



Реализация стратегии: система показателей и управление исполнением (BSC)

Balanced Scorecard: 4 перспективы; связь стратегии и метрик

Проблема традиционных систем измерения

“ «*What you measure is what you get.* (То, что вы измеряете, то вы и получаете)»

— Robert S. Kaplan & David P. Norton, HBR, 1992



Запаздывающий характер

Финансовые показатели (ROI, EPS, чистая прибыль) отражают результаты **прошлых действий**, а не драйверы будущей стоимости. Они не позволяют оперативно корректировать курс.



Риск стратегической миопии

Фокус исключительно на квартальных финансовых результатах стимулирует менеджмент сокращать инвестиции в инновации, развитие персонала и клиентский сервис.



Наследие индустриальной эпохи

Традиционный учет создавался для материальных активов. Сегодня ключевые компетенции — нематериальные (информация, знания, отношения с клиентами), которые сложно оценить в деньгах.

ВЫВОД: Для успешной реализации стратегии необходима сбалансированная панель показателей, объединяющая финансовые и операционные метрики.

Эволюция управления эффективностью

От ретроспективного финансового контроля к интегрированному стратегическому управлению

1970-е

Контроль затрат

Бюджетирование и управление по отклонениям

1992

Balanced Scorecard

Интеграция финансовых и операционных метрик (HBR)

1980–1990-е

TQM & Lean

Фокус на качестве, процессах и времени цикла

2000-е и далее

Стратегическое управление

Стратегические карты, OKR и каскадирование целей



Индустриальная эпоха

Оценка эффективности через финансовые отчеты (ROI, EPS). Фокус на прошлых результатах и оценке материальных активов. Системы изолированы от долгосрочной стратегии.



Эпоха процессов и качества

Локальная оптимизация (TQM, Lean, Six Sigma). Появление опережающих операционных метрик качества и времени, но зачастую без комплексной связи со стратегией.



Информационная эпоха

Концепция Balanced Scorecard. Управление нематериальными активами. Стратегия переведена в систему сбалансированных причинно-следственных связей.

Что такое Balanced Scorecard (BSC)

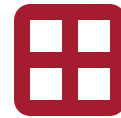


Balanced Scorecard (Сбалансированная система показателей) — это инструмент стратегического управления, который переводит миссию и стратегию организации в комплексный набор измеримых целей и показателей по четырем ключевым перспективам.



Баланс показателей

Сочетание **запаздывающих** (lagging) финансовых метрик, отражающих прошлые результаты, и **опережающих** (leading) операционных показателей, являющихся драйверами будущей стоимости и роста.



Комплексный взгляд

Оценка бизнеса не ограничивается финансами, а включает призму **клиентов**, внутренних бизнес-**процессов**, а также **обучения и развития** (интеллектуального, человеческого и организационного капиталов).

