексе все колебания, связанные с персоналом, клиентскими отношениями, инновациями и бизнес процессами, и их вклад в процветание или упадок компании до появления системы BSC было затруднительно. Вскоре после того, как система BSC получила распространение в американских фирмах, обнаружилась ее пригодность не только для измерения достижений, но и для стратегического управления, что и было зафиксировано в статье Р.Каплана и Д.Нортон «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System». Так стали разделять два этапа развития концепции Balanced Scorecard – BSC 1 поколения и BSC 2 поколения (Norreklit H, 2000).

Десять лет спустя после появления системы BSC, по данным Bain&Company (Rigby, D. & Bilodeau, B., 2009) она 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 (Lori Calabro, 2003). Среди них такие корпорации как Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics, и других. В последние несколько лет системы BSC активно внедряется и на российских предприятиях (первые прецеденты внедрения в России - компании "ЛУКОЙЛ" и "Северсталь"), начинается освоение методологии в Украине («Аваль-банк»).

1.2 Концепция и ключевые особенности системы BSC

Итак, базовая идея концепции BSC состоит в сжатой, структурированной форме, в виде системы показателей предоставить менеджеру самую важную для него информацию. Эта информация, с одной стороны должна быть компактной, а с другой стороны должна отражать все основные стороны деятельности компании.

Дадим определение системе сбалансированных показателей. Balanced Scorecard (BSC) (сбалансированная система показателей) - это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т.д.).

Основной задачей BSC является увеличение акционерной стоимости компании. В принципе существуют только два пути достижения этой цели – либо больше продавать, либо меньше тратить. Соответственно, для управления стоимостью необходимо определить меры, которые бы позволили больше продавать или меньше тратить. Сокращение затрат напрямую связано с учетом и измерением соответствующих показателей. Системы учета затрат превосходно с этим справляются, особенно если использовать системы учета затрат на основную деятельность (activity-based cost). Но основная проблема в управлении стоимостью состоит в том, что сам по себе этот принцип не дает информации о том, как продать больше. Система BSC становится «движком» управления стоимостью, так как система сбалансированных показателей точно и подробно указывает, откуда берется рост доходов, какие клиенты его обеспечивают и почему. Далее, BSC выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя. В дальнейшем она направляет инвестиции и ориентирует в этом направлении работу с персоналом,

развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата. Таким образом, концепции управления стоимостью и BSC очень хорошо совместимы. Фактически это, пожалуй, одно и то же, за исключением того, что BSC предоставляет гораздо более детализированную информацию о способах достижения реального роста выручки или повышения производительности (Москаленко, 2009).

Можно выделить следующие три основные идеи системы BSC:

1. Компания успешна только в том случае, если развитие идет планомерно, т.е. компания достигает свои цели путем создания и реализации стратегических планов;
2. Действия всей компании должны быть скоординированы таким образом, чтобы реализовать цели с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки;
3. Управлять можно тем, что можно измерить. Иначе говоря, у менеджера каждого уровня должен быть набор ключевых показателей эффективности (KPI), которыми он оперирует в своей деятельности. Девиз концепции – «if you can't measure it, you can't manage it» («Если Вы не можете измерить это, значит, Вы не можете этим управлять»).

В классическом варианте вся информация, необходимая руководителю для принятия решений, разбивается на четыре взаимосвязанных блока или перспективы, представленные на Рисунке 1:

Первый блок, составляющий систему сбалансированных показателей, называется – Финансы. Данная перспектива, главным образом, помогает ответить на вопрос, какое представление о компании имеют акционеры и инвесторы.

Вторая перспектива носит название – Клиенты. С помощью этой перспективы, можно понять какой компанию видят покупатели ее продуктов.

Третья немаловажная перспектива рассказывает нам о бизнес-процессах компании. Данный показатель отражает информацию о том, какие бизнес-

процессы требуют оптимизации, на каких процессах организации стоит сосредоточиться, а от каких отказаться.

И наконец, последняя перспектива - Обучение и развитие. Это направление помогает разобраться в работе персонала внутри компании и понять, какие возможности существуют для роста и развития.



Рисунок 1 - Структура сбалансированной системы показателей

Данные четыре перспективы связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой. Причинно-следственные связи, связывающие все перечисленные блоки, показывают присущую бизнесу компании логику, следование которой должно привести ее к успеху. Это позволяет сформировать у менеджеров целостную картину того, как должна развиваться их компания, помогает расставить приоритеты и предвидеть последствия принимаемых решений с точки зрения достижения стратегических целей. Таким образом, управление компанией становится стратегически ориентированным.

1.3 План разработки системы BSC

В этом разделе приведен план разработки системы сбалансированных показателей. Следование плану и отражение всех его значимых элементов необходимое и обязательное условие разработки наиболее грамотной и правильной модели BSC.

Согласно методике разработки системы BSC, в ней должны содержаться 6 обязательных компонентов (Скрипко, 2011):

1. Перспективы (perspectives) — компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации. Обычно используются 4 базовые перспективы, однако их список можно дополнить в соответствии со спецификой стратегии компании. Базовыми перспективами являются: финансы, клиенты, процессы, персонал.
2. Стратегические цели (objectives) определяют, в каких направлениях будет реализовываться стратегия.
3. Показатели (measures) — это метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели. Показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операциональном уровне.
4. Целевые значения (targets) — количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель.
5. Причинно-следственные связи (cause and effect linkages) должны связывать в единую цепочку стратегические цели компании таким образом, что достижение одной из них обуславливает прогресс в достижении другой (связь по типу «если-то»).
6. Стратегические инициативы (strategic initiatives) — проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей”.

Технологически построение BSC для отдельно взятой компании включает несколько необходимых элементов:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями;
- непосредственно карту сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность бизнес-процессов, «точку достижения цели» и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты);
- целевые проекты (инвестиции, обучение и т. п.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений;
- «приборные панели» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

Итак, разработка и внедрение системы сбалансированных показателей включает в себя следующие этапы (7):

1. Формализация целей.

На этом этапе происходит согласование главных целей, которые стоят перед компанией. Тем не менее, как только речь заходит о формализации целей и их детальном обсуждении, между заинтересованными людьми очень часто возникает масса разногласий. Понять и согласовать общие задачи, которые стоят перед компанией - первый и необходимый шаг в построении того, что авторы BSC называли "стратегически ориентированной организацией". Примером стратегической цели компании может служить достижение 150%-ного роста стоимости бизнеса в течение двух лет.

2. Определение перспектив и распределение целей по перспективам.

После определения целей компании следует определить направления деятельности, которые необходимы для реализации данных стратегических целей. В этом случае мы используем предложенную Нортоном и Капланом схему 4 направлений показателей, которые по своей сути являются

перспективами BSC, а именно «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Обучение и развитие». В отдельных случаях, для большей "индивидуальности" проекта, пользуемся методами, позволяющими определять необходимые направления деятельности для каждой отдельно взятой компании, методом Процессной системы сбалансированных показателей BSC.

3. Определение задач, решаемых для достижения целей и распределение их по направлениям деятельности.

На этом этапе происходит дальнейшее уточнение задач, выполнение которых ведет к достижению основной цели, в соответствии с каждой перспективой BSC. Рассматривая перспективу «Финансов», можно к такого рода задачам отнести: рост доходов компании, минимизация издержек, эффективное использование инвестиций.

4. Установление причинно-следственных связей и факторов влияния между целями и задачами.

Данный этап позволяет создать полную карту стратегических задач компании. Потому как определение факторов влияния выполнения определенных задач на достижение стратегической цели помогает привести задачи и цели к единой системе. Данная система позволяет усовершенствовать стратегическую коммуникацию и, благодаря своей наглядности в предоставлении исчерпывающей информации об связях целей и задач, упрощает процесс восприятия и использования карты стратегических задач компании. Рассмотрим задачу «Рост доходов компании», как не трудно предположить на нее оказывают влияние такие задачи, как «Повышение качества продукции», «Эффективная дистрибуция» и «Известность бренда». В свою очередь, для повышения известности бренда компании требуется обратить внимание на решение таких задач, как Повышение лояльности, четкое позиционирование бренда на рынке и т. д.

5. Определение измерителей целей.

Традиционно, в методике разработки BSC Д. Нортон и Р. Каплан не использовали термина KPI, а использовали термин measure - «мера», «измеритель». Статья «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance» полностью посвящена именно этому аспекту разработки BSC, в данной статье рассматриваются роли и возможности определения таких показателей для каждой из четырех перспектив на примере компании Electronic Circuits Inc.

Подчеркивая значимость показателей для «измерения» деятельности компании Р. Каплан и Д. Нортон во вступлении к своей статье приводят пример пилота, который управляет самолетом (Kaplan R.S. and Norton, 1992). Пилоту для точной навигации и управления нужно иметь достаточную информацию о состоянии самолета и внешней среды одновременно. Достаточность информации – является довольно важным моментом, так как если у пилота будет информация о состоянии самолета: о количестве топлива, скорости полета и др, но не будет информации о высоте или скорости и направлении ветра из-за того, что приборы вышли из строя, то вряд ли в этом случае управление самолетом будет максимально эффективным, возможно, по счастливой случайности пилот имеющий богатый опыт справится с данной ситуацией, но данная ситуация всегда предполагает увеличение количества рисков.

Таким образом, степень выполнения каждой стратегической задачи и общей цели должна измеряться определенными показателями, которые должны быть выражены в цифрах. В рамках построения BSC показатели эффективности определяются для каждой задачи. Каждый из показателей эффективности имеет нормативное значение, которое говорит о том, что цель достижима в необходимые сроки. На основе показателей и их нормативных значений, а также допустимых границ отклонений от целевого значения формируется карта показателей.

Рассматривая, примеры таких показателей можно рассмотреть ключевые показатели эффективности (KPI). Не смотря на то, что в оригинальной методике употребляется термин «measure», в качестве измерителя целей, мы рассмотрим и основные свойства KPI, поэтому стоит объяснить взаимосвязь понятий «measure» и «KPI». Слово «measure» в справочнике определений к семейству стандартов ISO 9000 (11) представлено в качестве глагола, означающего «определять размер, количество и выполнение (что-то) по сравнению со стандартным значением или с объектом, известных параметров» (англ. as certain size, amount, or performance of (something) by comparison with a standard unit or with an object of known size performance).

Для термина «key performance indicators (KPI)» зачастую используется русский перевод «ключевые показатели эффективности» (КПЭ), однако это не совсем верно (Панов, 2012). Следует рассмотреть английский вариант слов и их точный перевод: key - ключевой, характеризующий степень достижения какой-либо цели, существенный для работы одной из областей деятельности компании; indicator - индикатор, показатель; но слово performance имеет неоднозначную трактовку. Стоит заметить, именно слово performance, встречалось в определении measure. Вновь обратимся к стандарту ISO 9000 (11) за определением понятия performance. Этот стандарт разделяет понятие, переведенное на русский язык как «эффективность», на два понятия: возможность достичь чего-то, или результативность (англ. the ability to achieve something) и достижение как таковое, или эффективность (англ. the achievement itself); другими словами результативность и эффективность, соответственно.

По стандарту, результативность — это степень достижения запланированных результатов (способность компании ориентироваться на результат), а эффективность — соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями – временем, затратами, степенью

достижения цели). Таким образом, правильным переводом термина КРІ будет «ключевой показатель результата деятельности», так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата. Таким образом, в качестве измерителей исполнения стратегических целей компании часто используются показатели КРІ.

Ключевые показатели эффективности можно разделить на запаздывающие и опережающие. Запаздывающие — отражают результаты деятельности по истечении периода, это чаще всего финансовые показатели. Опережающие — дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении (Панов, 2012). Так же выделяются следующие виды ключевых показателей:

- КРІ результата – сколько и какой результат произвели;
- КРІ затрат – сколько ресурсов было затрачено;
- КРІ функционирования – показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);
- КРІ производительности – производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;
- КРІ эффективности (показатели эффективности) - это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

Существует ряд рекомендаций по выбору и определению значений показателей КРІ, основные из которых звучат так:

- а) Показатели должны характеризовать стратегические цели, ключевые факторы успеха и конкретные действия;

- b) Набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом;
- c) Показатели должны быть измеримы и чувствительны к изменению состояния характеризуемых целей, факторов, действий;
- d) Показатель должен быть ясно определен: менеджеры и рядовые сотрудники должны однозначно понимать, что он измеряет и как он вычисляется;
- e) Данные, используемые для вычисления показателя должны быть достоверными;
- f) Значение показателя должно отслеживаться на регулярной основе — частота его измерения должна быть сопоставима с частотой изменений объекта, который он измеряет, и не должна ухудшать точность измерения;
- g) Стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя.

Если рассматривать необходимое количество показателей KPI, то на этот счет существует несколько рекомендаций. Начнем с позиции, которую занимали сами Нортон и Каплан. Создатели Системы Сбалансированных показателей рекомендовали использовать не более 20 KPI. Хоуп и Фрейзер, авторы книги «За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов» (*Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*), указывают число 10. Хотя, самой лучшей рекомендацией из существующей практики является правило «10/80/10». Это означает, что организация должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности. Для подразделений, рекомендуется использовать не более 10-15 KPI, в противном случае менеджеры будут перегружены планированием, а руководство компании занято лишней

работой по мониторингу исполнения KPI, которые не сильно влияют на результативность, как подразделения, так и компании (Панов, 2012).

Формулируя показатели KPI, следует выполнять основные принципы, которые соотносятся с целями, поставленными в ходе разработки BSC. Прежде всего, нужно отдавать предпочтение показателям напрямую связанным с ключевыми факторами успеха, дабы не загромождать систему. Система оценки показателей должна быть интегрирована с процессами обработки отчетности и повышения производительности, мониторинг показателей и принятие своевременных мер по анализу и исправлению негативных результатов – основной принцип и инструмент, применяемый в системе BSC. На каждый такой показатель устанавливается ответственное лицо, которое обязано производить вышеизложенные меры по управлению, а компания должна выделять все необходимые для этого ресурсы.

Практическое применение KPI, несомненно, является преимуществом компании. Все мероприятия по планированию, анализу и мониторингу деятельности различных бизнес-процессов компании строятся на сведениях, полученных из таких показателей в соответствие со связью KPI и бизнес-процесса. Планирование, происходящее «в отрыве от действительности», то есть без использования регламентированных связей бизнес-процессов с показателями, идет вразрез со всеми последними эффективными стратегиями управления организацией и не способствует достижению компанией своих стратегических целей (14).

б. Согласование и разработка стратегических инициатив по достижению целей и задач.

Целевые программы очень важны для развития компании, потому что невозможно в один момент получить 150% прирост прибыли, планируемый на 2 года. В этом и есть суть планирования. Следует своевременно определять звенья системы, требующие особого внимания, и формировать для них стратегические инициативы с целью получения позитивных

изменений в долгосрочной перспективе. Соответственно, целевые программы формируются следующим образом:

- a) Выявляются "проблемные места" в цепочке стратегических задач;
- b) Осуществляется поиск стратегических инициатив к данным задачам;
- c) Определяются приоритеты и отбираются наиболее удачные целевые программы;
- d) На последнем этапе происходит организация и контроль выполнения целевых программ.

Таким образом, для того, что бы добиться цели в достижении роста прибыли в полтора раза, стратегическая инициатива компании должна быть ориентирована на поддержание таких бизнес-процессов, как дистрибуция продукции, повышение качества, и тп.

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 показателей.

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 требуют анализа и коррекции BSC компании. Пересмотр и коррекция BSC в зависимости от скорости изменений в организации проводится в среднем раз в год.

1.4 Применение системы BSC

Естественно любая методика имеет своего потребителя, давайте рассмотрим, кому подойдет система BSC. В большей степени система сбалансированных показателей будет полезна компаниям, которые нуждаются в максимально эффективном менеджменте для реализации стратегических целей, а также предприятиям, которые прошли процедуру реструктуризации и испытывают трудности при построении системы менеджмента. Условно можно выделить четыре основных признака того, что компания нуждается в BSC (2).

Первый признак - у предприятия есть стратегия и миссия, при этом менеджмент в силу различных причин не вовлечен в процесс стратегического управления: около 85% менеджеров тратят на рассмотрение стратегических вопросов меньше часа в месяц или плохо понимают, в чем заключается суть стратегического управления.

Второй признак - непонимание сотрудниками стратегических целей компании и их неучастие в достижении этих целей. Эти проблемы позволяют решить внедрение BSC.

Третий признак - использование системы сбалансированных показателей оправданно в группе компаний, где каждое предприятие преследует свои цели, не всегда соответствующие единой стратегии холдинга. За счет внедрения BSC решается вопрос коммуникации предприятий группы и выстраивается понятная схема стратегического управления. И четвертый немаловажный признак того, что компании целесообразно внедрить систему сбалансированных показателей, - отсутствие оперативного контроля над процессом реализации стратегии предприятия. Стратегическое управление компанией представляет собой непрерывный процесс, включающий постановку стратегических целей, исполнение поставленных задач, контроль и принятие корректирующих управленческих решений. Если компания не может контролировать

исполнение поставленных целей, не стоит надеяться, что они будут достигнуты.

