



Шведский  
институт  
менеджмента  
[www.ifl-russia.ru](http://www.ifl-russia.ru)

# ССП

Сбалансированная  
система показателей



ССП опирается на предварительно проведенный стратегический анализ, в результате которого формируется **общая стратегическая концепция развития компании** – образ действий компании, обеспечивающий успех в конкурентной борьбе.

# Основные элементы стратегической концепции компании

- Миссия
- Видение
- Ценности
- Ключевые факторы успеха
- Базовое стратегическое позиционирование
- Базовая стратегическая ориентация



# Пример стратегического позиционирования

«С точки зрения наших клиентов, мы самый привлекательный партнер по воспроизведению документов на основе оптического распознавания. Наши преимущества - это инновации, высокое качество, и предложение решений с наилучшим соотношением цена - качество.

В отношении увеличения стоимости предоставляемых в наше распоряжение средств мы лидеры отрасли».



# Пример базовой стратегической ориентации

- Развитие компании как международного предприятия в области воспроизведения документов на основе оптического распознавания.
- Основные рынки – Евросоюз и Северная Америка. Наши будущие рынки – Центральная Европа и Азия.
- Мы будем работать в двух сегментах: 1) домашние хозяйства и малый бизнес (массовый сегмент), 2) средние и крупные компании (сегмент высоких цен).
- В сегменте высоких цен мы хотим стать «мерседесом среди копировальных машин», в массовом сегменте мы станем нашим «классом А».
- В сегменте высоких цен мы будем проводить стратегию дифференциации, направленную на точное соответствие потребностям клиентов, в массовом сегменте мы станем лидером по издержкам.
- Наша процессная ориентация должна иметь образцовый характер.
- Компания будет расти вместе со своими сотрудниками, а не за их счет.

# Концепция ССП



- Создана в конце 80-х годов командой Гарвардской бизнес-школы под руководством профессора **Роберта Каплана**.
- Основная идея: «Нельзя управлять только на основе финансовых показателей, это рождает конфликт интересов между краткосрочными и долгосрочными целями компании».
- Финансовые показатели необходимо дополнить показателями, характеризующими другие стороны деятельности компании, и сбалансировать их между собой.