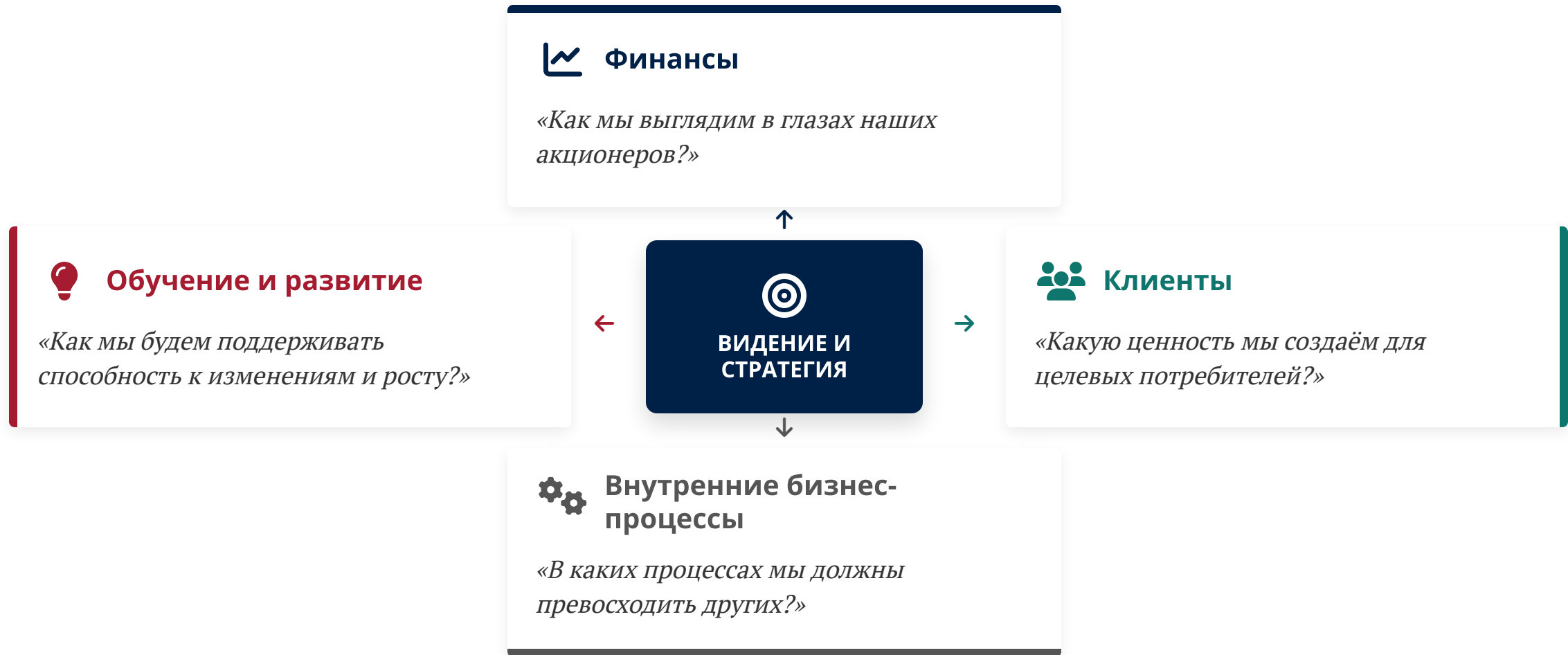


Выравнивание стратегии

BSC служит единым языком для **коммуникации** стратегии на все уровни. Она обеспечивает согласованность (alignment) локальных целей команд и сотрудников с глобальным видением компании.

РОЛЬ BSC: Отказ от чисто тактического контроля в пользу непрерывного стратегического процесса и обучения.

4 перспективы BSC: обзор



BSC переводит стратегию в согласованный набор операционных метрик (leading) и финансовых показателей (lagging) по четырем перспективам.

Финансовая перспектива: цели и метрики

Измерение экономических последствий реализованной стратегии (Как мы выглядим для акционеров?)

Рост выручки

Расширение продуктового портфеля, выход на новые рынки и сегменты, увеличение доли в кошельке существующего клиента (Cross-sell/Up-sell).

Маржинальность

Снижение прямых и косвенных издержек, оптимизация каналов дистрибуции, улучшение ценового позиционирования и микса маржинальных продуктов.

Эффективность капитала

Оптимизация оборотного капитала, повышение утилизации активов, эффективное управление портфелем инвестиций (CAPEX).

Стратегическая цель	Ключевой показатель (KPI)	Формула / Суть	Целевое значение	Периодичность
Рост на новых рынках	Доля новой выручки	% выручки от новых продуктов (менее 2 лет)	> 15%	Ежеквартально
Операционная эффективность	Операционная маржа	EBIT / Выручка	22%	Ежемесячно
Возврат на инвестиции	ROCE	EBIT / Задействованный капитал	> WACC + 5%	Ежегодно
Максимизация стоимости	TSR	(Изменение цены акции + Див.) / Нач. цена	Top-quartile	Ежегодно
Ликвидность	FCF (Свободный поток)	Операционный поток - Кап. затраты	> \$50M	Ежеквартально

Клиентская перспектива: ценностное предложение

Какую ценность мы создаем для целевых сегментов и как это измерить?

Анализ профиля ценности



Фокус на целевых сегментах

Клиентская перспектива требует четкого определения целевых сегментов рынка. Невозможно быть всем для всех. Выбор метрик должен отражать ценность именно для выбранного ядра потребителей, а не для рынка в целом.

Ценностное предложение (Customer Value Proposition)

Характеристики продукта/услуги: Цена (конкурентоспособность), Качество (соответствие ожиданиям), Скорость (доставка, сервис).

Отношения: Удобство взаимодействия, отзывчивость, партнерство.

Имидж: Доверие бренду, репутация на рынке.