Для успешного внедрения системы BSC консалтинговые фирмы (Курилова, 2011) рекомендуют компаниям следовать следующим правилам:

1. Система BSC не должна разрабатываться руководителем в одиночку и втайне от сотрудников компании. BSC – это продукт работы команды. Руководитель должен согласовывать цели с сотрудниками и привлекать их к процессу постановки целей.
2. Система BSC не будет работать сразу с первых дней ее внедрения. Разработка BSC – это итерационный процесс, и как правило, нуждается в n-ном количестве уточнений и корректировок первого варианта, прежде чем система BSC начнет работать.
3. Одна из основных сложностей при построении BSC – подбор адекватного показателя (показателей) для измерения той или иной стратегической цели. Та или иная проблема может быть трудноизмеримой вообще (например, готовность персонала к изменениям, имидж компании, атмосфера в коллективе). Вторая проблема – сбор информации для расчета значения того или иного показателя может оказаться чрезмерно дорогим (например, расчет приемлемо точного значения доли рынка может потребовать от компании огромных усилий по сбору и обработке информации).
4. Реализация системы BSC 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.

Правильно построенная система BSC, поддерживаемая удобными программными средствами, позволяет компании следующее:

1. Сосредоточить все свои ресурсы (финансовые, кадровые, технологические, информационные) на реализации стратегии и добиться неуклонного движения компании к поставленным целям;
2. Обеспечить связь между стратегическими целями и ежедневной работой коммерческих, производственных и административных структур (за счет введения измеримых показателей, связанных с целями);
3. Повысить управляемость и эффективность деятельности организации, а также снизить риски.

1.5 Преимущества и недостатки системы BSC

Концепция BSC дает руководству компании эффективный и гибкий инструмент, который можно использовать как для реализации стратегии компании, так и для оценки текущих проектов и информационных систем (Аронова, 2003). Внедрение BSC дает компании ряд преимуществ, которые отражаются на повышении эффективности деятельности компании. Рассмотрим преимущества и достоинства системы BSC, которые приводят как зарубежные, так и отечественные специалисты (10).

Система BSC дает высшему руководству компании совершенно новый инструмент управления, переводящий видение компании и ее стратегии в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации.

Также, в результате использования BSC деятельность компании становится более прозрачной и управляемой, т.к. и руководство, и сотрудники компании имеют возможность получить доступ к информации о деятельности организации. Доступ к информации, связанной со стратегическими целями, является основным преимуществом системы BSC. Обработанная и проанализированная информация, согласованная с тактическим и стратегическими аспектами деятельности, становится знанием. Наличие такого корпоративного знания – главная ценность компании, важнейший элемент принятия обоснованных эффективных решений.

Еще одним преимуществом является рост интереса со стороны внешних инвесторов к информации, дающей представление и позволяющей сделать оценку будущего потенциала компании.

Активное участие сотрудников всех уровней в реализации BSC - это неоспоримое достоинство данной системы. BSC обеспечивает слаженное взаимодействие сотрудников предприятия и снабжает все уровни управления предприятия представлениями о том, каким образом можно улучшить

процесс принятия решений и приблизиться к поставленным целям. Успешность реализации BSC зависит от достижений и инициативы сотрудников, правильного распределения ресурсов и выстраивания обратных связей. Участвуя в определении ключевых показателей и реализации системы, сотрудники имеют возможность повысить собственную квалификацию и улучшить эффективность предприятия в целом. За счет вовлечения персонала в процесс реализации стратегических решений предприятие превращается в гибкую структуру, где каждый работник одинаково понимает поставленные цели. Такое предприятие способно быстро реагировать на опасные тенденции и принимать соответствующие управленческие решения.

Система BSC помогает предприятию в оптимизации собственных бизнес-процессов и выравнивает эти бизнес-процессы со стратегией. Ключевые управленческие процессы такие как, бизнес планирование, прогнозирование, бюджетирование и т.д., увязываются с показателями эффективности предприятия (KPI) и им присваиваются приоритеты. Благодаря Сбалансированной Системе Показателей, предприятие может более оптимально управлять своими бюджетными средствами исходя из стратегии, а не из личных предпочтений отдельно взятых руководителей, что обеспечивает связь между приоритетами и действиями.

Внедрение системы BSC способствует формированию ответственности за свою работу у персонала компании. Каждому ключевому показателю эффективности (KPI), используемому для измерения степени достижения определенной стратегической цели, должен быть назначен человек, который несет персональную ответственность за достижение этим показателем установленных плановых значений. BSC позволяет предприятию определить ключевые области своего бизнеса и назначить ответственных людей за эти области.

BSC является действительно полезной с точки зрения создания общего, разделяемого всеми понимания стратегии и установления связи между

высокоуровневыми целями и задачами конкретных подразделений и сотрудников (Intelligent Enterprise №5, 18.03.2003). BSC также позволяет сфокусировать усилия на критически важных для реализации стратегии инициативах и проектах. Система мотивации персонала может выстраиваться на основе заложенных в BSC ключевых показателей эффективности таким образом, чтобы финансовые поощрения распределялись в зависимости от сбалансированности достигнутых целей. И наконец, система BSC обеспечивает обратную связь, касающуюся процесса реализации стратегии, и облегчает таким образом своевременный пересмотр стратегических намерений компании.

Но стоит отметить и недостатки системы BSC. Во-первых, установить статистически достоверные причинно-следственные связи между стратегическими целями на практике не удастся. Об этом недостатке упоминает Х. Норреклит. Следовательно, при возникновении несоответствия намеченных целевых значений и достигнутых результатов определить причину неуспеха оказывается весьма проблематично. При анализе ситуации руководителю необходимо учитывать не только лежащие на поверхности факторы (такие как нарушение обязательств, форс-мажорные обстоятельства), но и глубинные предположения о рыночной ситуации, поведении конкурентов и потенциале самой компании, лежащие в основе любой конкретной системы BSC. Все это требует интеллектуальных и временных ресурсов.

К недостаткам BSC традиционно относят также трудность выявления адекватных ключевых показателей, внедрения стратегии «сверху – вниз», игнорирование внешних по отношению к фирме условий (конкуренция, политическая конъюнктура, технологический прогресс и т.п.).

Тем не менее, при всех ограничениях, система BSC зарекомендовала себя как эффективный инструмент реализации стратегии компании. Но следует помнить, что BSC не панацея. BSC не принесет мгновенного положительного результата, это трудная и долгая работа, требующая

определенных затрат. Система BSC требует определенной зрелости и готовности руководителей.

Глава 2 – Аналитическая часть

2.1 Обоснование выбора организации для анализа

Система сбалансированных показателей компании может применяться для любой компании, занимающейся любым видом деятельности, таким образом, проходя практику в ФПК «Гарант-Инвест» (о структуре которого будет изложено ниже), я получила возможность узнать о работе компании по разным направлениям деятельности и выбрать самое интересное с точки зрения разработки стратегии.

Для анализа я выбрала одну из дочерних компаний ФПК «Гарант-Инвест» - сеть розничной торговли «Мой магазин», как область наиболее интересную и позволяющую производить стратегическое планирование в относительно краткосрочной перспективе. Специфика деятельности компании позволяет максимально подробно и многогранно рассмотреть все четыре перспективы, составляющие систему сбалансированных показателей, а именно, финансы, клиенты, бизнес-процессы и направление обучения и развития.

Основной задачей BSC является увеличение акционерной стоимости компании. В принципе существуют только два пути достижения этой цели – либо больше продавать, либо меньше тратить. Соответственно, для управления стоимостью необходимо определить меры, которые бы позволили больше продавать или меньше тратить. Сокращение затрат напрямую связано с учетом и измерением соответствующих показателей. Системы учета затрат превосходно с этим справляются, особенно если использовать системы учета затрат на основную деятельность (activity-based cost). Но основная проблема в управлении стоимостью состоит в том, что сам по себе этот принцип не дает информации о том, как продать больше. Система BSC становится «движком» управления стоимостью, так как система сбалансированных показателей точно и подробно указывает, откуда берется рост доходов, какие клиенты его обеспечивают и почему. Поэтому с

точки зрения финансового направления возможно описать как компанию видят акционеры и инвесторы, а так же выделить ряд финансовых показателей важных для достижения компанией ей стратегических целей и проследить динамику их изменений.

Не стоит недооценивать важность клиентского аспекта в создании стратегии, а именно какой компанию видят покупатели ее продуктов. Ведь если не найти «своего» покупателя и не занять нишу на рынке, то об успехе компании и не может идти и речи. Грамотное взаимодействие компании с клиентами одно из основополагающих условий успеха. Поэтому в дипломной работе планируется подробно рассмотреть созданный имидж компании с внесением в него доработок, социальную политику, акции лояльности и тп.

Деятельность любой компании базируется на выполнении каждым работников определенных функций, функции разных работников образуют цепочки действий, которые имеют наивысшую цель – достижения результата. Иными словами, бизнес-процессы это шестеренки заставляющие крутиться «двигатель» организации. Для того чтобы «двигатель» работал исправно и эффективно требуется контролировать его составляющие. Так поступают и с бизнес-процессами. BSC выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя. В дальнейшем она направляет инвестиции и ориентирует в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата. Таким образом, концепции управления стоимостью и BSC очень хорошо совместимы. Фактически это, пожалуй, одно и то же, за исключением того, что BSC предоставляет гораздо более детализированную информацию о способах достижения реального роста выручки или повышения производительности (Москаленко, 2009). Второстепенные процессы могут быть объединены между собой или вовсе

переработаны, все замечания по данному вопросу будут подробно рассмотрены в третьей части дипломной работы.

Конечно же, не стоит завышать и о самом персонале компании, а в особенности о том персонале, который напрямую взаимодействует с клиентом. Персонал «первой линии» формирует у покупателей отношение к фирме и продукции, которую она предоставляет. Персонал компании должен быть хорошо мотивирован на результат и четко выполнять свои обязанности. Для предотвращения «застойных» явлений, компания проводит как ряд тренингов для повышения квалификации своих работников, так и существует обучающая программа для новых сотрудников.

Таким образом, направление деятельности компании, которое было выбрано дает возможность рассмотреть деятельность организации максимально подробно со всех сторон и разработать качественную систему сбалансированных показателей, что позволяет в итоге добиться высоких результатов после внедрения BSC.

2.2 Описание компаний

2.2.1 Финансово Промышленная Корпорация «Гарант-Инвест»

Деятельность ФПК «Гарант-Инвест» основана на принципах, обеспечивающих гарантии и надежность для акционеров, клиентов и партнеров. Цель компании – обеспечение стабильности даже в условиях внешней нестабильности.

Финансово-промышленная корпорация «Гарант-Инвест» представляет собой группу предприятий, осуществляющих свою деятельность в инвестиционной и банковской сферах, девелопменте и управлении коммерческой недвижимостью, розничной торговле, т.е. в сегментах бизнеса, которые имеют устойчивый спрос и повседневную необходимость и обладают существенным потенциалом роста. Эти факторы обеспечивают нам надежность, высокую доходность и широкие возможности для развития и совершенствования.

Используя внешнее финансирование и инвестируя собственные средства, ФПК «Гарант-Инвест» строит торговые и офисные центры и управляет ими, создана сеть районных торговых центров и универсамов, долгие годы работает Коммерческий банк «Гарант-Инвест».

Инвестиционный портфель ФПК «Гарант-Инвест» включает несколько новых проектов, осваиваются региональные рынки. Помимо предпринимательской деятельности, ФПК «Гарант-Инвест» реализует общественно значимые и социальные проекты.

Реализация проектов ФПК «Гарант-Инвест» осуществляется в соответствии с международными стандартами девелопмента. Торговые центры ФПК «Гарант-Инвест» удостоены престижных наград и получили широкое признание профессиональных ассоциаций, городских властей и жителей Москвы (9).

Рисунок 2 иллюстрирует структуру ФПК «Гарант-Инвест». Функционально финансово промышленная корпорация поделена на три

основных дивизиона: «Банковская и инвестиционная деятельность», «Девелопмент и управление коммерческой недвижимостью» и «Розничная торговля».

УК ФПК «Гарант-Инвест», компания конкретно в которой я проходила практику, является дочерней компанией ФПК и в сферу ее влияния попадают компании их всех дивизионов.



Рисунок 2 - Структура ФПК "Гарант-Инвест"

2.2.2. Сеть розничной торговли «Мой магазин»

Оператором Торговой сети «Мой Магазин» является компания ООО «Гарант-Трейд М», учрежденная в 2002 году. Торговая сеть «Мой магазин» - современная сеть розничной торговли, с широким ассортиментом качественных товаров и высоким уровнем современного обслуживания.

ООО «Гарант-Трейд М» последовательно реализует программу Правительства Москвы по строительству удобных продовольственных магазинов «пешеходной доступности». Цель программы – обеспечение всех категорий покупателей современными торговыми услугами. Свою деятельность компания осуществляет через сеть удобных супермаркетов в трех форматах: супермаркет в Торговом Центре (600-2000 кв.м.); экспресс-

магазин в Торгово-Деловом Комплексе и стрит-ритейл в центральных районах города (130-230 кв.м.); «магазин у дома» в районах массовой жилищной застройки (300-600 кв.м.). На 01.05.2013г. в торговой сети «Мой магазин» работает 17 магазинов.

Торговая сеть «Мой магазин» предлагает покупателям, широкий ассортимент качественных продуктов и сопутствующих товаров, по доступным ценам, при этом обеспечивает удобство совершения покупок, а также высокий уровень современного профессионального обслуживания. Современные и удобные универсамы рядом с домом Торговой сети «Мой магазин» обеспечивают высокие стандарты торговли для миллионов покупателей, широкий выбор продовольственных и сопутствующих товаров, а также представляют большой спектр дополнительных качественных услуг. Популярность универсамов Торговой сети «Мой магазин» увеличивается с каждым днем. За 10 лет работы Торговая сеть «Мой магазин» обслужила более 100,000,000 покупателей, количество которых растет.

Основная цель деятельности ООО «Гарант-Трейд М» заключается в обеспечении покупателей качественными продуктами питания и сопутствующими товарами по доступным ценам. Компания ООО «Гарант-Трейд М» строго соответствует своему основному принципу – «Качество, доступность, эффективность и открытость» (6).

2.3 Результаты сбора теоретических сведений в ходе прохождения практики

В ходе практики, были получены все необходимые сведения для написания дипломной работы. Основными методом сбора информации стали личные интервью с сотрудниками и ознакомление с документацией по компании. Так же для исследования был предоставлен архив корпоративной газеты, отражающий основные новости о деятельности компании. В перечень документов финансовой и управленческой отчетности, которые удалось изучить вошли годовые бизнес-планы, инвестиционные проекты по открытию новых магазинов, а также бюджеты по отдельным магазинам.

Следует отметить, что благодаря длительному знакомству с данной компанией и коллективом, трудностей в проведение исследования не возникало, персонал с радостью отвечал на все вопросы и помогал разобраться с возникающими проблемами.

Оценивая результаты по итогам прохождения преддипломной практики с уверенностью можно сказать, что задачи, поставленные в начале практики, были выполнены в полном объеме. Был получен практический опыт работы в компании, удалось изучить производственную и экономическую деятельность организации, а также систему принятия управленческих решений в данной организации.

Сведения, предоставленные организацией, в полном объеме могут быть использованы в дипломной работе с учетом оговоренных ремарок по финансовым и другим показателям, составляющих коммерческую тайну организации.

По итогам прохождения практики был получен положительный отзыв от начальника планово-экономического управления, в котором проходила практика, с отметками о внесении весомого вклада в автоматизацию документооборота и ведению базы электронных документов, а также проявлении внимательности и усердия, помогая в подготовке бюджета компании на текущий год.

2.2 Система сбалансированных показателей компании «Мой Магазин»

2.2.1 Стратегические цели организации

Как было изложено выше, основная цель деятельности ООО «Гарант-Трейд М» заключается в обеспечении покупателей качественными продуктами питания и сопутствующими товарами по доступным ценам. Компания ООО «Гарант-Трейд М» строго соответствует своему основному принципу – «Качество, доступность, эффективность и открытость».

Исходя из этих принципов, мной были разработаны несколько стратегических целей, ориентированных на основных принципах компании и определяющих развитие фирмы в течение ближайших нескольких лет.

Цели:

- Рост прибыли на 50% к концу 2014 года;
- Расширение целевых рынков;
- Улучшение качества и ассортимента поставляемой продукции.

Данные цели являются вполне реальными и достижимыми, при правильном построении процесса управления и контроля за деятельностью предприятия.

Данные цели полностью соответствуют с ближайшими планами компании и полностью основываются на них, а именно, к концу 2013 года планируется открытие новой большой торговой площадки в готовящемся к открытию торговом центре. Данная площадка дает возможность компании выйти на новый уровень и расширить рынки сбыта продукции, так как безусловно увеличивается масштаб влияния компании и размер целевой аудитории, ведь основным клиентом нового магазина теперь станут автомобилисты, приезжающие в торговый центр из разных районов Москвы. И это все благодаря выгодному территориальному расположению ТЦ и близкому расположению к крупным автомобильным магистралям.

