

**СИСТЕМА
СБАЛАНСИРОВАННЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ССП)
-BALANCED SCORECARD (BSC)**

**стратегическая карта
показателей деятельности»
компании**

ССП

- отражает как финансовые, так и нефинансовые элементы стратегии организации,
- отслеживает причинно - следственные взаимосвязи в бизнесе,
- обеспечивает увязку стратегических целей компании с операционной деятельностью и контролем исполнения.

ССП

- ⦿ хорошо организованная реализация стратегии имеет более высокое значение, чем качество самой - стратегии;
- ⦿ использование в управлении только финансовых показателей не позволяет успешно максимизировать стоимость компании в долгосрочном периоде.

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ(ССП)

- ССП – управляет не только финансовыми показателями, но и нефинансовыми.
- - ССП – это система управления с помощью показателей, а не система измерения показателей.
- - ССП – управляет компанией, объединяя все процессы воедино.
- - ССП – это система управления не только для руководителей компании, но и для всех сотрудников.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:

- **Видение** – четко сформулированное описание, какой должна стать компания в будущем, а также основных путей достижения этого.
- **Временной горизонт** - позволяет определить, к какому типу относится конкретный показатель, а также длительность периода его планирования.
- **Каскадирование** – инструмент доведения (декомпозиции) ССП от верхнего уровня (уровня компании в целом) к более нижним (до уровня отделов и даже конкретных исполнителей).
- **Перспективы** – самые важные стратегические области, например: маркетинг/клиенты, финансы, персонал, производство /внутренние бизнес-процессы. Исходя из стратегических задач компании могут быть использованы и иные перспективы при разработке ССП.
- **Показатель** – инструмент измерения степени достижения как поставленной цели, так и результативности бизнес-процессов.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:

- **Причинно-следственные связи.** Соответствуют принципу «если – то». Находят отображение в стратегической карте предприятия.
- **Бизнес-процесс** – последовательные действия для получения нужного результата, важного для компании. При разработке ССП важны только имеющие решающее для стратегии компании значение бизнес-процессы.
- **Стратегическая карта** – помогает описать стратегию развития компании в виде диаграммы или рисунка.
- **Стратегическая цель** – стратегически важная для компании цель, достижение которой предоставит серьезные конкурентные преимущества.
- **Стратегические мероприятия (проекты)** - инструмент реализации стратегии развития компании. Каждый значимый проект или мероприятие увязываются с конкретными стратегическими целями и задачами.