Ключевые метрики клиентской ценности

Стратегическая цель	KPI (показатель)	Тип	Целевое значение / Период
Удовлетворенность и лояльность	NPS (Net Promoter Score) / CSI	Lagging	> 45 (Ежеквартально)
Удержание клиентской базы	Customer Retention Rate (CRR)	Lagging	> 92% (Ежемесячно)
Рост доли в клиенте	Share of Wallet (Доля кошелька)	Lagging	+15% г/г (Ежегодно)
Скорость обслуживания	Среднее время отклика (ART)	Leading	< 2 часов (Ежедневно)
Надежность поставок	On-Time Delivery (OTD)	Leading	98% (Еженедельно)
Качество продукта	Количество жалоб / 1000 кл.	Leading	< 5 (Ежемесячно)

Внутренние бизнес-процессы

От инновации до сервиса: в чем мы должны превосходить конкурентов?

Контур: Инновации

Создание новых продуктов и услуг. R&D процессы, исследование рынка, проектирование и разработка. Ключевая задача: скорость вывода на рынок (Time-to-market).

Контур: Операции

Производство и доставка ценности клиенту. Управление цепочками поставок, качество, операционная эффективность и снижение издержек (цикл, производительность).

Контур: Сервис

Послепродажное обслуживание. Техническая поддержка, гарантийный ремонт, обучение клиентов, обработка жалоб и решение инцидентов.

Ключевые процессные метрики (KPI)

Контур процесса	Стратегическая цель	Ключевой показатель (KPI)	Описание метрики
Инновации	Ускорение разработки	Time-to-Market (TTM)	Время от идеи до выхода продукта на рынок (в месяцах)
Инновации	Окупаемость R&D	Breakeven Time (BET)	Время до достижения точки безубыточности нового продукта
Операции	Повышение качества	FPY / Defect Rate	First Pass Yield (выход годного с первого раза) / Уровень брака
Операции	Эффективность оборудования	OEE (Overall Equipment Eff.)	Комплексный показатель эффективности использования оборудования
Операции	Оптимизация цикла	Lead Time	Общее время выполнения заказа от получения заявки до отгрузки
Сервис	Эффективность поддержки	MTTR (Mean Time to Resolve)	Среднее время разрешения инцидента или проблемы клиента

Обучение и развитие: фундамент стратегии

Три ключевых нематериальных актива (капитала), определяющих будущий рост

Человеческий капитал

Наличие стратегических компетенций. Фокус на привлечение, удержание талантов, вовлеченность (eNPS) и закрытие разрывов в навыках для новых бизнес-моделей.

Информационный капитал

Доступность стратегической информации. Включает ИТ-инфраструктуру, качество и доступность данных, надежность систем и инструменты аналитики для принятия решений.

Организационный капитал

Способность организации к мобилизации и изменениям. Охватывает корпоративную культуру, лидерство, командную работу и согласованность индивидуальных целей со стратегией.

Капитал	Стратегическая цель	KPI (Метрика)	Цель	Частота
Человеческий	Повышение компетенций в R&D	% закрытия разрыва в компетенциях (GAP)	> 85%	Квартал
	Удержание ключевых талантов	Текущая текучесть критически важных ролей	< 5%	Месяц
Информационный	Обеспечение качества данных	Доля бизнес-процессов с онлайн-аналитикой	100%	Полугодие
	Надежность инфраструктуры	Доступность критических систем (SLA)	99.9%	Месяц
Организационный	Вовлеченность персонала	Employee Net Promoter Score (eNPS)	> 40	Год
	Стратегическое выравнивание	% сотрудников, чьи KPI связаны с BSC	95%	Год

Причинно-следственные связи BSC

От развития нематериальных активов к устойчивым финансовым результатам



Стратегическая гипотеза

Стратегия — это набор гипотез о причинах и следствиях. BSC делает эту логику прозрачной.

1. **ЕСЛИ** обучить людей аналитике...
2. **ТО** операционные решения будут приниматься быстрее...
3. **ЧТО** позволит быстрее обслуживать клиентов, повышая лояльность...
4. **И В РЕЗУЛЬТАТЕ** компания увеличит долю рынка и маржинальность.

Система позволяет отследить, на каком этапе происходит разрыв цепочки создания ценности, и скорректировать фокус.