Таким образом, цель «Рост прибыли на 50% к концу 2014 года» в большей части поддерживается реализацией двух других целей, а именно

«Расширение целевых рынков» и «Улучшение качества и ассортимента поставляемой продукции», которые, несомненно, тоже имеют между собой глубокую связь.

В рамках данных целей мной были разработаны стратегические карты по каждой цели по отдельности с детализирующими диаграммами окружения целей.

2.2.1.1 Рост прибыли на 50% к концу 2014 года

Рисунок 3 иллюстрирует диаграмму причинно-следственных связей цели «Рост прибыли на 50% к концу 2014 года». Рисунки 4 – 16 Диаграммы окружения целей представленных в рамках цели «Рост прибыли на 50% к концу 2014 года».

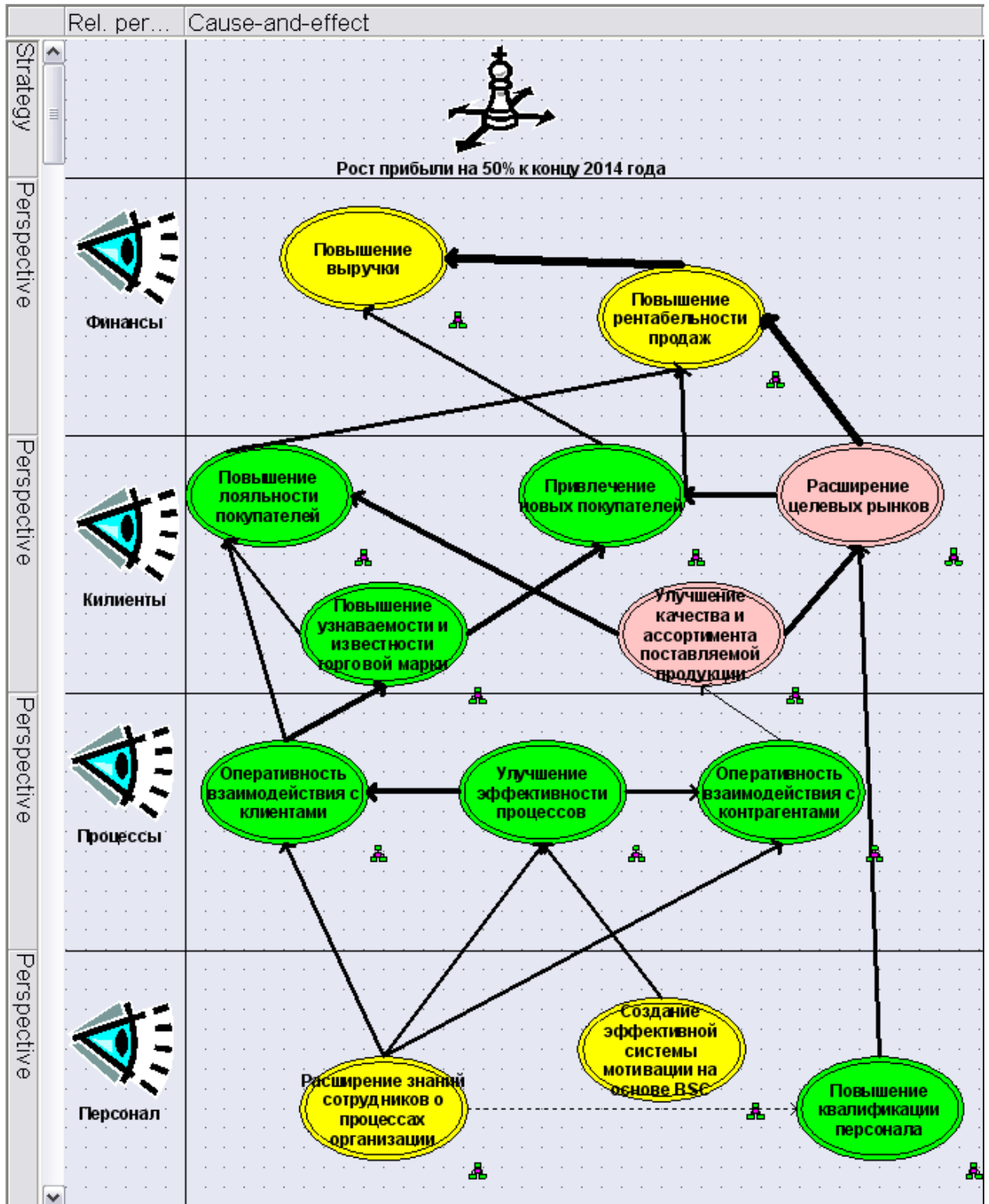


Рисунок 3 – Диаграмма причинно-следственных связей цели «Рост прибыли на 50% к концу 2014 года»

В разработанных мной диаграммах, был введен ряд обозначений, помогающий ориентироваться, между тремя стратегическими целями и представленными задачами. Задачи, обозначенные красным – основные стратегические задачи, а так ключевые факторы успеха; зеленые – задачи, повторяющиеся в трех основных диаграммах причинно-следственных связей (см. рисунки 3, 17 и 25); желтые – задачи уникальные для каждой, поставленной цели.

Причинно-следственные связи проведены логически, толщина линии, соединяющей две задачи, соответствует степени влияния одной задачи на другую, так, например, пунктирная тонкая линия показывает очень слабое влияние, а жирная черная – очень сильную зависимость между двумя задачами.

А теперь давайте рассмотрим Диаграммы окружения целей, представленных в каждой перспективе.

Перспектива «Персонал» состоит из трех задач:

1. «Расширение знаний сотрудников о процессах организации»
2. «Повышение квалификации персонала»
3. «Создание эффективной системы мотивации на основе BSC»

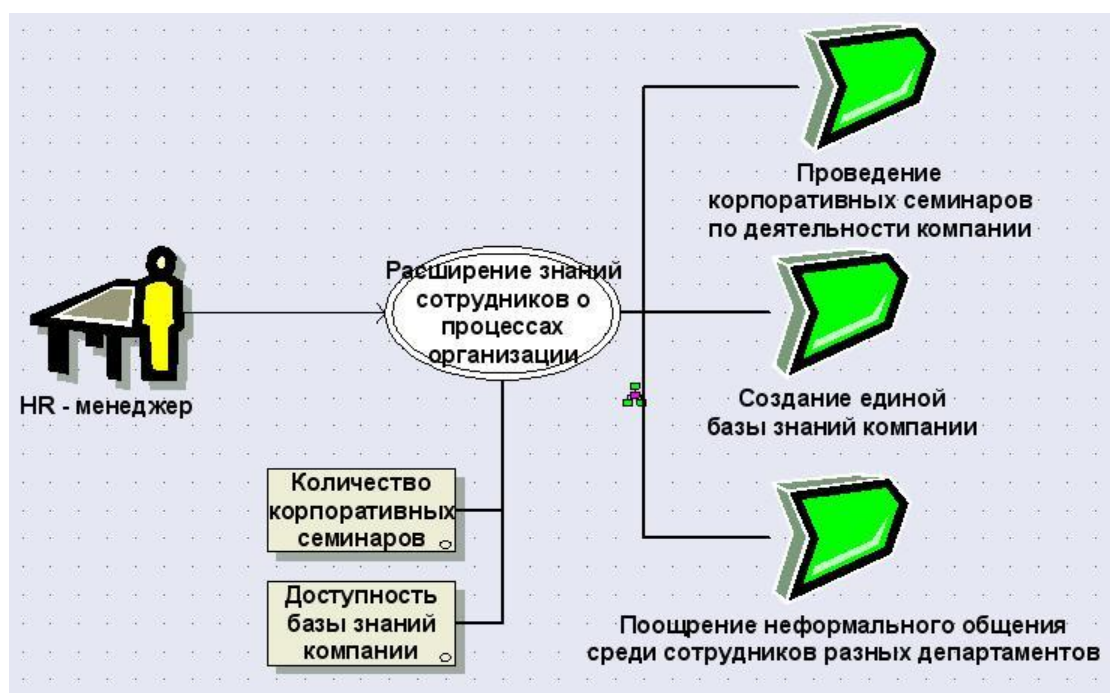


Рисунок 4 - Диаграмма окружения цели «Расширение знаний сотрудников о процессах организации»

Данная задача уникальная для данной стратегической цели и очень важна для достижения планируемого результата. Внедрение системы BSC подразумевает включенность персонала в достижение целей и понимание того, что и зачем они делают, таким образом, расширение знаний сотрудников о процессах организации является неотъемлемой задачей, которую следует выполнять при внедрении BSC.

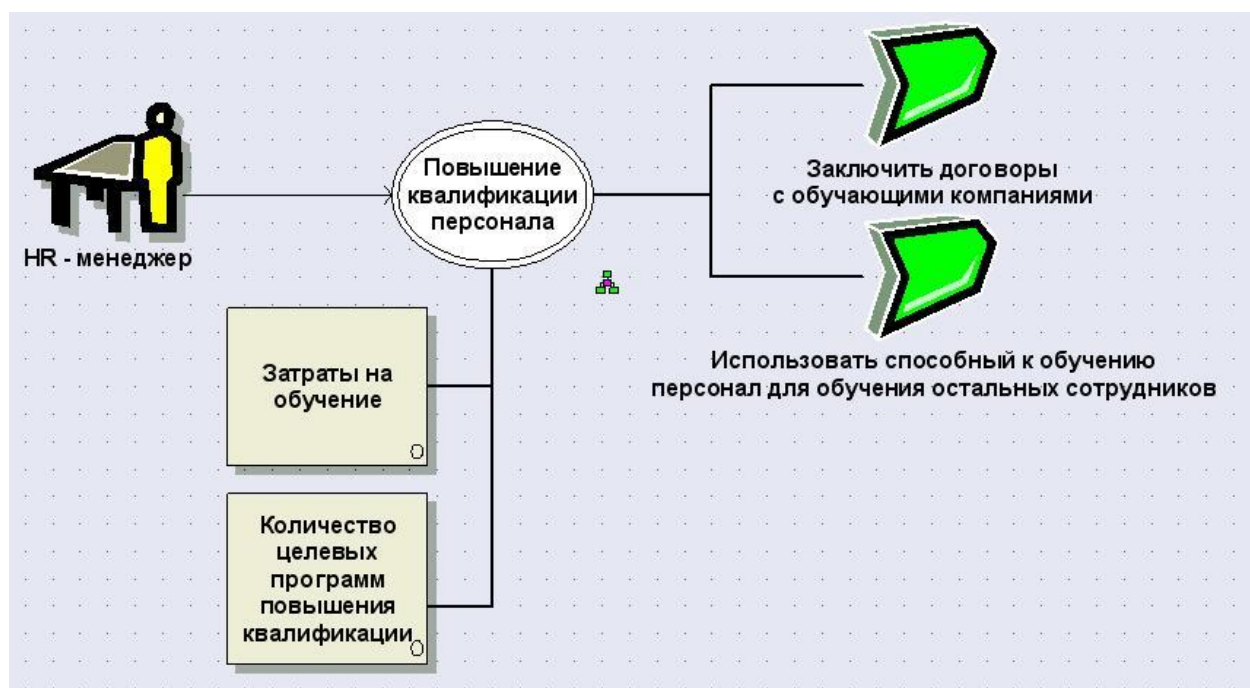


Рисунок 5 - Диаграмма окружения цели «Повышение квалификации персонала»

Повышение квалификации – это задача, которую мы не раз встретим, она встречается во всех трех целях. Повышение квалификации несомненно чрезвычайно важно по нескольким причинам. Во-первых, развитие информационных технологий не стоит на месте и мой проект планируем внедрение новых информационных систем, а для работы с данными системами сотрудникам необходимо иметь соответствующие навыки. Во-вторых, то же самое касается и новшеств и открытий связанных в профессиональных компетенциях. И в-третьих, если компания выходит на новый уровень, предполагаемый выходом на новые рынки и расширение товарной линейки, от сотрудников требуется повышение компетенции в решение логистических, маркетинговых и прочих вопросов.

На рисунке 6 представлена Диаграмма окружения цели «Создание эффективной системы мотивации на основе BSC». Данная задача также тесно связана со спецификой внедрения BSC и предполагает на основе новых знаний сотрудников о процессах организации внедрить систему мотивации, которая позволила бы повысить производительность и заинтересовать сотрудников в совместном достижении целей.

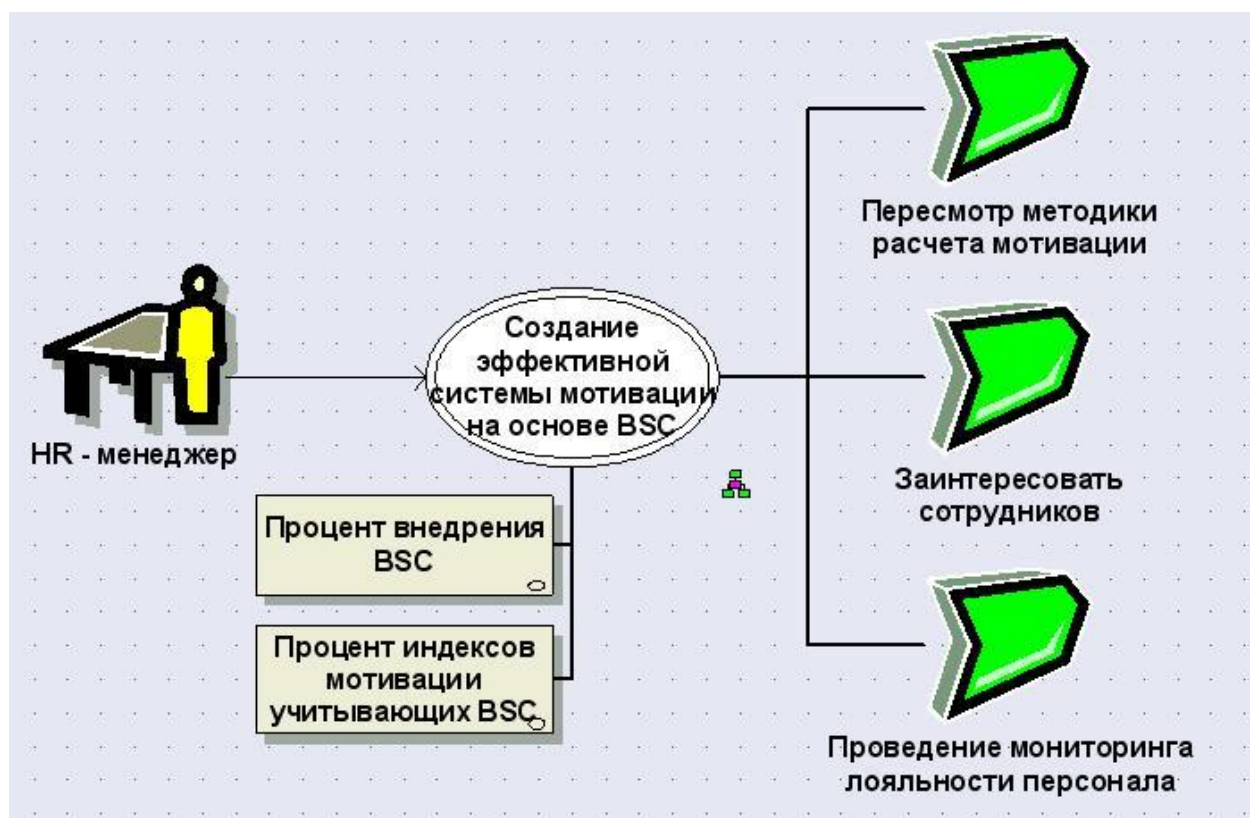


Рисунок 6 - Диаграмма окружения цели «Создание эффективной системы мотивации на основе BSC»

Перейдем к перспективе «Процессов», данная перспектива представлена тремя главными задачами (рисунки 7, 8 и 9):

1. «Улучшение эффективности процессов»;
2. «Оперативность взаимодействия с клиентами»;
3. «Оперативность взаимодействия с контрагентами».

Эти задачи имеют непосредственную связь с задачами «Расширение знаний сотрудников о процессах организации» и «Создание эффективной системы мотивации на основе BSC».

