

Balanced Scorecard без секретов

[ITeam - технологии корпоративного управления"](#)

Хорошо, если руководство компании может ясно сформулировать стратегию своего бизнеса и концепцию его развития. Однако это -- только половина дела. Поскольку установленные цели достигаются благодаря направленным действиям всех сотрудников, необходимы определенная система мотивации персонала, методика и средства измерения степени приближения к желаемому результату, т. е. механизм последовательного доведения до каждого служащего стратегических целей компании и вовлечения его в соответствующие бизнес-процессы. Перспективным вариантом реализации этого механизма является Balanced Scorecard (BSC), что переводится различными источниками на русский язык как "система сбалансированных показателей", "карта сбалансированных оценок" или "сбалансированные счетные карты".

Когда мы пытаемся вытащить что-нибудь одно, оказывается, что оно связано со всем остальным.

Закон Муира

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.



Перспективы	Стремления	Показатели	Цели	Инициативы
Финансы	Рост прибыльности бизнеса	Прибыль	20% роста	Соответствующая программа
Годовой объем продаж	12% роста			

Клиенты	Качество продукта, ассоциированное с его торговой маркой	Количество возвратов товаров	Снижать на 50% в год	Программа управления качеством
		Лояльность клиентов:		
		<ul style="list-style-type: none"> активных клиентов 	60%	Программа повышения лояльности клиентов
<ul style="list-style-type: none"> продаж на одного клиента в год 	2,4			
Внутренние процессы	Улучшение качества производимых товаров	Процент проданных товаров от произведенных	70%	Программа развития производства
		Объем складских запасов по сравнению с плановым	85%	
Обучение и рост	Тренинг и обучение служащих	Процент обученных служащих	1 год - 50% 2 год - 75% 3 год - 90%	План обучения персонала. Внедрение компьютерной системы

Рис. 1. Пример начального конструирования Balanced Scorecard

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 стали Balanced Scorecard -- 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.

Этот принцип реализует система Balanced Scorecard, учитывающая четыре "перспективы" (Perspectives) организации: традиционные финансовые (Financial) показатели и факторы, которые на них прямо или косвенно влияют, -- успешность работы с клиентами (Customer), оптимальность внутренних бизнес-процессов (Internal Process) и общая компетентность персонала компании в своей области (Learning & Growth/Employees). Собранные воедино, эти перспективы дают целостную картину текущей стратегии предприятия и ее динамики. При необходимости могут вводиться и использоваться дополнительные наборы собственной разработки, например "Экология" и другие.

Периодические измерения учитываемых показателей обеспечивают обратную связь и соответствующее регулирование действий организации. Степень достижения целей, эффективность бизнес-процессов и работы всей компании, ее подразделений и каждого сотрудника при этом определяется значениями так называемых "ключевых показателей результативности" (Key Performance Indicators, KPI). Если они связаны с системой мотивации работников, то ожидается, что последние будут ежедневно заинтересованы в достижении компанией установленных целей. Таким образом, Balanced Scorecard становятся своеобразным "каркасом" (framework) для перевода стратегии организации в набор операционных целей, определяющих поведение компании и, следовательно, ее финансовое благополучие.

Александр Саврук, директор компании Strategic Consulting Group

BSC применима в Украине и в методологическом, и в практическом смысле. Она работает с логикой управления сложной системой, как в рыночной, так и нерыночной среде (неприбыльные организации, органы государственного управления и т. д.).

Ключевое понятие, описывающее данный феномен, -- стратегия, поскольку BSC -- инструмент внедрения стратегии предприятия. В этом заключается, наверное, как основное преимущество, так и основная "проблема" использования методологии. Это тот случай, когда "легко, но не просто". Далеко не все наши компании способны правильно разработать/описать свою стратегию. Обычно украинским менеджерам требуются почти революционные изменения в сознании, чтобы начать оперировать категориями этого инструмента, корректно выявить причинно-следственные связи между ключевыми (для выбранной стратегии) факторами, работать в терминах бизнес-процессного подхода в организации взаимодействия субъектов, иметь хорошую IT-культуру.