Стратегические карты: от видения к действию

Визуализация архитектуры создания ценности (Kaplan & Norton)



Компоненты карты

Каждая цель на карте (прямоугольник) раскрывается в детали:

- Стратегическая цель**
Например: "Ускорение Time-to-Market"
- KPI (Метрики)**
Среднее время разработки (мес.)
Доля выручки от новых продуктов (%)
- Целевые значения (Targets)**
Снизить с 12 до 8 месяцев к Q4
- Стратегические инициативы**
Внедрение Agile-практик
Создание R&D лаборатории

Связь стратегии и метрик (KPI)

Перевод стратегических целей в измеримые показатели для управления исполнением

☰ Ключевые правила выбора и настройки KPI

Фокус: Каждая стратегическая цель измеряется 1-3 ключевыми показателями (избегать избыточности).

Качество метрик: Соответствие критериям SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

Баланс: Сочетание запаздывающих (Lag) и опережающих (Lead) индикаторов для предиктивного управления.

Стратегическая цель	KPI (Показатель)	Формула / Способ расчета	Частота	Источник данных	Связанная инициатива
Повысить лояльность клиентов (Клиентская)	Net Promoter Score (NPS) [Lag]	% Promoters (9-10) - % Detractors (0-6)	Ежемесячно	Опросы клиентов (CRM)	Программа "Идеальный сервис"
Сократить время обслуживания (Процессы)	Lead Time заявки [Lead]	Среднее время от получения заявки до решения (в часах)	Еженедельно	Service Desk система	Автоматизация приема заявок
Оптимизировать затраты (Финансы)	Cost-to-Income Ratio [Lag]	(Операционные расходы / Операционные доходы) × 100%	Ежеквартально	ERP / Управленческий учет	Оптимизация закупок
Развить цифровые навыки (Обучение)	Покрытие обучением [Lead]	% сотрудников, успешно сдавших тест по новым ИТ-системам	Ежеквартально	LMS (Система обучения)	Запуск внутренней ИТ-Академии
Улучшить качество продукции (Процессы)	Уровень брака (Defect rate) [Lead]	(Количество бракованных единиц / Общий объем выпуска) × 100%	Ежедневно	Система контроля качества (QMS)	Внедрение Lean Six Sigma

Примечание: [Lag] - запаздывающий показатель (результат), [Lead] - опережающий показатель (драйвер)

Процесс разработки BSC: 8 ключевых шагов



1. Миссия и Видение

Определение фундаментального предназначения и долгосрочного образа будущего компании.



2. Стратегические Темы

Анализ и выбор ключевых направлений создания ценности (например, операционная эффективность).



3. Стратегическая Карта

Формирование причинно-следственных связей между целями в 4 перспективах.



4. Метрики и Цели (KPI)

Выбор показателей (lag/lead) и установка амбициозных целевых значений для каждой цели.



5. Инициативы

Формирование портфеля стратегических проектов для достижения целевых значений KPI.



6. Каскадирование

Спуск стратегии на уровень бизнес-единиц, департаментов и команд (согласование целей).



7. Дашборды

Создание цифровой витрины (BI-системы) для визуализации KPI и прозрачности исполнения.



8. Ритмы Управления

Регулярный мониторинг, обзоры стратегии (SRO) и корректировка курса при необходимости.

Цикл разработки занимает от 8 до 16 недель, после чего BSC становится основным инструментом управления исполнением (Execution Management).

Выбор ключевых показателей эффективности (KPI)

Принципы отбора: от метрик тщеславия (vanity metrics) к реальным драйверам ценности