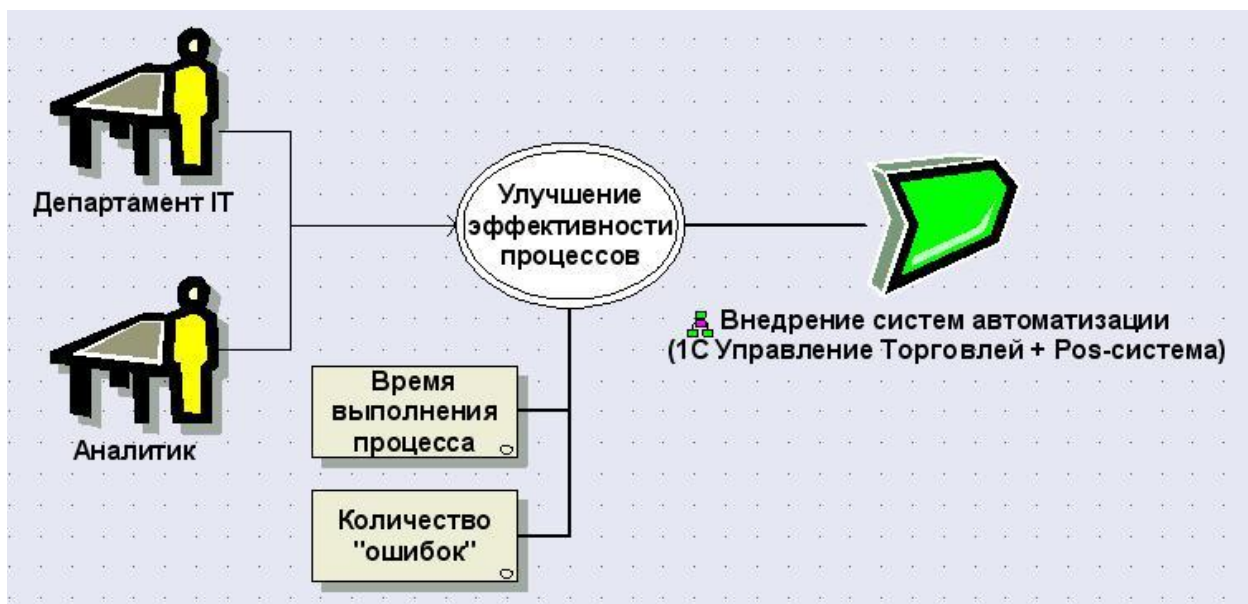


Рисунок 7 - Диаграмма окружения цели «Улучшение эффективности процессов»

Задача «Улучшение эффективности процессов» подразумевает улучшения в деятельности всего предприятия. Планируется обновление платформы 1С Управление Торговлей и внедрение Pos – системы АТОЛ:EasyPOS.Optima - FPrint 22K. 1С Управление Торговлей позволяет управлять поставками, складскими запасами, заказами покупателей, отношениями с клиентами, планировать продажи и закупки, анализировать товарооборот предприятия и выполнять анализ цен, а так же управлять ценовой политикой и проводить мониторинг и анализ эффективности торговой деятельности. А выбранная мной, Pos – система является наилучшим решением для данного сектора с планируемыми объемами продаж и поставок. В этой системе представлены функции регистрации товара по штрих-коду, по коду, по цене, по артикулу, по горячим клавишам и через визуальный поиск; оплаты чека несколькими видами оплат; возможность ввода скидки (ручные и автоматические); возможность работы с весовым товаром; настройка гибких прав доступа и удобная авторизация персонала; контроль параметров товара при регистрации (минимальная цена, продажа дробного количества, срок годности и др.); подробный журнал действий персонала для дополнительного контроля. Внедрение данных

систем значительно улучшит эффективность работы предприятия и поможет избежать многих трудностей, возникающих ранее.

На основе задачи «Улучшение эффективности процессов» происходит выполнение двух других задач, повышается оперативность взаимодействия с клиентами и контрагентами.

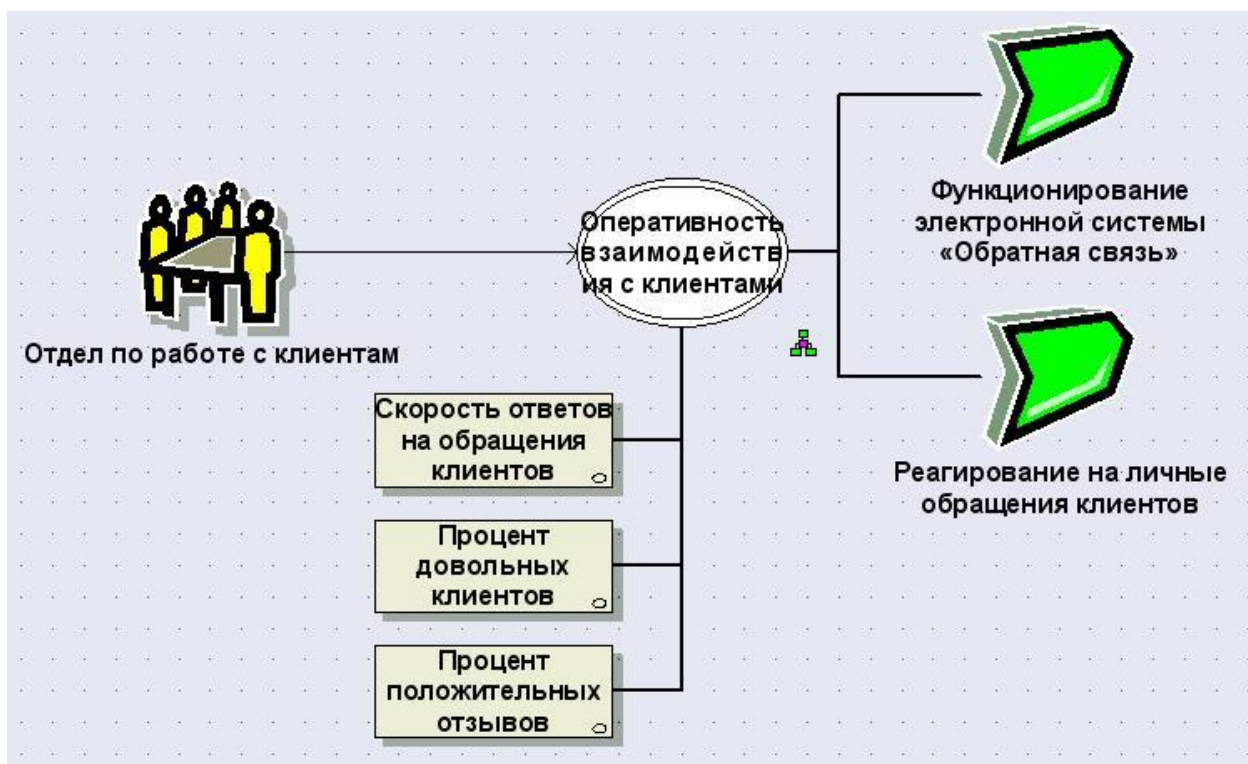


Рисунок 8 - Диаграмма окружения цели «Оперативность взаимодействия с клиентами»

Ни для кого не секрет, что торговые сети имеют огромное количество покупателей, ежедневно посещающих их магазины. Поэтому грамотно построенный процесс реагирования на претензии и отзывы клиентов – является, одним из важнейших факторов процветания сети. В нашей системе существует два вида обработки обращений клиентов. Первый вид – это электронная система «Обратная связь», размещенная на сайте компании. С помощью данной системы покупатель может разместить свое обращение на сайте компании и получить ответ на него по электронным каналам связи. Данная система довольно удобна и показывает, что компания не отстает от мировых тенденций и использует сеть Интернет для удобства своих покупателей. Второй вид – это личные обращения клиентов, которые могут

быть зафиксированы сразу на месте, в торговой точке. Этот вид обращений, хоть и является привычным и появился довольно давно, не может быть исключен из системы, потому что таким образом магазин показывает качество сервиса и возможность оперативного решения всех возникающих трудностей. Таким образом, обслуживание двух данных систем позволяет получать информацию от покупателей, для обеспечения возможности более целенаправленно реализовать стратегию развития компании, рекламно-маркетинговых мероприятий, так же применение данных систем позволяет проводить коррекцию ассортиментной и ценовой политики, улучшать стандарты качества обслуживания покупателей.

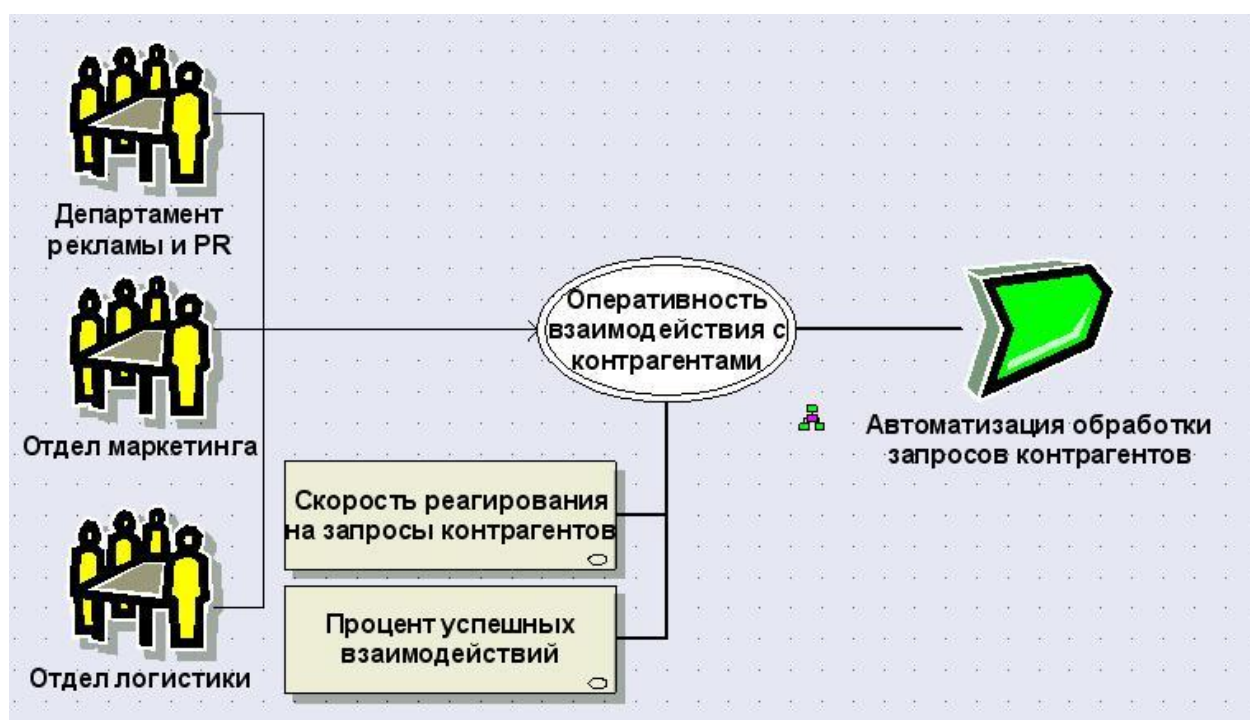


Рисунок 9 - Диаграмма окружения цели «Оперативность взаимодействия с контрагентами»

Итак, второй составляющей деятельности торговой сети, является взаимодействие с контрагентами. Взаимодействие строится на основе внедрения, как было изложено ранее, системы 1С Управление Торговлей, через которую проходят все операции. Основными контрагентами торговой сети выступают поставщики товаров, поэтому оперативное реагирование на их запросы и согласование графиков поставок – залог бесперебойной работы. Мероприятия и обучение сотрудников, направленные на повышение

оперативности данных операций должны позволить торговой сети оптимизировать взаимоотношения с контрагентами и обеспечить бесперебойную работу.

Перспектива «Клиенты» включает в себя выполнение пяти главных задач (рисунки 10-15):

1. «Повышение узнаваемости и известности торговой марки»
2. «Улучшение качества и ассортимента поставляемой продукции»
3. «Повышение лояльности покупателей»
4. «Расширение целевых рынков»
5. «Привлечение новых покупателей»

Выполнение представленных выше задач, позволят укрепить положение компании на рынке, обеспечить прирост новых постоянных клиентов и соответственно повысить уровень продаж. Эти задачи имеют связи с элементами из всех перспектив, чем подчеркивают свою значимость.

Сложно рассматривать задачи данного направления по отдельности, так как они имеют очень крепкие связи между собой, связи представлены на рисунке 3. Тем не менее, давайте рассмотрим каждую задачу по отдельности и определим их значение в общей системе.

Повышение узнаваемости и известности торговой марки, становится определяющей задачей, решение которой, влияет на увеличение числа покупателей и повышение их лояльности. В условиях подготовки к открытию с дальнейшим приобретением популярности нового крупного супермаркета следует обращать особое внимание на проведение рекламных кампаний. В свою очередь, данные кампании это не единственное, благодаря чему магазин заработал свою популярность, реализация социальных программ позволила заинтересовать довольно большую группу потребителей. Планируется продолжение реализации всех акций и программ магазина в целях повышения узнаваемости и известности, речь о которых пойдет далее.

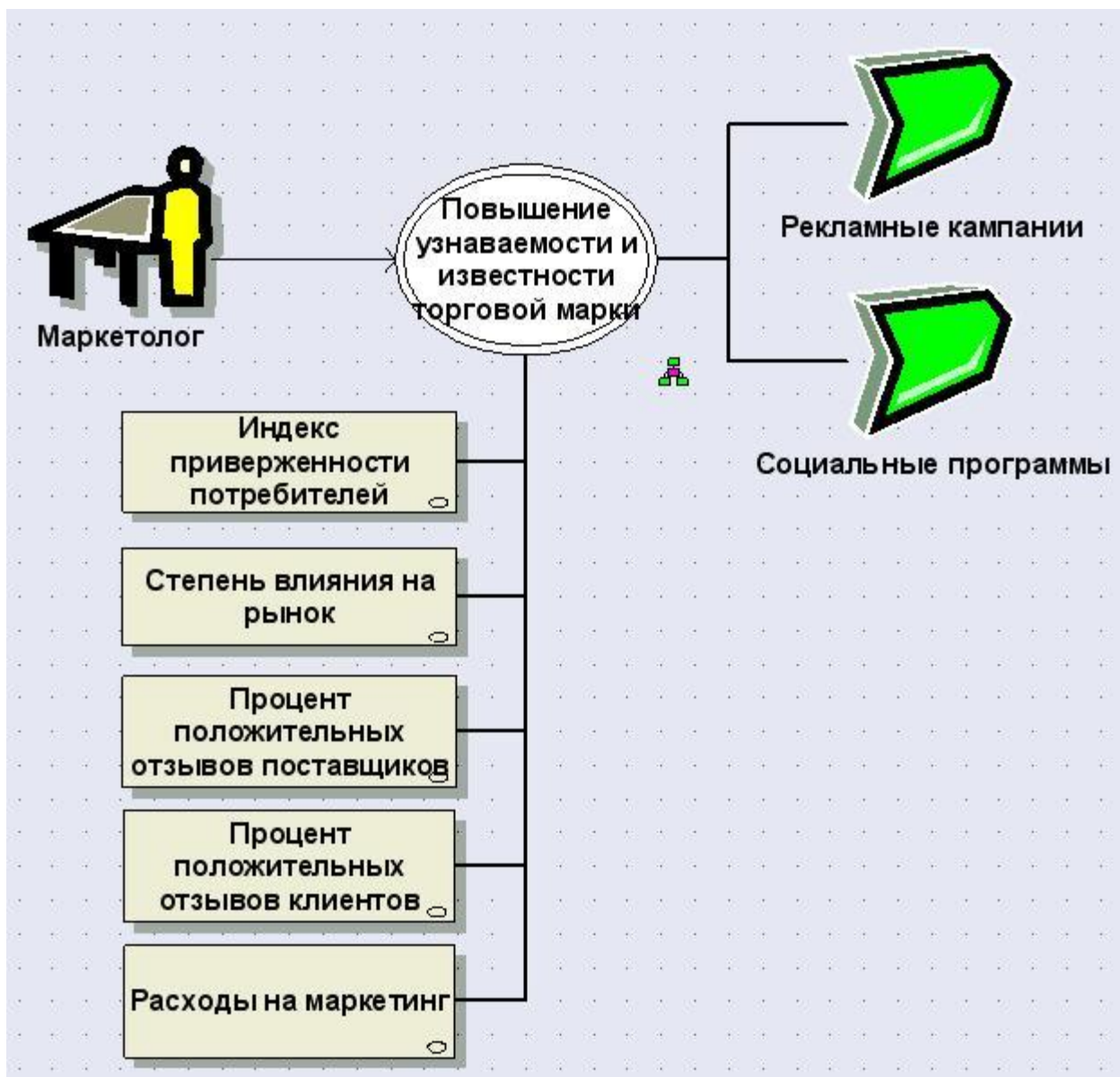


Рисунок 10 - Диаграмма окружения цели «Повышение узнаваемости и известности торговой марки»

Реализация цели «Улучшение качества и ассортимента поставляемой продукции» - критический фактор успеха для получения планируемой выручки. Подробнее все аспекты реализации данной цели будет рассмотрены далее. Но сейчас все же следует отметить, что магазин имеет собственное производство, ассортимент продукции которого постоянно обновляется. Так же существует программа «Ярмарка Белорусских товаров», магазин сотрудничает с Белорусскими хозяйствами практически на протяжении всего своего существования, чем не перестает радовать своих покупателей.