При этом общую логику BSC в Украине воспринимают быстро и с удовольствием. Активными пропагандистами выступают уже и IT-консультанты (поскольку большинство систем высшего класса содержат BSC как составляющую часть решения), и менеджмент-консультанты, и бизнес-школы. В Украине существуют целые "клубы" по обмену опытом в данной области.

Однако по сравнению с активностью в развитых странах (при том, что концепция BSC получила широкое распространение только в 1995 г.) наши достижения выглядят совсем незначительными. Подобные решения (как в Украине, так и в России) внедряются лишь в крупных компаниях -- нефтегазовой и телекоммуникационной отраслях, банковской сфере, транспортных фирмах-монополистах. В Украине не наберется и десятка, я думаю. Причины "неиспользования" Balanced Scorecard на средних и малых предприятиях только субъективные. В первую очередь, это незнание менеджеров о существовании таких подходов, отсутствие "массового" и, самое главное, квалифицированного предложения со стороны консультантов.

Глоссарий

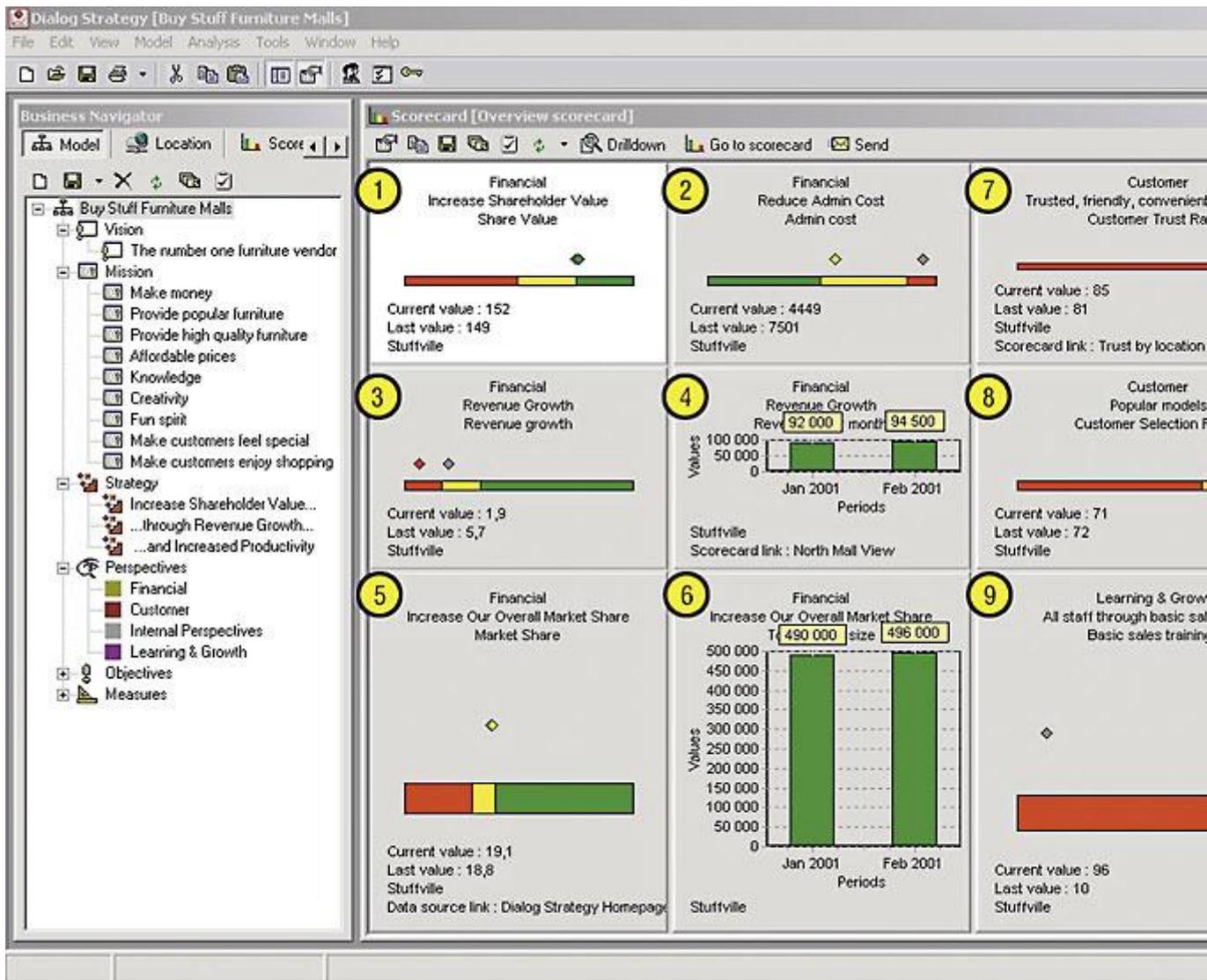


Рис. 2. Внешний вид Dialog Strategy 2.0. Открыты окна Business Navigator (дерево описаний) и Overview scorecard (аналитические данные за период времени). 1--6: Перспектива "Financial". 1 -- биржевая стоимость акций; 2 -- накладные расходы; 3 -- доходы; 4 -- доходы по филиалу; 5 -- рыночная доля, %; 6 -- рыночная доля, \$. 7--8: Перспектива "Customer". 7 -- лояльность клиентов; 8 -- повторные обращения, %. 9: Перспектива "Learning & Growth". Персонал, обученный технологии продаж, %.

Многие западные разработчики корпоративного ПО, представленного на рынке Украины (Comshare, Crystal Decision, Hyperion, Oracle, PeopleSoft, SAP, SAS Institute), имеют в своем арсенале средства для работы с Balanced Scorecard. Однако после приобретения и инсталляции программы этого типа предприятия получают не более чем среду разработки с соответствующими учебниками и примерами. Некоторое время неизбежно окажется потраченным на изучение принципов составления и использования счетных карт, которые, как правило, будут несколько отличаться для разных компаний.

Большое, если не решающее значение при этом имеют правильное понимание и свободное владение терминологией, положенной разработчиками Balanced Scorecard в основу своего детища. Более того, создание и детализация стратегии предприятия начинаются именно с формулировки понятий, главные из которых приведены в данном разделе. Эти