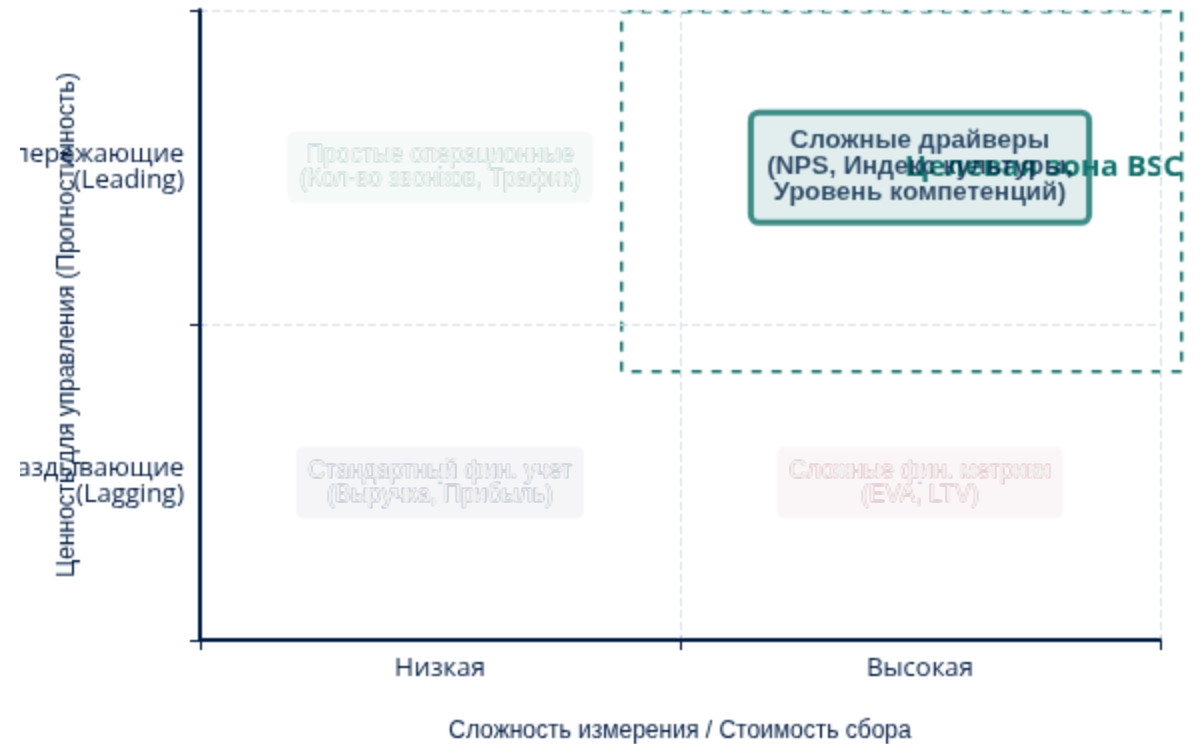
5 критериев качественного KPI

- Релевантность:** Прямая связь со стратегической целью и целями верхнего уровня.
- Управляемость:** Исполнитель имеет реальные рычаги влияния на показатель.
- Валидность:** Достоверность данных и невозможность легкой манипуляции (gaming).
- Стоимость:** Затраты на сбор данных не превышают ценность полученной информации.
- Своевременность:** Данные поступают достаточно быстро для принятия решений.

Чек-лист проверки (избегаем vanity metrics)

- Если метрика растет, означает ли это реальный успех бизнеса?
- Понятно ли, какое действие нужно предпринять при падении?
- Не дублирует ли показатель уже существующие метрики? (правило: 1-3 KPI на одну цель)

Матрица метрик: Баланс Lead и Lag



Каскадирование стратегии

Перевод корпоративных целей на операционный уровень через согласованные уровни управления



Принципы каскадирования

- 1. Согласованность (Alignment)**
Каждая цель нижнего уровня напрямую поддерживает или дополняет стратегическую цель вышестоящего уровня.
- 2. Минимальный набор KPI**
Избегайте перегрузки: на каждом уровне должно быть от 3 до 5 ключевых показателей, а не десятки метрик.
- 3. Локальная релевантность**
Подразделения принимают ответственность только за те показатели, на которые они могут реально влиять (зона контроля).
- 4. Интеграция с OKR**
Для командной гибкости годовые цели BSC могут разбиваться на квартальные амбициозные OKR.

Интеграция BSC в систему управления

Чтобы Balanced Scorecard не оставалась просто "дашбордом метрик", она должна стать ядром управленческой системы, связывая стратегию с ресурсами, целями сотрудников и регулярными ритмами контроля.



Бюджет и Портфель

Стратегическое бюджетирование (STRATEX). Ресурсы выделяются на инициативы, которые напрямую влияют на цели стратегической карты, а не по историческому принципу.



Связь с MBO / OKR

Корпоративные KPI из BSC каскадируются в годовые MBO менеджеров или квартальные OKR команд. Вознаграждение привязывается к достижению сбалансированного набора целей.



Роль OSM

Офис управления стратегией (Office of Strategy Management) — выделенная структура, обеспечивающая актуальность BSC, согласованность подразделений и методологическую поддержку.



Управленческие ритмы

Разделение встреч: ежемесячные операционные обзоры (решение проблем исполнения) и ежеквартальные стратегические сессии (проверка гипотез и корректировка курса).