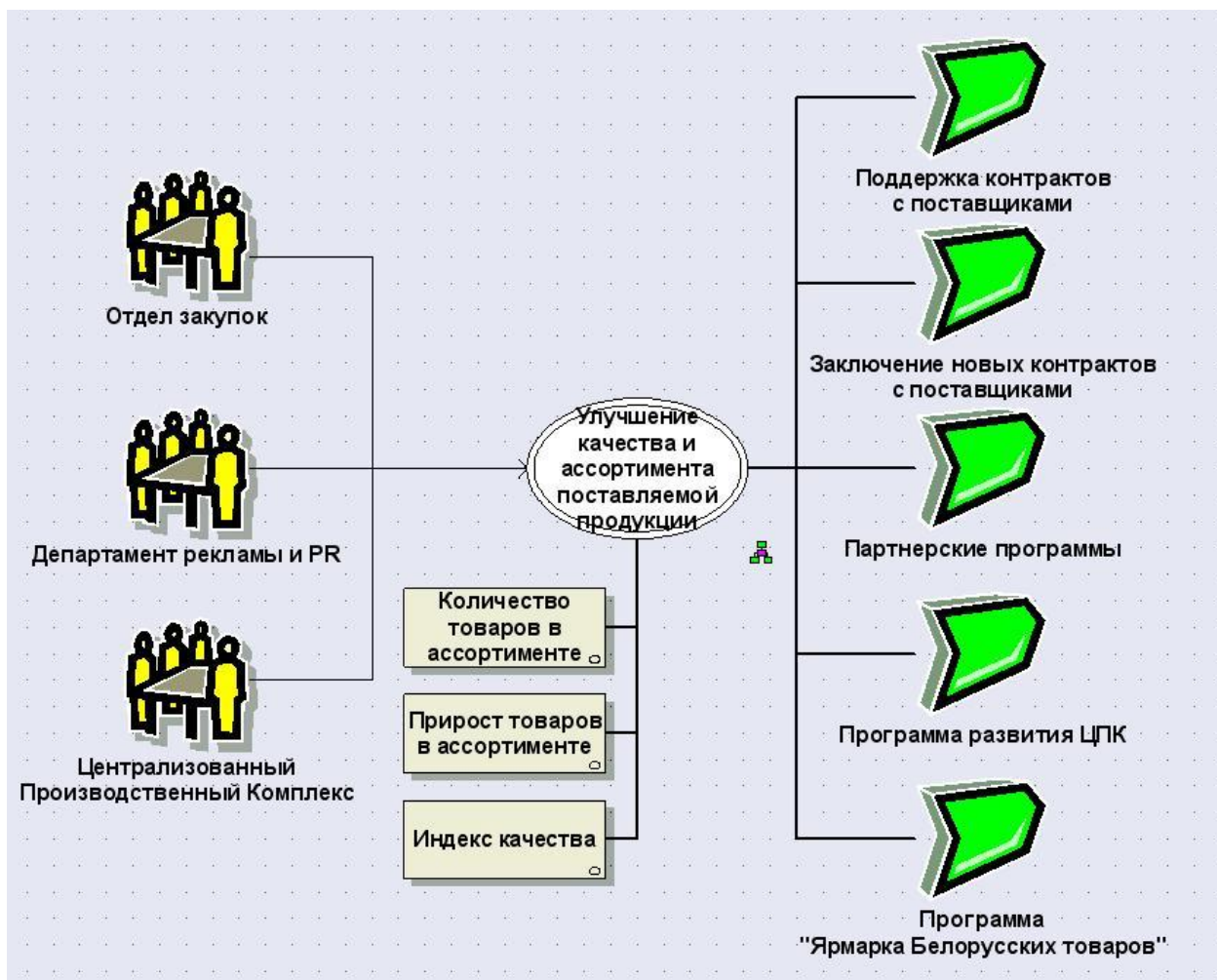


Рисунок 11 - Диаграмма окружения цели «Улучшение качества и ассортимента поставляемой продукции»

Выполнение задачи «Расширение целевых рынков» так же является критическом фактором успеха выполнения всей стратегии магазина. Для выполнения данной задачи, как говорилось ранее, существует три программы открытия новых магазинов, три формата: «магазин у дома» шаговой доступности, экспресс-магазины в торговых центрах и супермаркеты в ТЦ. В настоящий момент все эти три направления актуальны, так как в связи с открытием большого супермаркета магазин приобретет популярность среди большего количества покупателей и привлечет новых клиентов, а популярность в свою очередь поможет при продвижении магазинов шаговой доступности в различных микрорайонах столицы. Таким образом, магазин сможет повысить свои доли как на рынке крупных магазинов, так и на рынке мелких магазинов.

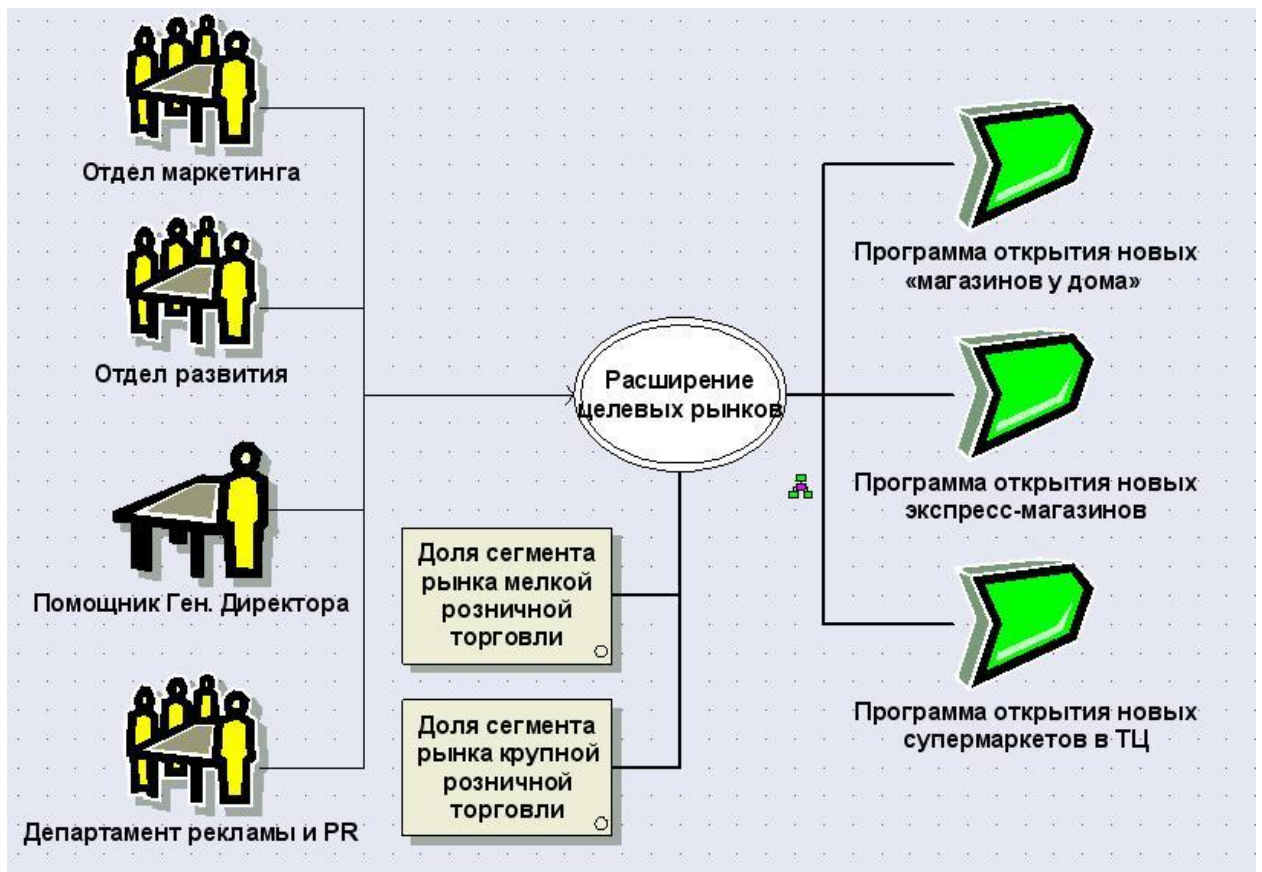


Рисунок 12 - Диаграмма окружения цели «Расширение целевых рынков»

На рисунках 14 и 15 представлены задачи «Повышение лояльности покупателей» и «Привлечение новых покупателей». Эти задачи являются следствием расширения целевых рынков, повышения узнаваемости торговой марки, улучшения оперативности взаимодействия с клиентами и улучшения ассортимента и качества продаваемой продукции. Критическим фактором выполнения данных задач служит Потребительский интерес, который стимулируется путем проведения различных рекламно - маркетинговых акций. По результатам проведения данных акций фиксируются повторные покупки и количество новых покупателей, что позволяет составить статистику и оценивать эффективность проведения подобных акций в дальнейшем для повышения товарооборота и количество постоянных покупателей. Так же компания заинтересована в привлечении потребительского внимания, поэтому организует выпуск журнала «Мой Магазин» с периодичностью 2 раза в год (журналы «весна - лето» и «осень-зима»). Данные журналы

содержат подборку «сезонных» статей которые могли бы быть интересны потребителям торговой сети.

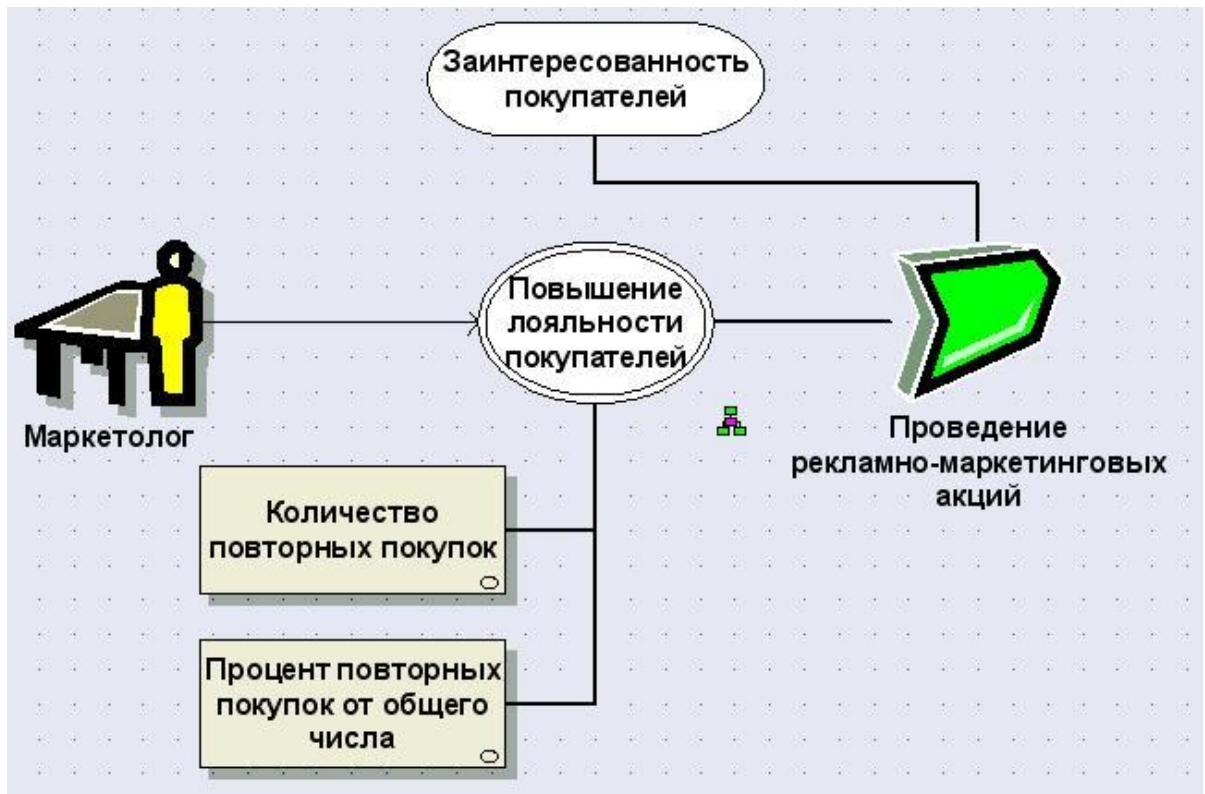


Рисунок 13 - Диаграмма окружения цели «Повышение лояльности покупателей»

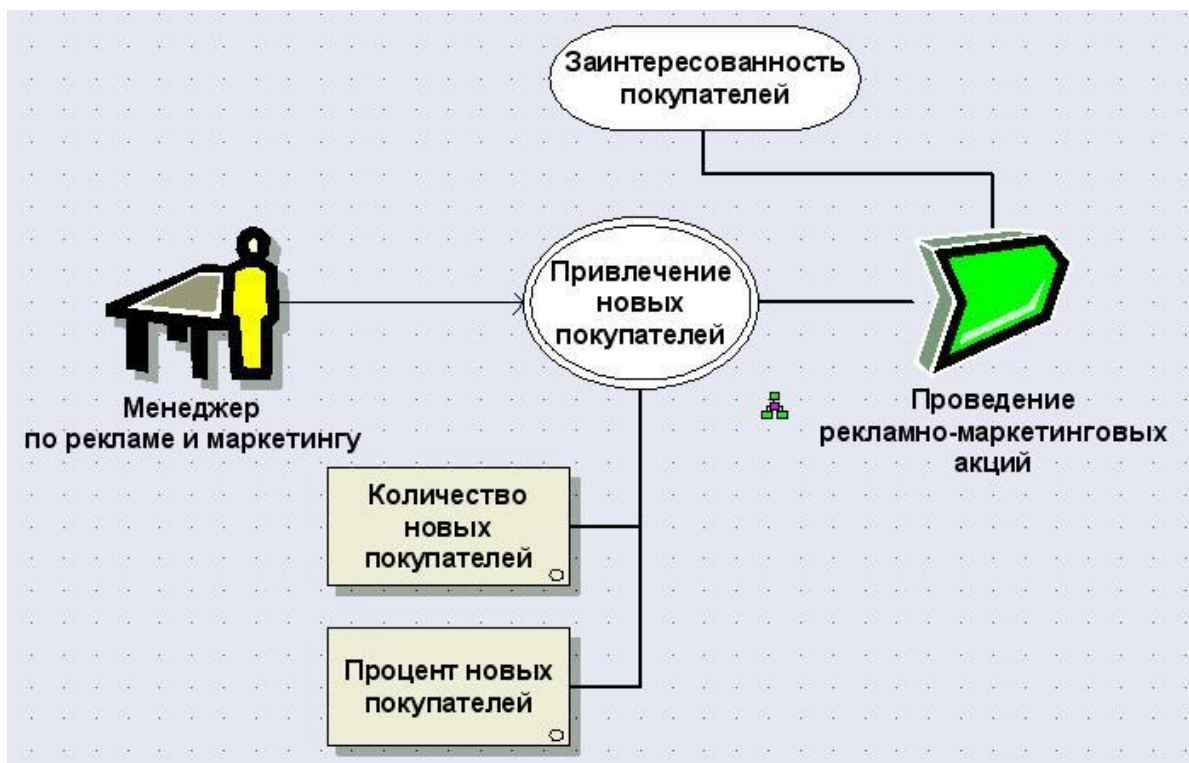


Рисунок 14 - Диаграмма окружения цели «Привлечение новых покупателей»

В рамках повышения лояльности покупателей и повышения товарооборота, что способствует увеличению прибыли «Мой Магазин» проводит следующие виды рекламно – маркетинговых акций, приведенных в таблице 1.

Таблица 1 - Рекламно – маркетинговые акций магазина

Акция	Период	Описание	Выгода
Программа "Социальная карта москвича"	Постоянная	Владельцам карты предоставляется 5% скидка независимо от суммы покупки и времени суток.	Привлечение социально не защищенных групп граждан.
Бонусная карта	Постоянная	Бонусы зачисляются на счет из расчета 30 бонусов за каждые полные 300руб. покупки. Накопленные бонусы можно потратить в любом универсаме сети «Мой магазин» по курсу 1 бонус=1руб, предъявив карту и сказав кассиру, что Вы хотите оплатить покупку накопленными бонусами. Бонусами можно оплатить не более 50% стоимости покупки.	Повышение лояльности покупателей
«Лучшие ценовые предложения»	Регулярные двухнедельные рекламные акции	Магазин устанавливает скидки на определенные товары.	Увеличение объема продаж акционных товаров

«Даром за товаром»	Акция проводится в предпраздничные дни	Совершая в будние дни покупку на 300р, покупатель получает купон на скидку 10% в выходные дни.	Рост продаж в выходные дни.
"Красная акция"	Нерегулярные недельные акции	Магазин устанавливает скидки на 2-5 видов товаров. Товары для акции выбираются из лидеров продаж в своих группах. Цены на эти товары устанавливаются ниже или на уровне акционных цен федеральных сетей. Акция сопровождается мощной рекламной поддержкой (распространение листовок, широкоформатные постеры и баннеры на фасадах магазинов).	Значительное увеличение товарооборота.
Праздник "продукта"	Раз в 3 месяца	Выбирается "сезонный" вид продукта и на него устанавливаются скидки	Повышение покупательского интереса к сети.
Анонсы открытия новых магазинов	Перед открытием нового магазина	Адресное распространение листовок-приглашений	Формирование клиентской базы.
Дегустации собственных продуктов/ продуктов партнеров	В соответствии с графиком.	Позволяет покупателям познакомиться с продукцией, представленной в магазинах, её вкусом и качеством.	Расширение представлений покупателей о продукции, повышение продаж.