утверждения, составляющие основу и смысл деятельности организации, в соответствии с принципами Balanced Scorecard должны устанавливаться на средний срок (3--5 лет), с предположением того, что за указанное время существенно поменяются условия как в самой компании, так и вне ее.

Видение (Vision) -- краткое описание того, как организация хочет или намеревается быть воспринятой окружающим ее миром. Формулируется в 1--3 легко понимаемых и запоминающихся предложениях, например: "Стать уважаемым лидером в финансовых услугах с акцентом на непрерывные отношения с клиентами и удовлетворение их запросов".

Миссия (Mission) -- определение желаемых результатов деятельности (обычно по перспективе финансов, внутренних процессов или обслуживания клиентов). Миссия часто устанавливает финансовые цели на определенный промежуток времени, например: "Увеличить рыночную долю до 25% к 2003 г." или "Получить преимущественную долю рынка за счет построения эффективной политики работы менеджеров розничных продаж".

Стремления (Objectives) -- краткая и ясная формулировка положений, достижение которых обеспечит успешную реализацию определенной стратегии. Каждая из четырех основных перспектив обычно содержит 3--6 первичных стремлений. Они должны описывать желательные результаты как действия: "Увеличить рыночную долю за счет текущих клиентов" (Financial); "Стать сервис-ориентированной компанией" (Customer); "Достичь улучшения выполнения заказов за счет усовершенствования процессов диалога с заказчиком" (Internal Processes); "Привязать стимулы и компенсации служащих к выполняемым ими функциям" (Learning & Growth).

Стратегия (Strategy) -- описание того, что организация попытается выполнить, как сформулировано совокупностью стремлений организации. В терминах стремлений стратегия выглядит кратко, целостно и ориентирована на процессы (в отличие от традиционного финансового плана компании).

Стратегический план (Strategic Plan) -- все рассматриваемые совместно элементы Balanced Scorecard. Подобная форма гарантирует однозначную связь между стратегией организации и ее повседневной операционной активностью. Это также обеспечивает следование всей организации единой определенной точке зрения.