ИТОГ: BSC — это операционная система стратегии, связывающая долгосрочное видение с ежедневными действиями.

Примеры применения BSC в отраслях

Адаптация стратегических карт и метрик под специфику бизнес-модели

Отрасль	Стратегические цели (Примеры)	Ключевые KPI
Промышленность / Производство	<ul style="list-style-type: none">Снижение себестоимости продукцииПовышение качества сборкиОптимизация логистики	<ul style="list-style-type: none">OEE (Overall Equipment Effectiveness)Defect Rate (Процент брака)Оборачиваемость запасов (Inventory Turnover)
Банкинг / Финансы	<ul style="list-style-type: none">Рост чистого процентного доходаСнижение операционных расходовМинимизация кредитных рисков	<ul style="list-style-type: none">NIM (Net Interest Margin)CIR (Cost-to-Income Ratio)NPL (Non-Performing Loans ratio)
Здравоохранение	<ul style="list-style-type: none">Повышение качества медицинских услугОбеспечение безопасности пациентовОптимизация загрузки персонала	<ul style="list-style-type: none">Уровень успешных исходов леченияИндекс безопасности пациента (Снижение инцидентов)Среднее время ожидания приема
SaaS / IT-услуги	<ul style="list-style-type: none">Удержание и расширение клиентской базыЭффективность привлечения новых клиентовСнижение оттока (Churn)	<ul style="list-style-type: none">NRR (Net Retention Rate)CAC Payback Period (Период окупаемости CAC)Churn Rate (Коэффициент оттока)

BSC как система управления исполнением



Сбалансированная система показателей — это не просто дашборд, а комплексная архитектура управления (governance).

Она обеспечивает непрерывный цикл исполнения, мониторинга и стратегической адаптации на всех уровнях организации.



Роли и Губернанс

- **Спонсор стратегии:** Высшее руководство, ресурсное обеспечение.
- **Владельцы KPI:** Ответственность за достижение целевых метрик.
- **OSM / PMO:** Офис управления стратегией, координация ритмов.



Портфель инициатив

Инициативы (проекты) — это инструменты изменения статус-кво.

- Фокус на закрытии разрывов в KPI.
- Строгая приоритизация бюджета на основе влияния на стратегическую карту.



Петли обучения (PDCA)

- **Гипотеза (Plan):** Стратегия как набор предположений.
- **Эксперимент (Do/Check):** Реализация инициатив и замер опережающих KPI.
- **Пересмотр (Act):** Корректировка целей при изменении среды.