Акции поставщиков и производителей товаров.	По договорам.	Предоставление скидки на товар, в соответствии с договором проведения акции.	Увеличение товарооборота извлечение дополнительной прибыли в соответствии с договором
Сезонные скидки и акции	Проводятся в преддверии праздников.	На набор товаров, пользующихся повышенным спросом в рамках конкретного события, устанавливаются скидки.	Повышение товарооборота и лояльности покупателей.

Перейдем к направлению «Финансы», которое содержит две главных и уникальных для данного процесса задачи (рисунки 16 и 17):

1. «Повышение рентабельности продаж»
2. «Повышение выручки»

Задачи данной перспективы являются следствием выполнения всех предыдущих задач и ведут к достижению главной стратегической цели

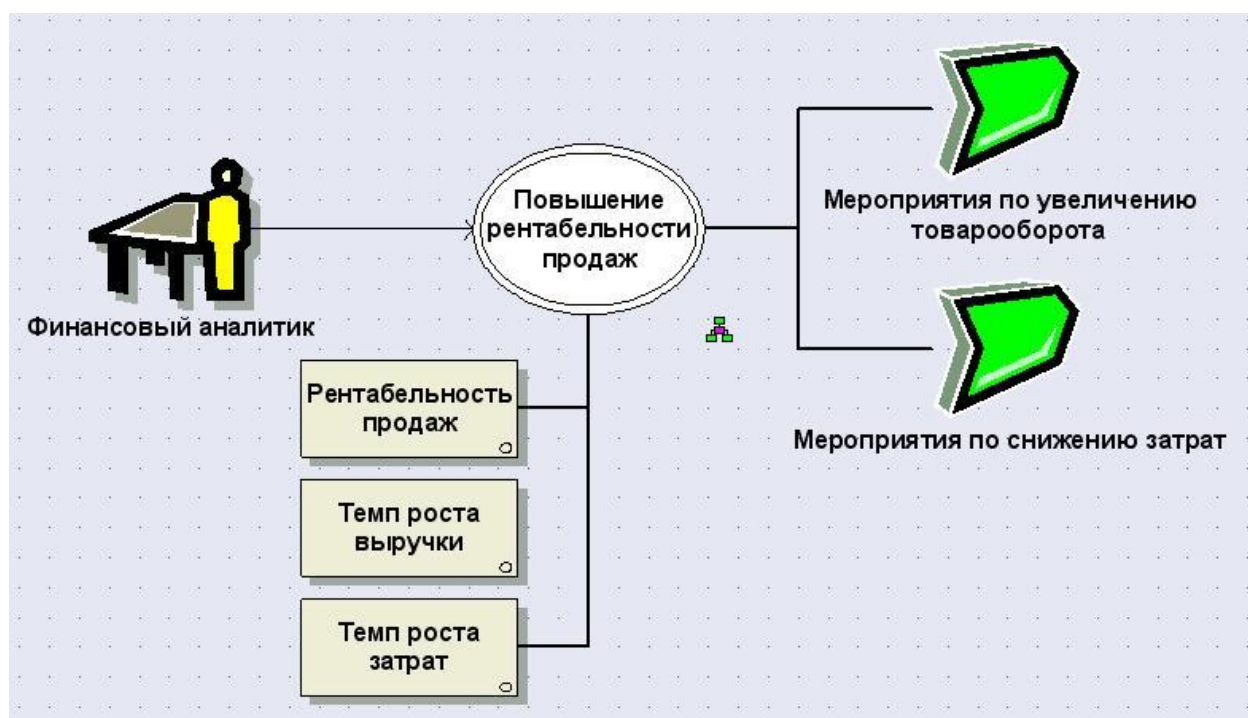


Рисунок 15 - Диаграмма окружения цели «Повышение рентабельности продаж»

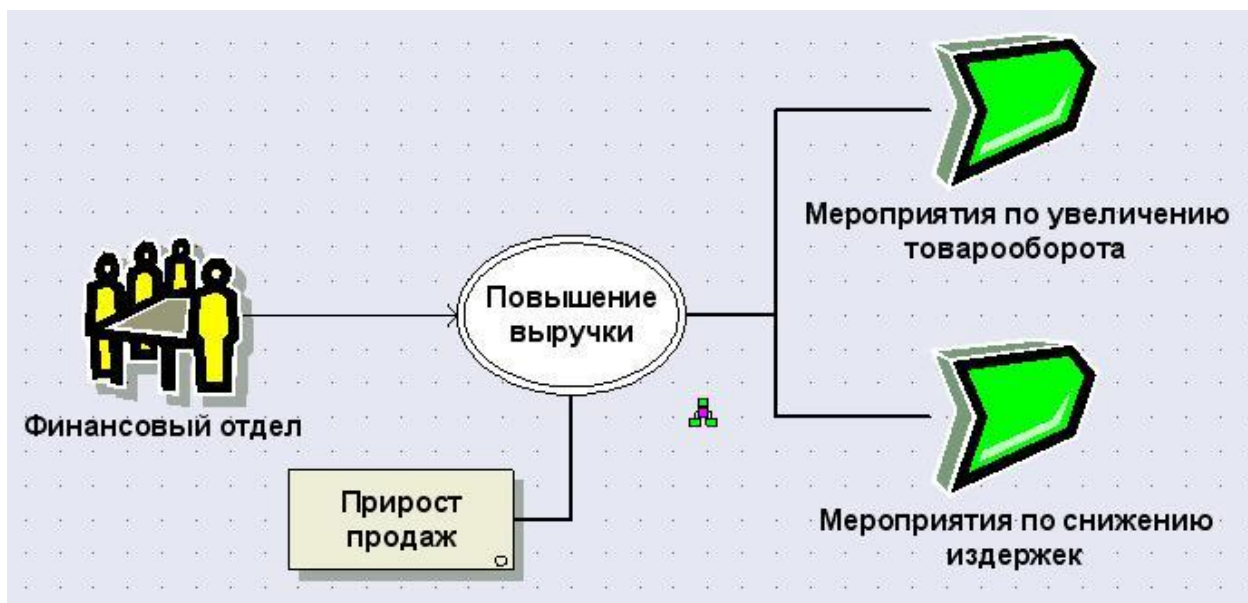


Рисунок 16 - Диаграмма окружения цели

Как говорилось ранее, результаты всех мероприятия по повышению потребительской активности отражаются именно в повышении выручки магазина. В свою очередь для повышения рентабельности продаж магазин разрабатывает мероприятия по снижению издержек. Ведь, увеличение рентабельности продаж возможно тогда, когда темпы роста реальной выручки будут опережать темпы роста затрат, что будет происходить за счет естественного роста объемов продаж и изменения ассортимента продающихся товаров.

Таким образом, планируется достижение цели «Рост прибыли на 50% к концу 2014 года», благодаря разработанным программам, расширению целевых рынков, увеличению ассортимента продаваемой продукции и как следствием привлечением новых покупателей.

2.2.1.2 Расширение целевых рынков

Рассматривая следующую диаграмму цели «Расширение целевых рынков» (рисунок 18), мы не будем заново подробно обращать внимание на повторяющиеся задачи. Главной целью построения данной диаграммы я определила выделение особенных, не появляющихся ранее задач.

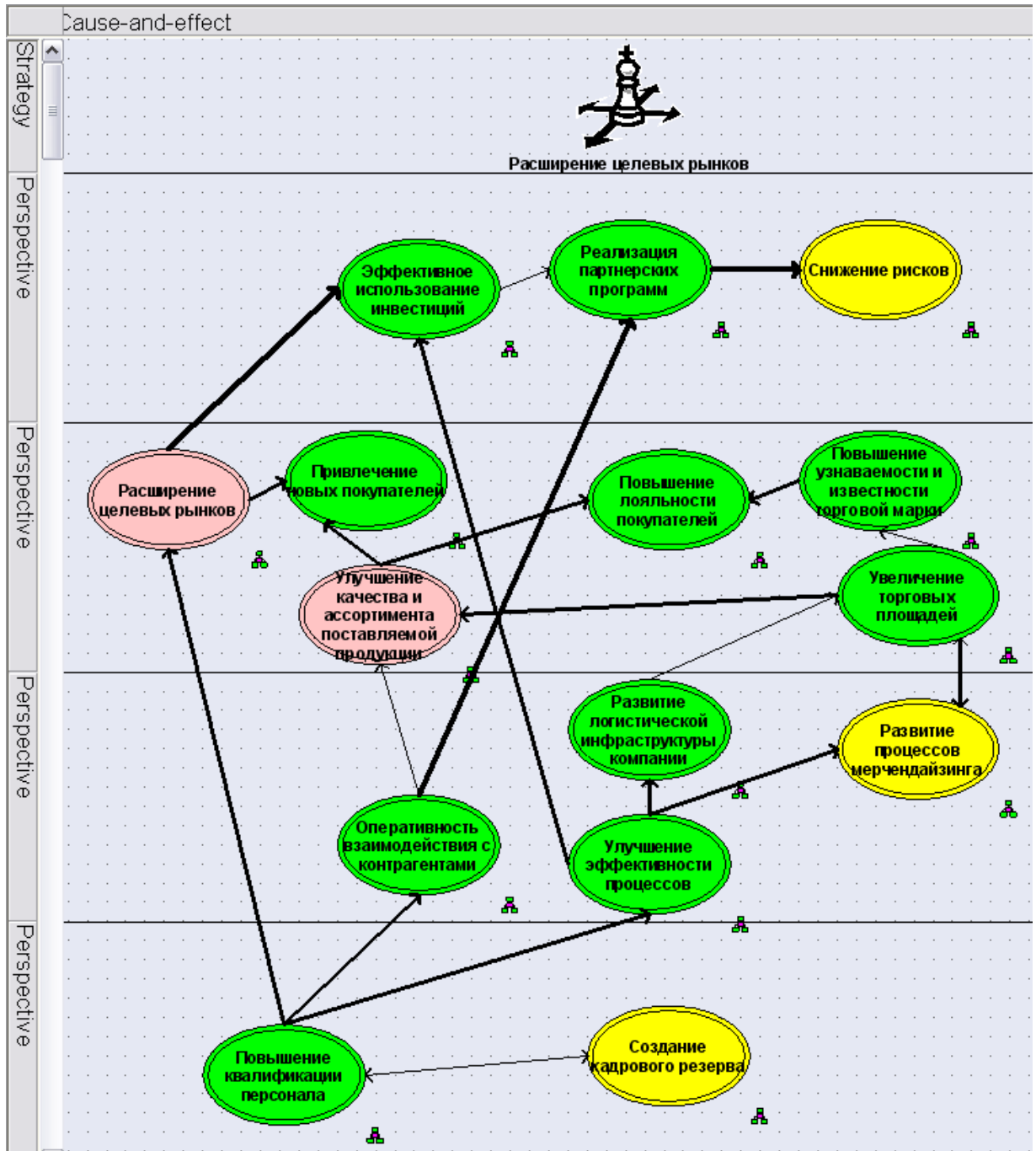


Рисунок 17 - Диаграмма причинно-следственных связей цели «Расширение целевых рынков»

Итак, первая уникальная задача находится в перспективе «Персонал», и это «Создание кадрового резерва» (Рисунок 19).

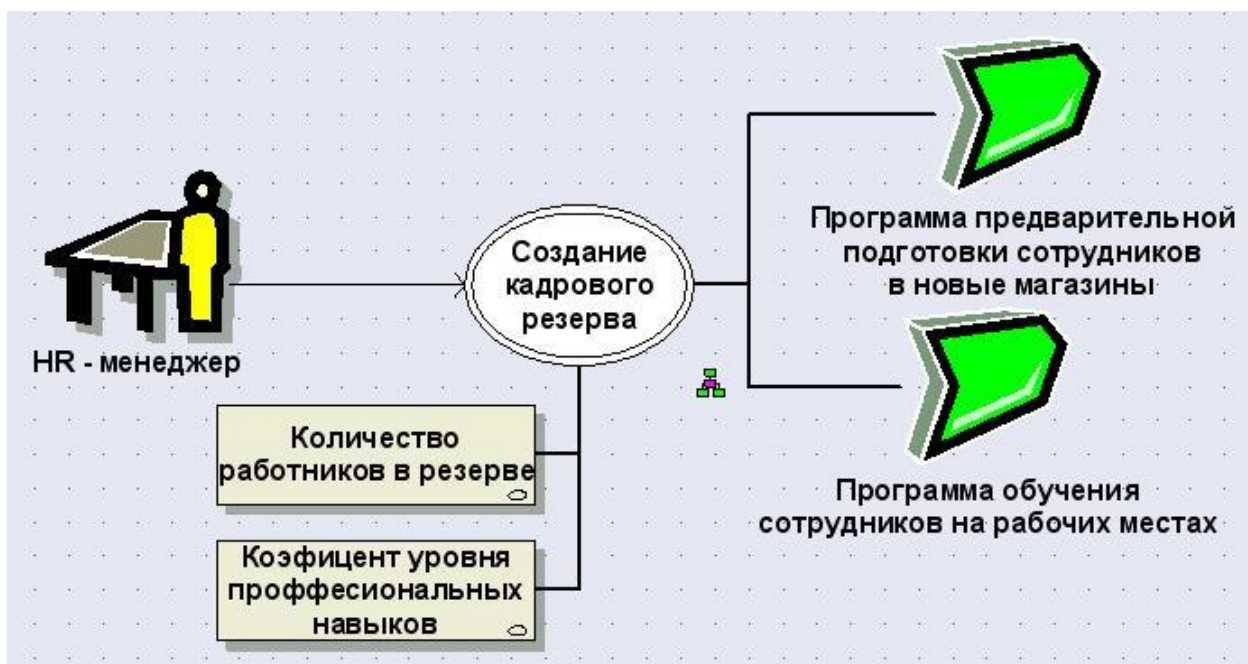


Рисунок 18 - Диаграмма окружения цели «Создание кадрового резерва»

В рамках цели «Расширение целевых рынков» кадровый резерв необходимая мера, которая понадобится при открытии нового крупного супермаркета. Планируется реализация программы предварительной подготовки сотрудников, которая позволила бы беспрепятственно начать работу нового магазина, так же произойдет привлечение уже опытных сотрудников с первых дней работы магазина. В сферу их обязанностей будет входить контроль за новыми сотрудниками и помощь им на новом месте.

Перспектива «Процессов» пополнилась двумя новыми задачами (рисунки 20 и 21):

1. «Развитие логистической инфраструктуры компании»
2. «Развитие процессов мерчендайзинга»

Развитие данных процессов строится на выполнении задачи по повышению общих процессов, а именно описанному ранее внедрению системы 1С Управление Торговлей.