Инициатива (Initiative) -- программа действий, разработанная для достижения стремлений или, по крайней мере, максимального приближения к ним. Инициативами являются проекты, отдельные действия или повседневная деятельность сотрудников компании. Они более определены, чем стремления, имеют установленные временные границы, бюджет и ответственных исполнителей. Важно, чтобы инициативы были стратегическими по своей природе, а не "выполняемыми, как обычно" проектами типа "Привлечение новых клиентов". Примеры формулировки инициатив: "Разработать программу управления качеством", "Внедрить ERP-систему", "Обновить процессы взаимоотношений с поставщиками" и т. п.

Веха (Milestone) -- сроки или события, сигнализирующие о том, что какой-либо этап закончен и пора провести очередное измерение для определения его успеха или неудачи. Вехи могут соответствовать датам завершения этапов, процентному объему выполненных работ, точкам принятия решений и т. д. Например, для инициативы "Разработка модели бизнес-процесса "Анализ и планирование объемов сбыта": определить входные и

выходные данные -- 31.03.02; завершить построение модели -- 30.06.02; утвердить модель -- 15.07.02.

Выравнивание (Align -- Align the Organization to the Strategy) -- приведение учитываемых параметров и составляющих организации к уровню, определенному стратегией. Считается, что организация достигла стратегического выравнивания, если, рассматриваемая в целом, она воспринимается как нечто большее, чем простая сумма ее подразделений. Этот синергический эффект наблюдается, когда все служащие сосредоточены на выполнении инициатив, предписанных стратегическим планом, и достижении показателей Balanced Scorecard, установленных для всей компании, ее основных и вспомогательных подразделений и каждого сотрудника.

Индикаторы исполнения (Key Performance Indicators, KPI) -- показатели, которые компания считает необходимым отслеживать, и тенденции изменения их значений в будущем. Индикатор обязательно должен включать размерность измеряемого параметра (\$, штуки, %, баллы и т. п.). Пример: "Годовой объем продаж, долл." (Financial); "Оценка удовлетворенности клиента, баллов" (Customer); "Число ошибок сервисной службы" (Internal Processes); "Охват персонала стратегически важными знаниями и навыками, количество человек или %" (Learning & Growth/Employees).

Типовой для многих компаний образец проекта Balanced Scorecard, представленный на рис. 1, охватывает и наглядно показывает связи и отношения между описанными понятиями.

Оксана Максимова, начальник отдела управленческого консультирования "BDO Баланс-Аудит"

Теоретически применять систему BSC в Украине достаточно легко. Ведь по сути это просто конкретизация Видения (Vision) компании в измеримых финансовых и нефинансовых показателях. Однако на практике мы сталкиваемся с некоторыми трудностями при внедрении данной технологии.

1. Сложность понимания методике BSC топ-менеджерами компаний.

Зачастую компании, решившие заняться разработкой и внедрением стратегического плана, предпочитают простую, но уже действующую методику. Поэтому мы как консультанты иногда исповедуем следующий принцип: "Более простой путь может обеспечить более быстрый и эффективный результат". Нецелесообразно применять метод Balanced Scorecard в первый год разработки и внедрения стратегического плана. Руководители предприятия должны сначала привыкнуть к стратегическому управлению, а потом уже его совершенствовать. А поскольку большинство украинских компаний только начинает заниматься стратегическим планированием, то мы рекомендуем им идти по следующему пути: Разработка Миссии -- Разработка Видения -- Разработка Стратегического плана.

Если первый Стратегический план начнет работать, тогда можно приступать к внедрению BSC.

2. Сложность сбора первичной информации (особенно -- нефинансовой).

Нынешние системы учета зачастую не позволяют получать качественную информацию для целей управления, причем это относится как к финансовым, так и к нефинансовым

данным. Поэтому в первый год работы стратегического плана в нем вместо цели "Добиться роста доли рынка по наиболее прибыльным продуктам" (перспектива "Потребители" в BSC) может содержаться цель "Внедрить систему управленческого учета, позволяющую ежемесячно оценивать прибыльность каждого вида продукции".