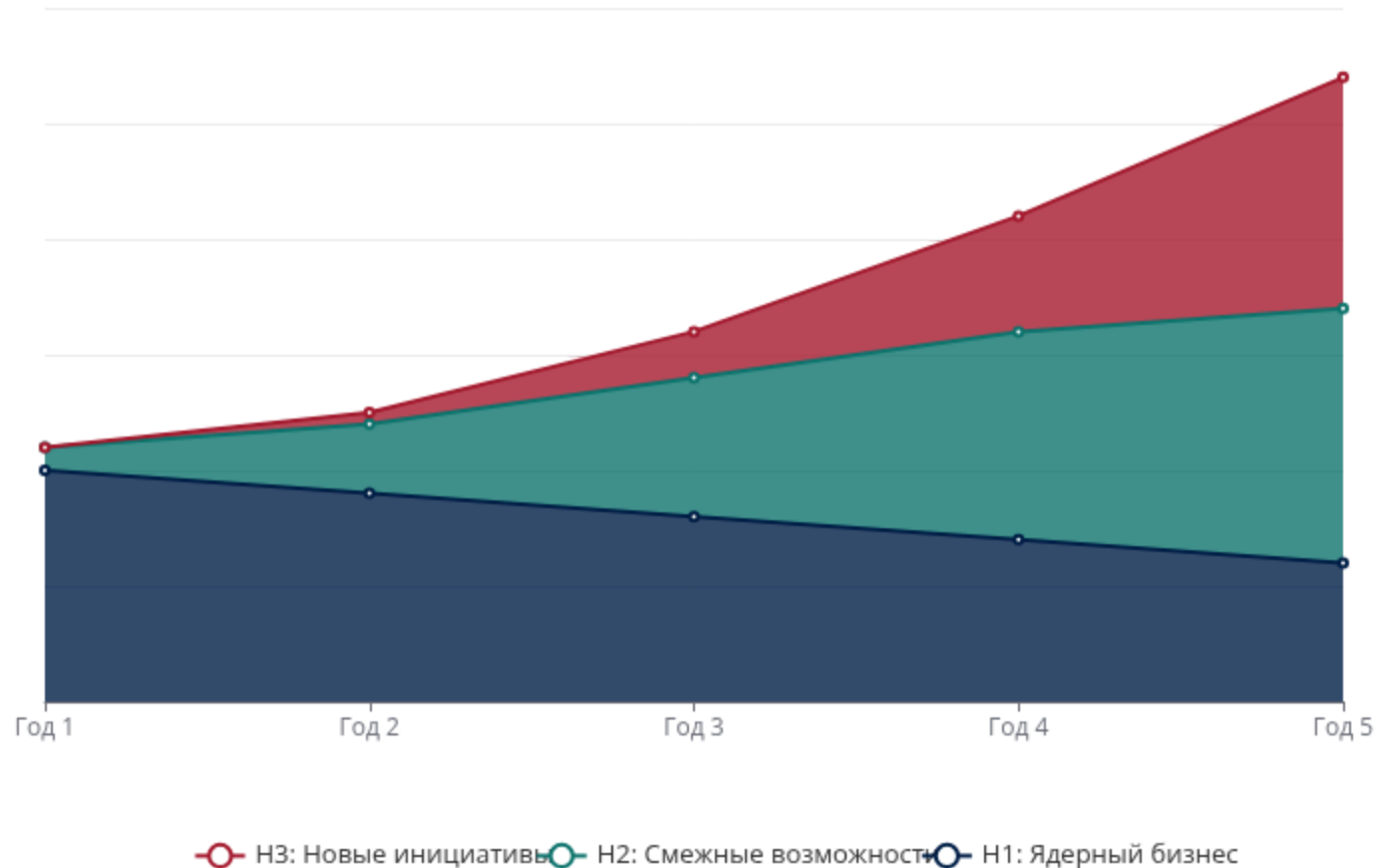
ВЫВОД: Успешное исполнение требует дисциплины, четкого распределения ролей и культуры стратегического обучения.

Мониторинг, анализ и корректировка

Система обратной связи, визуализация данных и циклы пересмотра стратегии

Модель трёх горизонтов (Н1-Н3)

даные ценности



Дашборды и визуализация KPI

Светофор KPI (RAG): Автоматическая индикация статуса показателей (Красный - Желтый - Зеленый) для быстрой оценки.

Тренды и динамика: Анализ опережающих показателей для прогнозирования запаздывающих финансовых результатов.

Разбивки и детализация: Возможность "drill-down" от стратегической карты до операционных метрик.

Циклы пересмотра (Ритмы)

Ежемесячно (Операционный): Контроль исполнения инициатив, статус KPI. Оперативная корректировка тактики.

Ежеквартально (Стратегический): Проверка гипотез причинно-следственных связей на стратегической карте.

Ежегодно (Ревью): Адаптация целей, пересмотр целевых значений (target setting) и состава портфеля инициатив.

Заключение: преимущества и вызовы BSC

Преимущества

- **Стратегический фокус:** выравнивание всей организации вокруг единого видения.
- **Прозрачность:** ясные цели и понятные метрики на всех уровнях управления.
- **Причинно-следственные связи:** понимание того, как нематериальные активы создают финансовую ценность.
- **Управляемое исполнение:** переход от деклараций к реальным действиям и инициативам.

Вызовы внедрения

- **Перегруз KPI:** попытка измерять всё подряд вместо фокусировки на ключевых драйверах.
- **Качество данных:** отсутствие надежных источников для сбора операционных метрик.
- **Сопrotивление изменениям:** страх перед прозрачностью и привязкой к мотивации.
- **ИТ-поддержка:** сложность автоматизации сбора данных и построения дашбордов.

Критические факторы успеха (CSF)

Активное **спонсорство топ-менеджмента** и вовлеченность всей команды лидеров. Эффективное **каскадирование** до операционного уровня. Формирование **культуры обучения** и непрерывного совершенствования, а не культуры наказания за невыполнение KPI.

 **СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ:** Запуск пилотного проекта по внедрению BSC для ключевого бизнес-подразделения (8-12 недель).