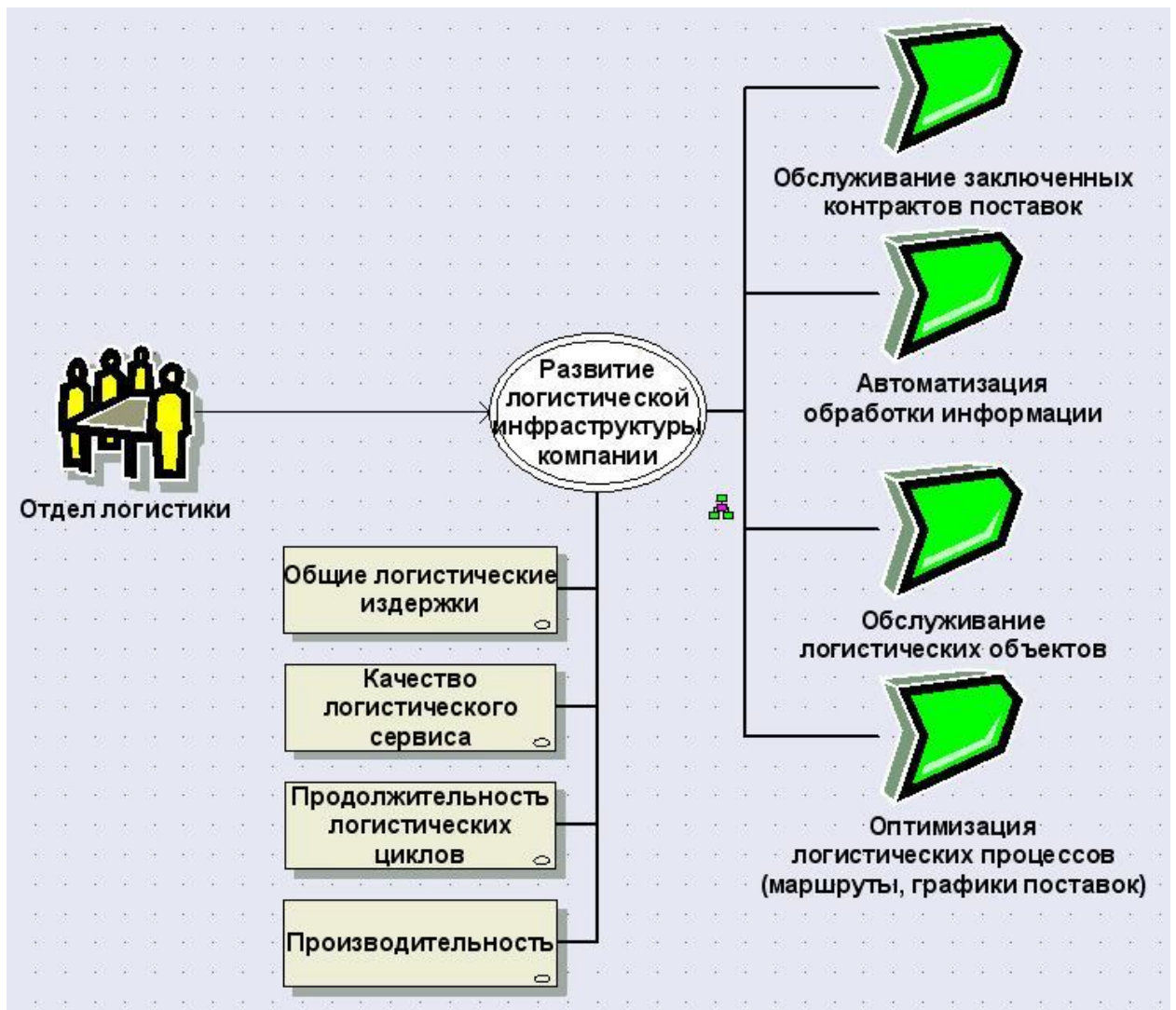


Рисунок 19 - Диаграмма окружения цели «Развитие логистической инфраструктуры компании»

Логистическая инфраструктура и бесперебойные поставки при увеличении торговых площадей чуть ли не самое важное, чем стоит заняться не откладывая. Потому как, имея уже отлаженную и продуманную систему, будет возможно открытие магазина без проблем, таких как полупустые полки или отсутствие каких-либо групп товаров. Логистическая инфраструктура представляет собой каркас организации логистической работы на фирме во всем ее интегрированном комплексе. Это склады, складское оборудование, компьютеризованные системы управления складскими мощностями и поиском товара, транспортные средства, транспортные службы, информационные ресурсы и системы. На формирование логистической инфраструктуры влияет количество и местоположение каждого типа

подразделения, обеспечивающего функции логистики, объем и виды необходимых запасов на каждом объекте компании, место размещения заказов клиентов на поставку товаров и др.

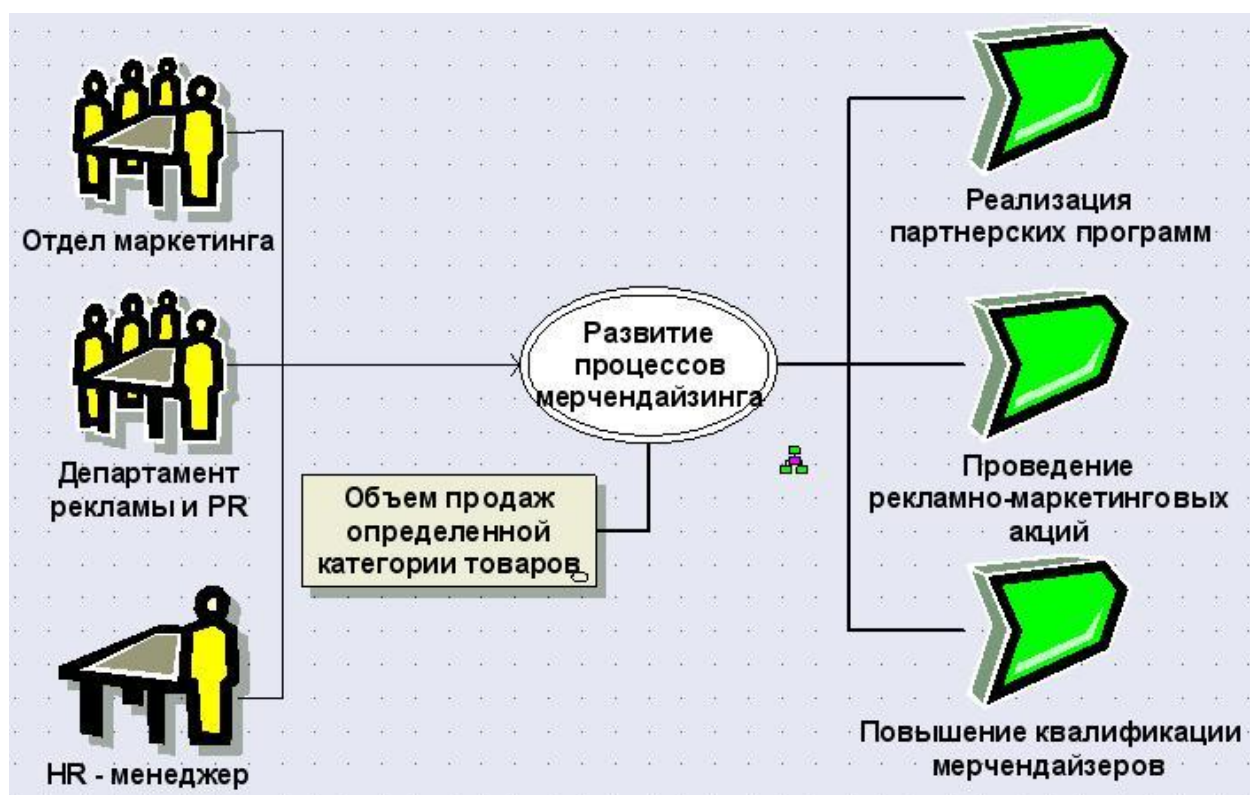


Рисунок 20 - Диаграмма окружения цели «Развитие процессов мерчендайзинга»

Еще одним нововведением послужит обновление процесса мерчендайзинга. Это происходит, потому как занятие более крупных площадей подразумевает более серьезные партнерские программы, требующие ответственной работы мерчендайзеров, которые отвечают за выкладку товара, установку сопутствующего необходимого оборудования (холодильники, дополнительные витрины, палеты промоакций), размещает POS-материалы. Основная задача — контроль наличия всего ассортимента компании на полках магазина и расположение его в наиболее благоприятных для покупки местах.

В перспективу «Клиенты» была добавлена задача «Увеличения торговых площадей» (Рисунок 22), как непосредственно связанная с улучшением качества и ассортимента поставляемой продукции и повышением узнаваемости и известности торговой марки.

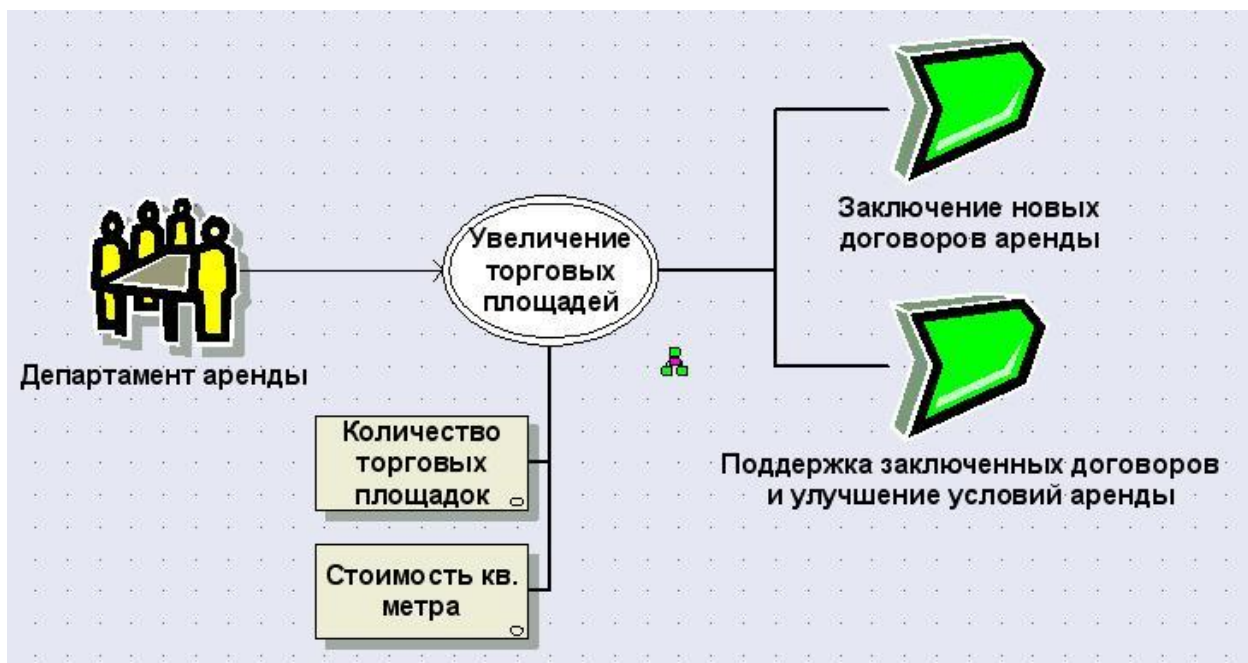


Рисунок 21 - Диаграмма окружения цели «Увеличение торговых площадей»

Основная цель выполнения данной задачи – расширение торговой сети, что напрямую влияет на все остальные процессы магазина. Решением данного вопроса занимается департамент аренды, который ищет новые торговые пространства и содействует улучшению условий по уже заключенным договорам аренды.

Финансовая перспектива содержит в себе три новых задачи (Рисунки 23, 24 и 25):

1. «Эффективное использование инвестиций»;
2. «Реализация партнерских программ»;
3. «Снижение рисков».

Данные задачи оказывают влияние на основную цель расширение целевых рынков и логически связаны с другими задачами магазина.

Так, например, существует контроль инвестирования во все процессы компании. Финансовый аппарат компании разрабатывает инвестиционные проекты, выполнение которых, позволяет достичь требуемых результатов. Данные проекты распространяются на всю финансовую деятельность предприятия.

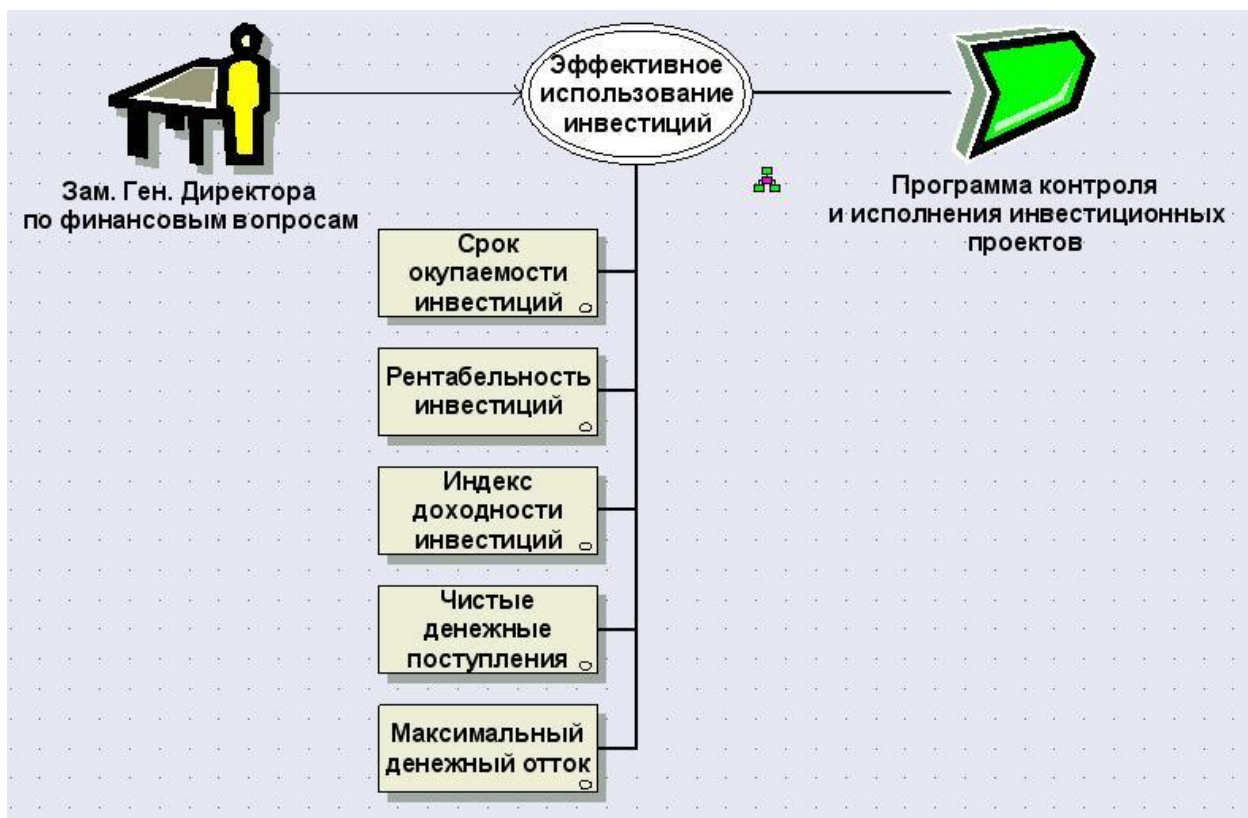


Рисунок 22 - Диаграмма окружения цели «Эффективное использование инвестиций»

Особую важность представляет заключение партнерских программ при выходе на новые рынки, так как поддержка производителей товаров и использование уже зарекомендовавших себя схем, в других торговых сетях – обеспечивает рост продаж и предотвращает возникновение некоторых финансовых рисков.

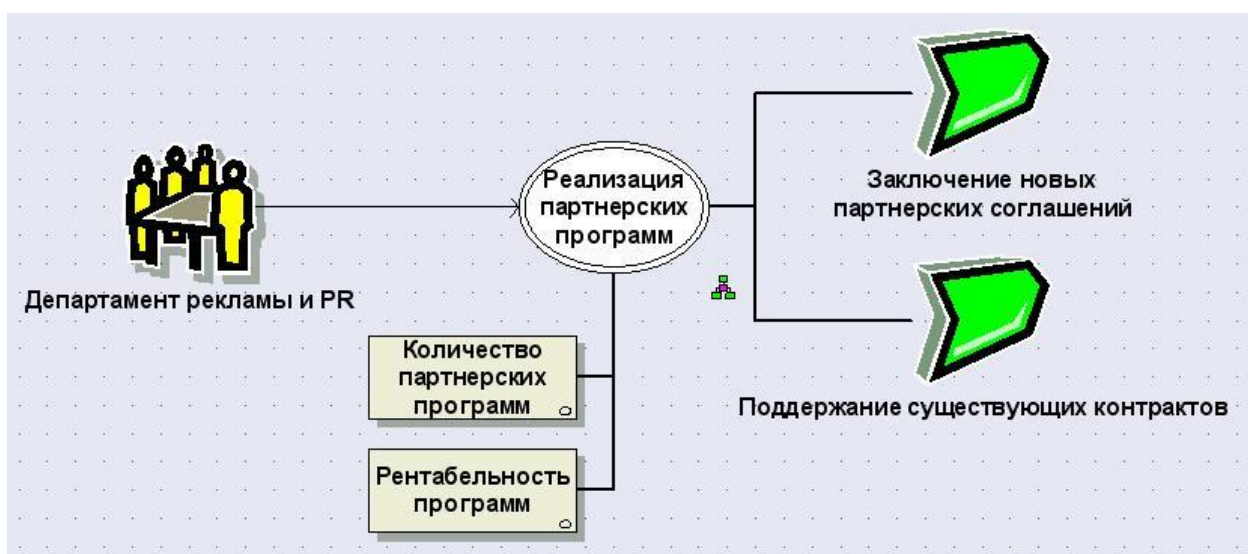


Рисунок 23 - Диаграмма окружения цели «Реализация партнерских программ»