3. Уровень подготовки персонала, который должен заниматься ежедневным исполнением стратегического плана.

Несмотря на то что процесс внедрения стратегического управления в компаниях мы всегда сопровождаем обучением персонала, на осознание важности и необходимости преобразований времени требуется больше, чем хочется руководству. Это опять оправдывает наш подход: "От простого -- к сложному".

Востребованность данной методики напрямую связана с ее применимостью. Компании, внедряющие у себя систему стратегического управления с использованием BSC, можно назвать "продвинутыми". Как правило, они уже не первый год живут по стратегическому плану и хотят сделать свою стратегию измеримой с помощью сбалансированных показателей.

Так, например, наш постоянный партнер издательская компания "Баланс-Клуб" подошла к использованию сбалансированных показателей в своей стратегии после пяти лет постоянной работы по утвержденному плану. Для этого уже были созданы все предпосылки в виде системы управленческого учета и бюджетирования, маркетинга и оптимизации технологического процесса.

Крупная компания по производству мебели "Арт Металл Фурнитура" с помощью системы Balanced Scorecard создала основу для совершенствования внутренних бизнес-процессов (Перспектива "Внутренние бизнес-процессы"). Актуальность данного решения состоит в том, что в реализации внутренних процессов задействованы несколько предприятий, для каждого из которых установлены свои цели.

Применение Balanced Scorecard

*Если рассмотреть
проблему достаточно внимательно, то вы увидите себя
как часть этой проблемы.*

Аксиома Дучарма

Система сбалансированных показателей может использоваться в различных отраслях: известны примеры ее применения в банковском деле, здравоохранении, правительственных учреждениях, страховании, телекоммуникациях, неприбыльных организациях и др. Полезность методики выражается в нескольких открывающихся возможностях, не зависящих от отрасли. Компания вырабатывает и формулирует свое видение, распространяет и разъясняет его всем своим служащим. Подразделения, команды и отдельные сотрудники сосредоточиваются на общих стратегических приоритетах. Достигается согласие в команде исполнительных руководителей, а также между ними и хозяевами (акционерами) предприятия. Организация получает структуру для собственного выравнивания соответственно принятой стратегии.

Время разработки Balanced Scorecard зависит от размера компании, ее структуры, отрасли и специализации. Первоначальный период обычно занимает 2--3 месяца. Вместе с тем,

однажды определенные, Balanced Scorecard не остаются неизменными на долгие годы. Они продолжают постоянно развиваться и совершенствоваться, поскольку изменяется и стратегия предприятия. Фактически планирование стратегии становится непрерывным, постоянно улучшаемым процессом. При этом наиболее часто используются следующие типовые метрики: "Оборот" и "Денежный поток" (финансы); "Распределение сегментов", "Оценка покупательной способности" (клиенты); "Показатели улучшения процессов", "Индекс качества" (внутренние процессы); "Индекс опросов", "Степень компетенции" (обучение). Для других компаний типовые метрики могут быть иными.

Balanced Scorecard проявила себя достаточно гибкой и универсальной методикой, чтобы ее можно было применять в разных странах мира. Консультационные компании во всех регионах приняли и адаптировали ее соответственно действующим на их рынках традициям без существенных изменений в основе построения системы показателей. Методика может с одинаковым успехом использоваться и транснациональными корпорациями, и мелкими, новыми и быстро изменяющимися бизнесами, поскольку решает ключевую проблему любой организации, независимо от ее размера -- приведение бизнес-процессов и действий служащих к единой стратегии.

С другой стороны, есть и трудность, общая для всех стран и компаний мира: Balanced Scorecard требует определенной зрелости управления и готовности руководителей. В частности, это предполагает отказ от авторитарности. Многим компаниям, вероятно, придется некоторое время приспособливаться к новому стилю управления, прежде чем они смогут получить максимальную отдачу от перехода на новые принципы. Наибольшее сопротивление при этом обычно оказывают менеджеры среднего звена и начальники внешних служб, привыкшие держать своих людей "на контроле".