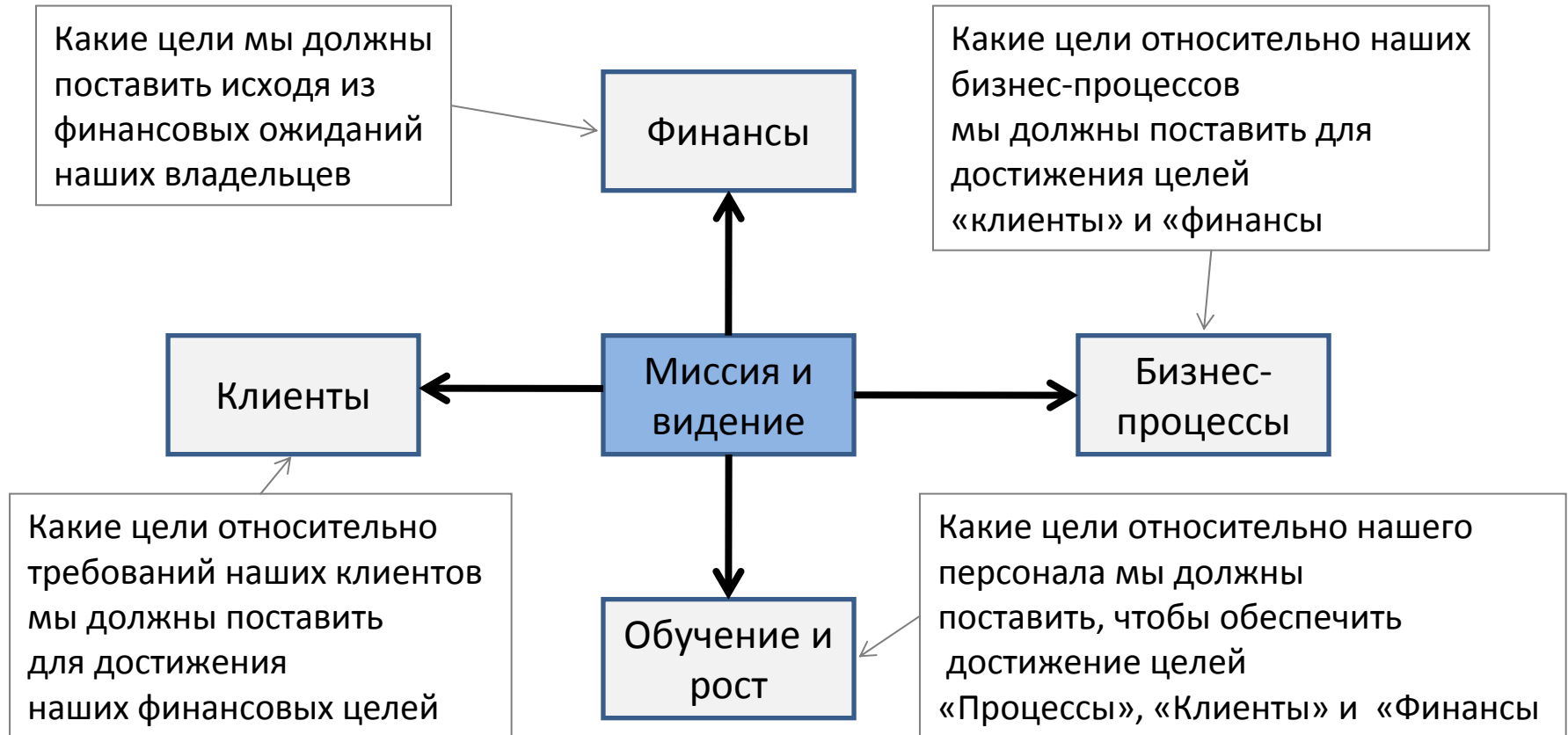


# Развитие концепции ССП

- ССП является инструментом конкретизации и реализации стратегии.
- ССП детализирует базовую стратегическую ориентацию компании и представляет ее в измеримом виде.
- Улучшает систему мотивации персонала, поскольку четко сформулированные и доведенные до каждого сотрудника цели влияют на его поведение.
- По мере развития системы ССП произошла модификация концепции: акцент сместился с показателей на стратегические цели компании и мероприятия по их достижению.



# Составляющие ССП и их связь со стратегией компании



# Этапы разработки ССП

- Разработка стратегических целей для каждой составляющей
- Определение причинно-следственных связей в системе ССП (построение стратегической карты компании)
- Выбор показателей для измерения степени достижения целей
- Определение целевых значений
- Разработка стратегических мероприятий (перевод стратегии в действия)
- Определение бюджетов для стратегических мероприятий