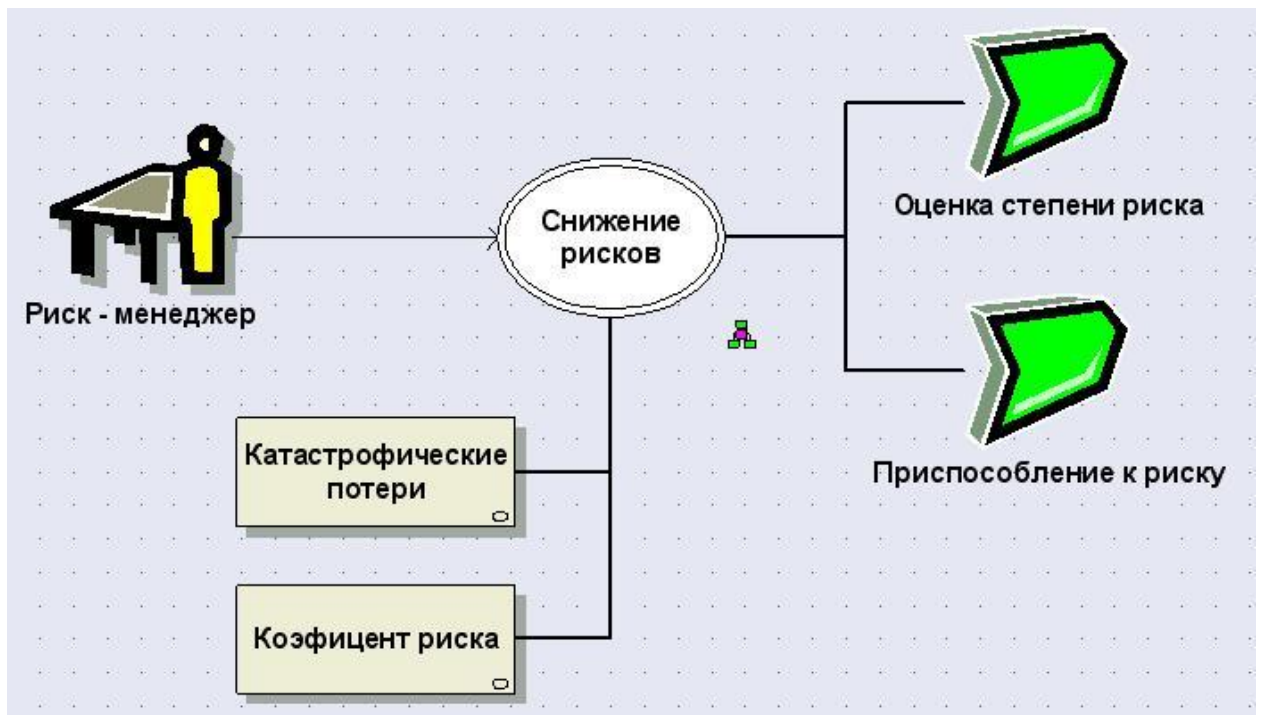


Рисунок 24 - Диаграмма окружения цели «Снижение рисков»

Еще одним важным моментом выхода на новые рынки является предварительное изучение рынки и рисков, которые он в себе несет. Риск-менеджер обязан тщательно изучить данный вопрос оценить степени риска и составить план мероприятий по сокращению или предотвращению их возникновения.

Таким образом приведенные задачи, помогают достичь стратегической цели «Расширение целевых рынков», путем развития процессов логистики и мерчендайзинга, создания кадрового резерва, увеличения торговых площадей, эффективного использования инвестиций, реализации партнерских программ и снижения рисков.

2.2.1.3 Улучшение качества и ассортимента поставляемой продукции

Рассмотрим диаграмму причинно-следственных связей цели «Улучшение качества и ассортимента поставляемой продукции» (Рисунок 25).

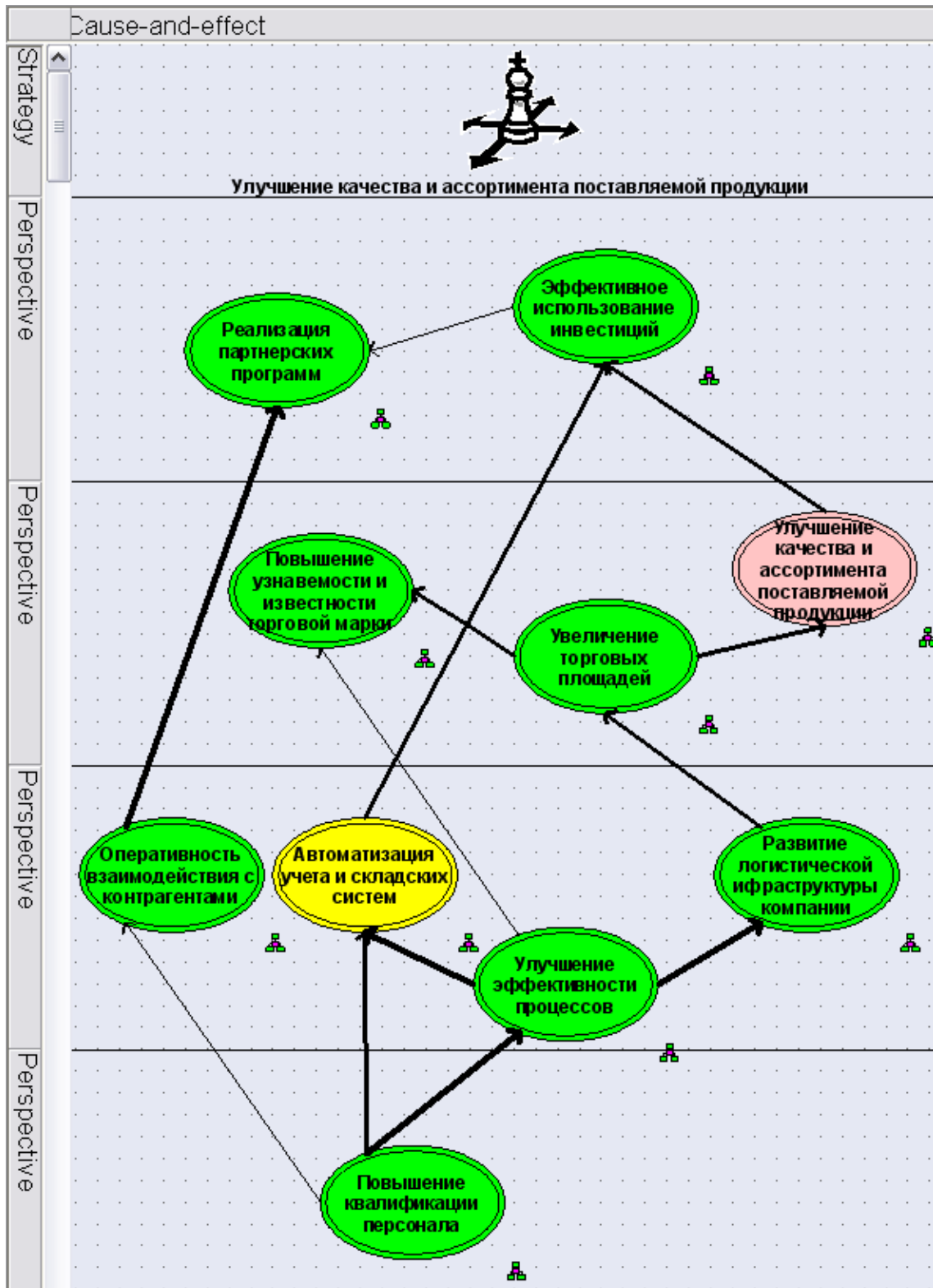


Рисунок 25 - Диаграмма причинно-следственных связей цели «Улучшение качества и ассортимента поставляемой продукции»

Как видно из диаграммы причинно-следственных связей, были разобраны все задачи, кроме «Автоматизации учета и складских систем». Данная задача порождается из задачи «Улучшения эффективности процессов».

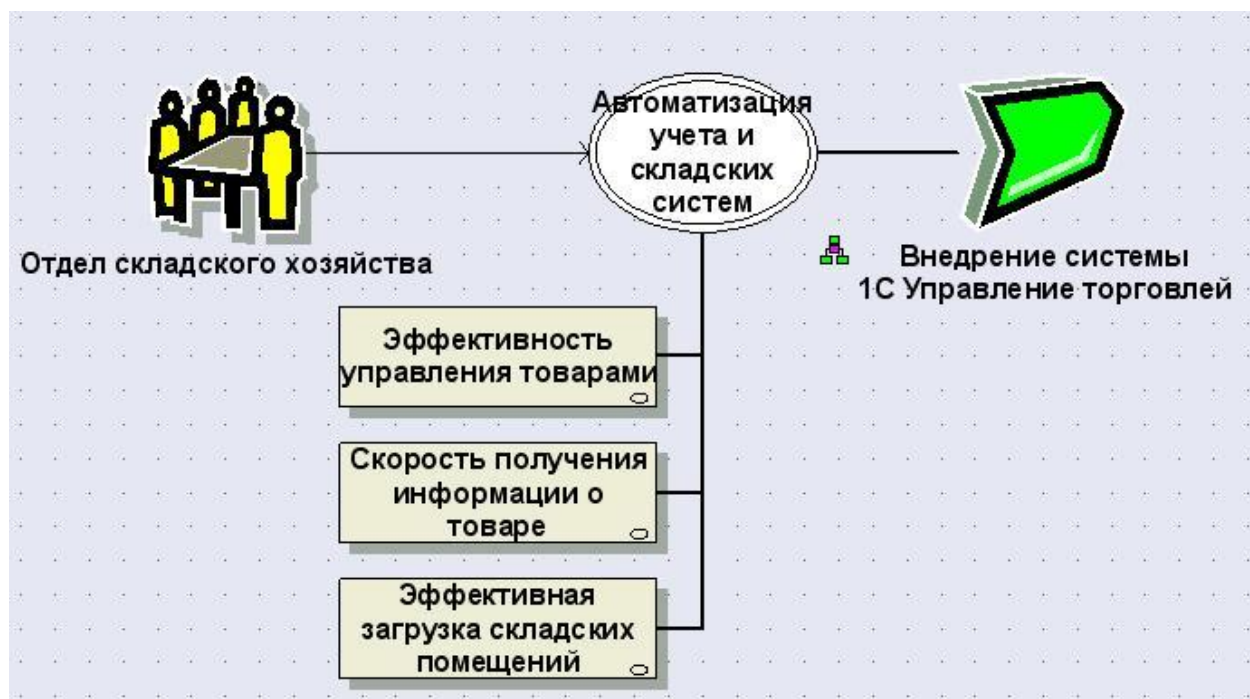


Рисунок 26 - Диаграмма окружения цели «Автоматизация учета и складских систем»

Для решения задачи «Автоматизации учета и складских систем» мы внедряем систему 1С, описанную ранее. 1С Управление Торговлей в данном случае выступает, как система управления, обеспечивающая автоматизацию и оптимизацию всех процессов складской работы профильного предприятия. Цели внедрения такой системы включают в себя активное управление складом, увеличение скорости набора товара, получение точной информации о месте нахождения товара на складе, эффективное управление товаром, имеющим ограниченные сроки годности, получение инструмента для повышения эффективности и развития процессов по обработке товара на складе и оптимизацию использования складских площадей.

Таким образом, рассматривая картину в целом можно сказать, что за счет автоматизации и повышения эффективности процессов, в том числе оперативности взаимодействий с контрагентами, происходит увеличение торговых площадей с соответствующим увеличением ассортиментной линейки и повышением известности торговой марки, что происходит на счет грамотного инвестирования и реализации партнерских программ. Поэтому финальная стратегическая цель «Улучшение качества и ассортимента поставляемой продукции» реализуется в полном объеме.

Глава 3 – Практическая часть

3.1 Внедрение системы BSC в организацию

Вышеописанная система сбалансированных показателей была разработана с помощью инструментария ARIS Toolset. В связи с принятием мной соглашения о сохранении в тайне информации о целевых показателях и оборотах компании, данная информация не используется в этой работе.

В связи с тем, что данная система основывается уже на существующей деятельности компании, ближайших стратегических планах и закончена сравнительно недавно, процесс по внедрению ее в кампанию не должен составить больших трудностей.

План мероприятий, которые должна осуществить компания при рассмотрении BSC выглядит следующим образом:

1. Согласование всех элементов BSC на внутреннем уровне.

На первом этапе руководство компании совместно с начальниками подразделений изучают и проверяют систему сбалансированных показателей на наличие неточностей или расхождений во мнениях у сотрудников организации. Далее выполняется определение и уточнение всех значений целевых показателей, которые будут использоваться в дальнейшем.

2. Интеграция BSC в систему управления.

Происходит выполнение основных условий системы сбалансированных показателей и начало внедрения стратегических инициатив. 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 показателей.

3. Внедрение.

На этом этапе происходит запуск системы в рабочую эксплуатацию, реализуется план изменений, и система управления компанией начинает функционировать на основе разработанной концепции BSC. К этапу внедрению относят так же оценку работы на начальных этапах, ее проводят спустя два-три месяца после того, как началось использование BSC. Обычно проводят и очередные рабочие сессии. На них обсуждают итоги, анализируют, что получилось осуществить, а какие цели ещё пока не достигнуты. Ответственные за выполнение целей могут поделиться своими рекомендациями относительно корректировки инициатив.

4. Корректировка.

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

3.2 Оценка разработанной системы

Разработанная система отвечает всем стратегическим целям компании, которые были выяснены в результате интервью с сотрудниками управляющего аппарата компании, а так же стандартам разработки BSC. Детализация представленных диаграмм достаточная для данного Этапа полного цикла внедрения Системы сбалансированных показателей, на котором сейчас находится компания. Учтены задачи, выполнение которых требуется, по всем четырем перспективам. И благодаря точной и грамотной связи всех элементов между собой, разработанная система сбалансированных показателей может эффективно применяться на практике на основании плана внедрения разработанного ранее и описанного в пункте 3.1.

Заключение.

В заключение, следует сказать о перспективности и актуальности изучения системы сбалансированных показателей компании, так как этот механизм включает в себя исключительные свойства и методы необходимые для стратегического развития компании.

Построение BSC, благодаря имеющемуся мощному механизму связей и постоянному мониторингу изменений, позволяет сосредоточить все необходимые ресурсы на достижении стратегических целей, обеспечивая связь со всеми структурами организации. Иными словами, внедрение BSC систем повышает управляемость и эффективность деятельности организации, а также позволяет снизить риски.

Таким образом, в этой выпускной квалификационной работе я провела детальное исследование системы сбалансированных показателей, как в теоретическом плане, так и применимо к реальной компании в соответствии с ее основными стратегическими целями. Мое теоритическое исследование включило в себя изучение и подготовку материала об истории создания системы BSC, её концепции и ключевых особенностях, плане разработки рабочей системы, возможностях применения, а так же об преимущества и недостатки применения такого рода систем.

Мое аналитическое исследование заключалось в изучении текущего состояния магазина и разработке системы сбалансированных показателей верхнего уровня. Мной был проведен всесторонний обзор перспектив, используемых Нортоном и Капланом. По итогам исследования и проведения анализа, была разработана BSC с тремя взаимосвязанными стратегическими целями. Аналитическая часть включила в себя разработанный мной план внедрения данной системы на предприятие и общую заключительную оценку, разработанной системы.

Список использованной литературы

1. Л. Аронова. «Balanced Scorecard — мировые стандарты и российский опыт», Intelligent Enterprise №5, 18.03.2003
2. А. Афанасьев. «Внедрение BSC: опыт европейских компаний» (<http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5110>)
3. И. Москаленко. «Секреты применения BSC от Роберта Каплана», «Секрет фирмы», 04.03.2003. Роберт Каплан – семинар, Москва, 27.03.2009 г.
4. А. Курилова. "Построение сбалансированной системы показателей как эффективного средства финансового механизма управления на предприятиях автомобильной промышленности", Журнал "Корпоративные финансы", №1(17)2011
5. М. Панов. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. — М.: Инфра-М, 2012. — 255 с. — (Просто, Кратко, Быстро).
6. Сайт сети розничной торговли «Мой магазин» (<http://www.moimagazin.ru/>)
7. Система сбалансированных показателей (BalancedScorecard - BSC), мотивация и лидерство. Институт Управления (http://www.insman.ru/bsc_descript.htm)
8. Скрипко Л.Е. Процессный подход в управлении качеством - Издательство СПбГУЭФ, 2011. 105 с.
9. ФПК Гарант-Инвест: развитие в инвестиционных и банковских сферах, девелопменте, строительстве и управлении коммерческой недвижимостью (<http://www.garant-invest.ru/>)
10. Business Intelligence, бизнес-аналитика, интеллектуальная обработка данных (<http://www.scorecard.ru/article/list>)

11. ISO 9000 Introduction and support package: Guidance on some of the frequently used words found in the ISO 9000 family of standards (http://www.iso.org/iso/03_terminology_used_in_iso_9000_family.pdf)
12. Kaplan R.S and Norton D.P. «The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance», Harvard Business Review, Feb. 1992
13. Kaplan R.S. and Norton D.P. "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, Jan – Feb, 1996
14. KPI (KeyPerformanceIndicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности / BusinessStudio
15. Lori Calabro. «On Balance» CFO Magazine, February 1, 2001.
16. Norreklit H. "The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions", Management Accounting Research, 2000
17. Rigby, D. & Bilodeau, B. (2009), Management tools and trends 2009, Bain & Company, accessed 18 August 2010
18. Архив газеты «Корпоративное издание «Гарант-Инвест»» выпуски №15 - №40 за 2005-2013гг