Методика работает с максимальной отдачей, если старшие руководители уже ищут способы более эффективного руководства стратегией организации или подразделений. Те из них, кто считает важными видение, коммуникативность, инновации, участие и инициативу служащих, -- получают естественный и мощный инструмент управления.

Топ-менеджеры, управляющие предприятием исключительно по финансовым показателям, желающие, чтобы подчиненные следовали только их инструкциям, и твердо придерживающиеся утвержденных общих планов, не сочтут Balanced Scorecard инструментом, совместимым с их стилем руководства. Они не примут принцип подчинения единой стратегии организации и не будут ему следовать.

К трудностям перехода к Balanced Scorecard следует отнести и то, что, как правило, после первого этапа внедрения многие желательные измерения еще не реализованы (иногда отсутствует до 40% показателей). Первая реакция руководства предсказуема: если мы не можем измерять то, что хотим, давайте хотеть то, что мы можем измерить. Это -- одна из самых распространенных ошибок. Если счетные карты тщательно разработаны, то они дают информацию, наиболее важную именно для этой компании. Управление окажется плохим, если не начнут измеряться необходимые параметры, так же, как если оно будет вестись только по значениям параметров, доступных, но не критичных для бизнеса компании.

То же касается стратегии. Строго говоря, Balanced Scorecard -- это не более чем инструмент для поддержки и облегчения ее реализации. Для организаций, уже имеющих сформулированную и одобренную стратегию, методика помогает осуществлять ее быстрее и эффективнее, чем при использовании какого-либо другого известного сегодня способа. Однако случается, что при формальном общем одобрении единой линии

поведения во время внедрения системы оказывается, что каждый член команды имеет собственную, отличную от других, интерпретацию стратегии предприятия. Руководители часто расходятся во мнениях о том, кто является их целевыми клиентами, как дифференцировать приоритеты деятельности, какова роль новаций и сервисов в стратегии и т. д. Процесс построения Balanced Scorecard подразумевает полное разъяснение и документирование того, какой должна быть стратегия и что именно необходимо выполнить для достижения поставленных целей.

Но организации не должны откладывать разработку и внедрение Balanced Scorecard из-за того, что согласие в отдельных вопросах еще не достигнуто. На основе методики вначале, когда легче сформулировать частные цели и задачи, могут разрабатываться стратегии для отдельных подразделений, образуя основу для построения глобальной линии поведения компании "снизу".

Следует отметить еще одну интересную особенность. Многие руководители после внедрения Balanced Scorecard столкнулись с неожиданным эффектом: их предприятие стало гораздо более "прозрачным" -- все основные показатели на виду. Между тем это не значит, что режимы безопасности данных и секретности, на поддержание которых обычно затрачивается немало сил и средств, принципиально отменяются. С одной стороны, предприятия хотят, чтобы их сотрудники имели доступ к общей стратегии, понимали и разделяли ее. Постоянный контакт и понимание стимулируют их творчество, поскольку служащие видят, каким образом они вносят вклад в общий успех организации. С другой -- в этом есть определенный риск. Компании не могут рассчитывать на то, что все 100% персонала полностью разделяют и поддерживают их видение, миссию и стратегию.

Чтобы избежать раскрытия важной информации, иногда используют групповые политики и условное индексирование -- большинство служащих видят разрешенные соотношения, но не абсолютные значения всех индикаторов. Многие компании, однако, считают, что их конкурентоспособность зависит не столько от режима секретности, сколько от скорости и эффективности их стратегий по сравнению с конкурентами. И полагают, что именно общие, понятные и применяемые всеми служащими показатели дают их предприятию способность к быстрому и эффективному достижению желаемых результатов. Так что самая большая тайна -- это не принятая стратегия, а организация соответствующих процессов и стиля руководства, ведущих, по терминологии создателей методики, к построению "организации, сфокусированной на стратегии" (Strategy-Focused Organization, SFO).

Олег Вишняков, директор по бизнес-консалтингу компании "Логика бизнеса"

Связь стратегического и оперативного управления до появления Balanced Scorecard была наиболее уязвимым местом практически всех школ стратегии. Одна из базовых идей BSC и состоит в том, чтобы дать сотрудникам ориентированные на стратегию показатели результативности своей деятельности.