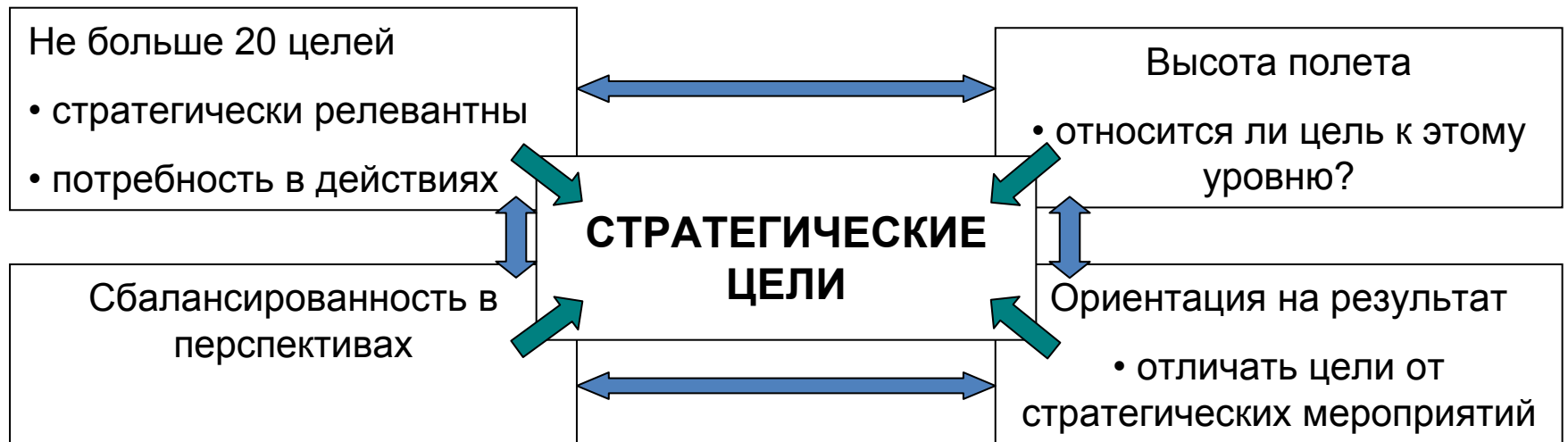
# Принципы формулировки стратегических целей

- Для каждой перспективы не более 4–5 целей
- Только цели, имеющие большое стратегическое значение
- Только цели, реализовать которые очень сложно
- Определение «высоты полета», т. е. соответствие цели уровню управленческой иерархии
- Не путать цели и мероприятия
- Не путать стратегические и базовые цели
- Формулируются максимально конкретно в глагольной форме
- Измеримость роли не играет



# Принципы формулирования стратегических целей

Выбор стратегических целей: главное – сфокусировать внимание на ключевых целях (ABB и Horváth&Partners)



## Формулировка целей

Использование глагольных оборотов

Конкретность содержания

Ориентация на результат

√ Увеличить выручку

√ Сократить время реакции на запросы

√ Интенсифицировать обслуживание клиентов

ср. Размер выручки

ср. Повысить степень удовлетворенности клиентов

ср. Построить систему управления работой с ключевыми клиентами

# Важные выводы

- Оперативные цели с точки зрения предприятия в целом могут быть стратегическими для отдельных структурных подразделений компании.
- Цель в зависимости от специфики и контекста конкретной компании может иметь как оперативный так и стратегический характер.





# Цели и мероприятия

- Мероприятия - действия, необходимые для достижения цели.
- Двойственность стратегических целей и мероприятий (в зависимости от уровня рассмотрения формулировка может быть как целью, так и мероприятием).
- Поиск правильной степени конкретизации определяется «высотой полета».



# Способ разделения целей и мероприятий

- На одну ступень конкретнее –  
«В чем заключается проблема, решение которой позволит достичь этой цели?»
- На одну ступень абстрактнее –  
«Чего мы хотим достичь с помощью решения этой задачи?»



# Документирование целевых значений

Стратегическая цель	Показатель	Единица измерения	Фактическое значение	Целевое значение
Финансы				
1				
2				
Клиенты				
1				
2				
Процессы				
1				
2				
Потенциал				
1				



# Документирование мероприятий (составляющая «Клиенты»)

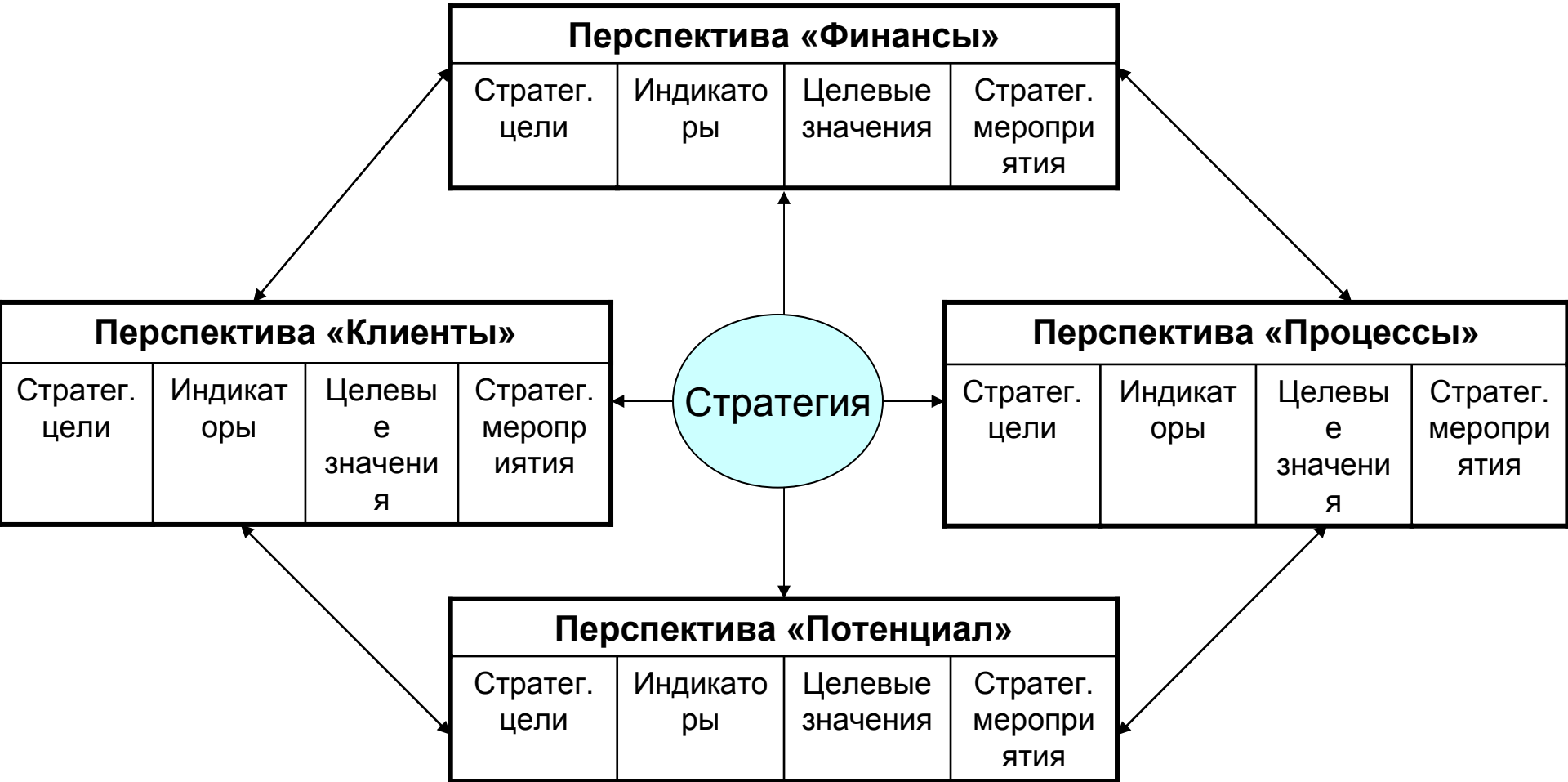
Стратегическая цель	Стратегическое мероприятие	Начало	Конец	Бюджет	Ответственный
1	1.1.				
	1.2.				
	1.3.				
2	2.1.				
	2.2.				
3	3.1.				
4	4.1.				
	4.2.				
	4.3.				





По своей сути полностью  
задокументированная система  
ССТ конкретной компании  
является ее **бизнес-планом** на  
среднесрочную перспективу.

# ССП как бизнес-план



# Пример стратегических программ

- строительство завода в Сингапуре (процессы)
- создание собственной сбытовой сети (клиенты)
- повышение качества копировальных устройств (процессы)
- удешевление производства (процессы)
- переход на новый стиль дизайна (клиенты)
- достижение большей лояльности сотрудников (потенциал)