Предполагается, что BSC разрабатывается на основе стратегии, которая уже существует в компании. Однако в небольших фирмах, чья сила заключается в гибкости, долгосрочные цели часто изменяются. В этих случаях мы рекомендуем вместо разработки стратегического плана строить дерево целей, сфокусированное на внутренних качествах компании (какой она должна быть, чтобы быстро и эффективно отвечать на изменения внешних условий). Такой подход позволяет строить BSC в фирмах, не имеющих формализованных стратегий.

В крупных российских компаниях мы часто сталкиваемся с тем, что нас просят помочь внедрить BSC на уровне одного подразделения, не дожидаясь перехода на нее на предприятии в целом (то же относится к дочерним компаниям холдингов), и это может быть достаточно полезным. Однако впоследствии стратегические решения, принимаемые в верхних эшелонах, заставляют перестраивать разработанную систему гораздо чаще, чем при внедрении "сверху-вниз".

Хотелось бы особо подчеркнуть невозможность копирования чужих или отраслевых ключевых показателей результативности. Хотя с желанием получить готовый набор KPI, так сказать, освященный "мировым опытом", приходится встречаться довольно часто. Использование так называемых референтных моделей позволяет компании довольно быстро достичь определенного уровня развития, но конкурентное преимущество может дать лишь искусство менеджмента.

От слов -- к делу

У руководителей предприятий, заинтересовавшихся этой методикой, возникает естественный вопрос: с чего начать и какие шаги следует предпринять для внедрения новой системы. На наш взгляд, прежде, чем принимать решение о переходе на Balanced Scorecard, топ-менеджеры должны изучить сами принципы методики и ясно представить себе порядок разработки и использования счетных карт.

Обучение проводится приглашенными специалистами или самостоятельно. Роль консультантов на первых порах может быть сведена к проведению ряда семинаров или курса лекций по теории и практическому использованию Balanced Scorecard. Хорошим русскоязычным пособием является свободно доступный перевод, выполненный по материалам основополагающей книги авторов методики "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". Если же на предприятии создается основа будущего центра компетенции для внедрения методики, то его специалисты будут нуждаться в инструментальном средстве для практической работы со счетными картами.

Выбор достаточно богат и далеко не исчерпывается продуктами приведенных выше разработчиков. В 275-страничный исследовательский отчет Gartner Group "Balanced Scorecard Software Report" вошли описания ПО этого типа от 28 компаний различной степени известности. Однако для первого практического знакомства вполне подойдет и бесплатный вариант, поддерживающий основные действия с Balanced Scorecard, например англоязычный пакет Dialog Strategy от Dialog Software (www.dialogsoftware.com). Кроме этого, она же предлагает и две платные версии, имеющие дополнительные возможности и ориентированные на профессиональное использование.

В исполняемый инсталляционный файл версии "Free" (4,5 MB) входят также презентация возможностей ПО, наглядное руководство пользователя (оба документа -- в формате .pdf), подробная справочная система и демо-версия готового проекта.

Штатных возможностей этого продукта вполне достаточно для того, чтобы провести с ним не один час, шаг за шагом формулируя видение, миссию и стратегию организации, а затем детализируя их до стремлений, вводя необходимые меры и их числовые значения (рис. 2).

Весьма вероятно и то, что после начального знакомства с программой и методологией Balanced Scorecard предприятие инициирует процесс ее внедрения, приобретя один из более мощных продуктов этого класса и пригласив соответствующих консультантов.

Хочется также надеяться, что ПО для разработки и использования системы сбалансированных показателей будет реализовано и отечественными компаниями, занимающимися созданием корпоративных продуктов, -- принципиальных препятствий для этого нет. Открытым остается другой вопрос: необходим ли переход на новую систему оценки своей деятельности и управления отечественным предприятиям, и получают ли они реальные выгоды от использования Balanced Scorecard в существующих экономических условиях? Заочно ответить трудно -- кто-то должен попробовать...