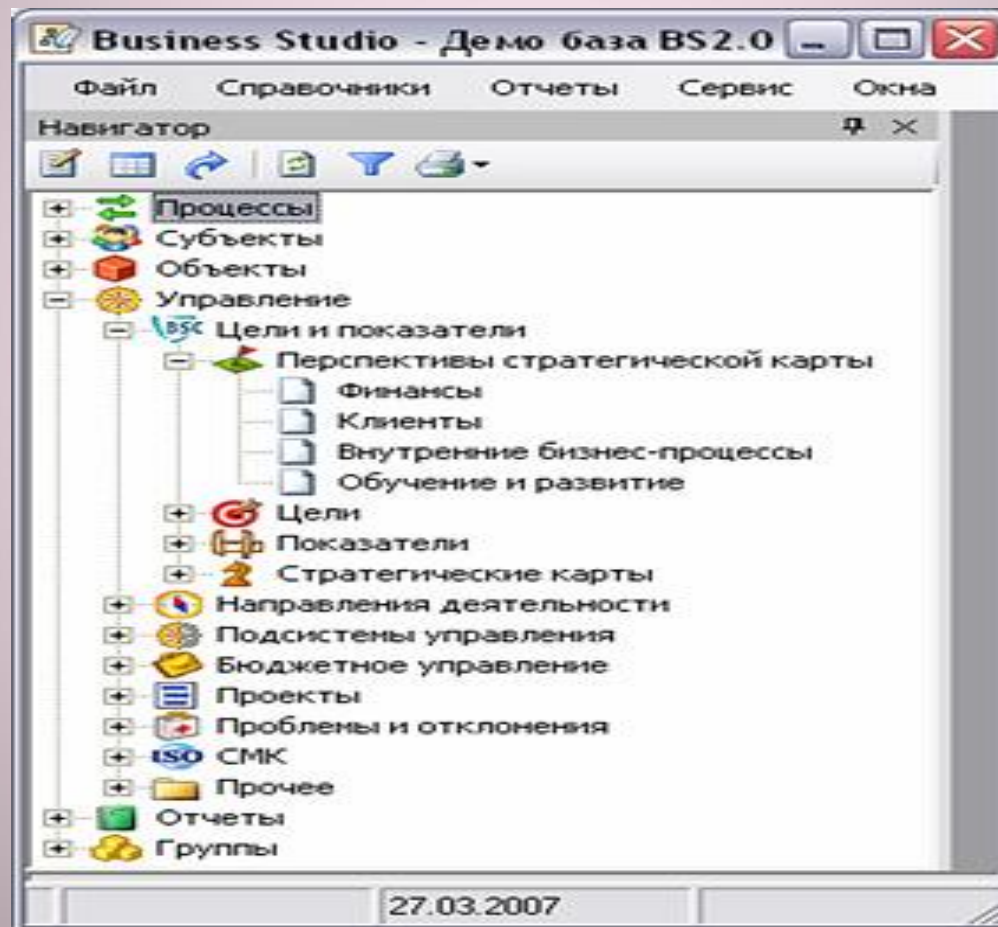
ПЕРСПЕКТИВЫ ССП



ПЕРСПЕКТИВА В ССП

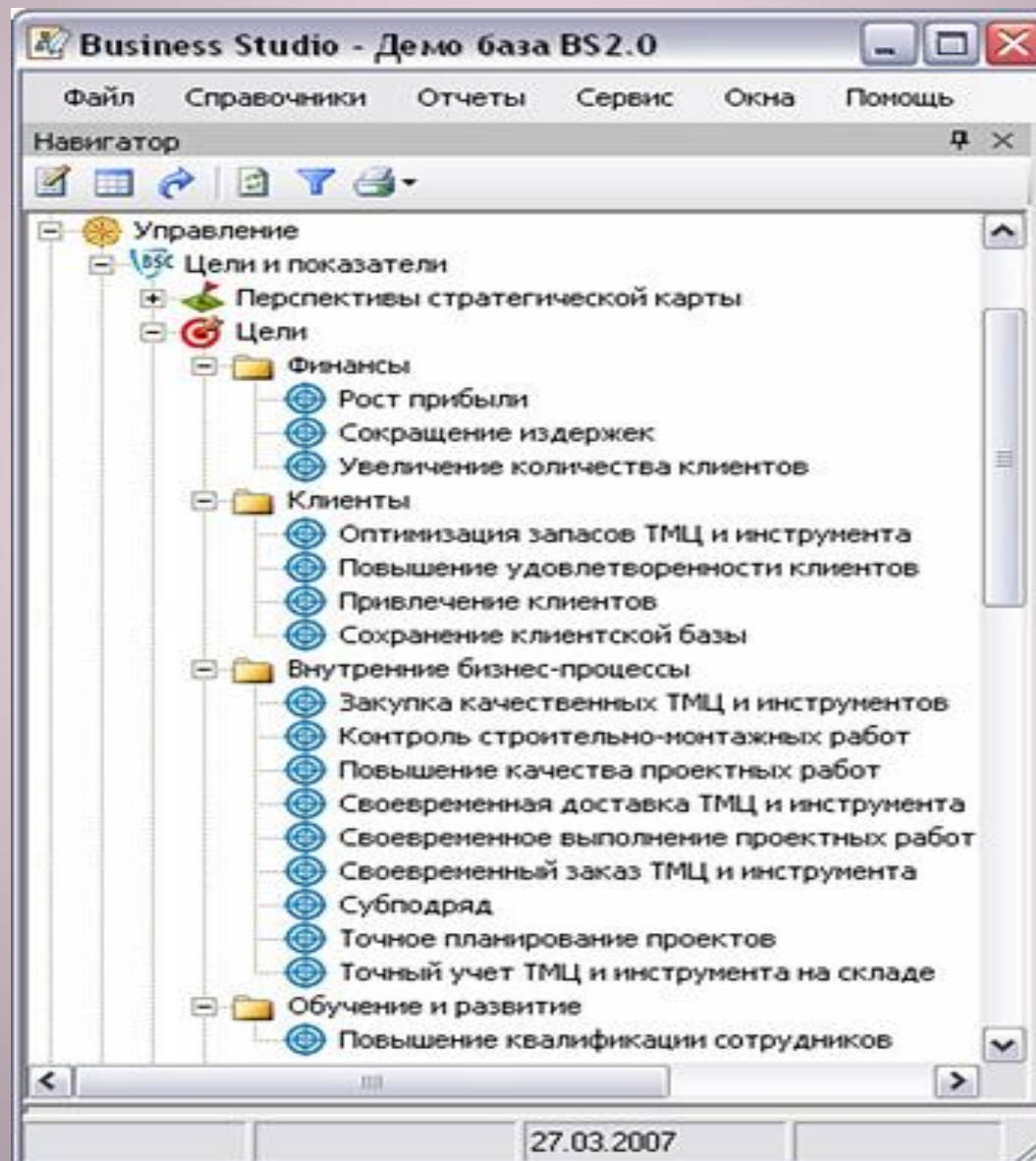
Рассмотрение различных перспектив при формировании и реализации стратегии является характерной чертой концепции сбалансированной системы показателей и ее ключевым элементом.

ПЕРСПЕКТИВЫ BSC



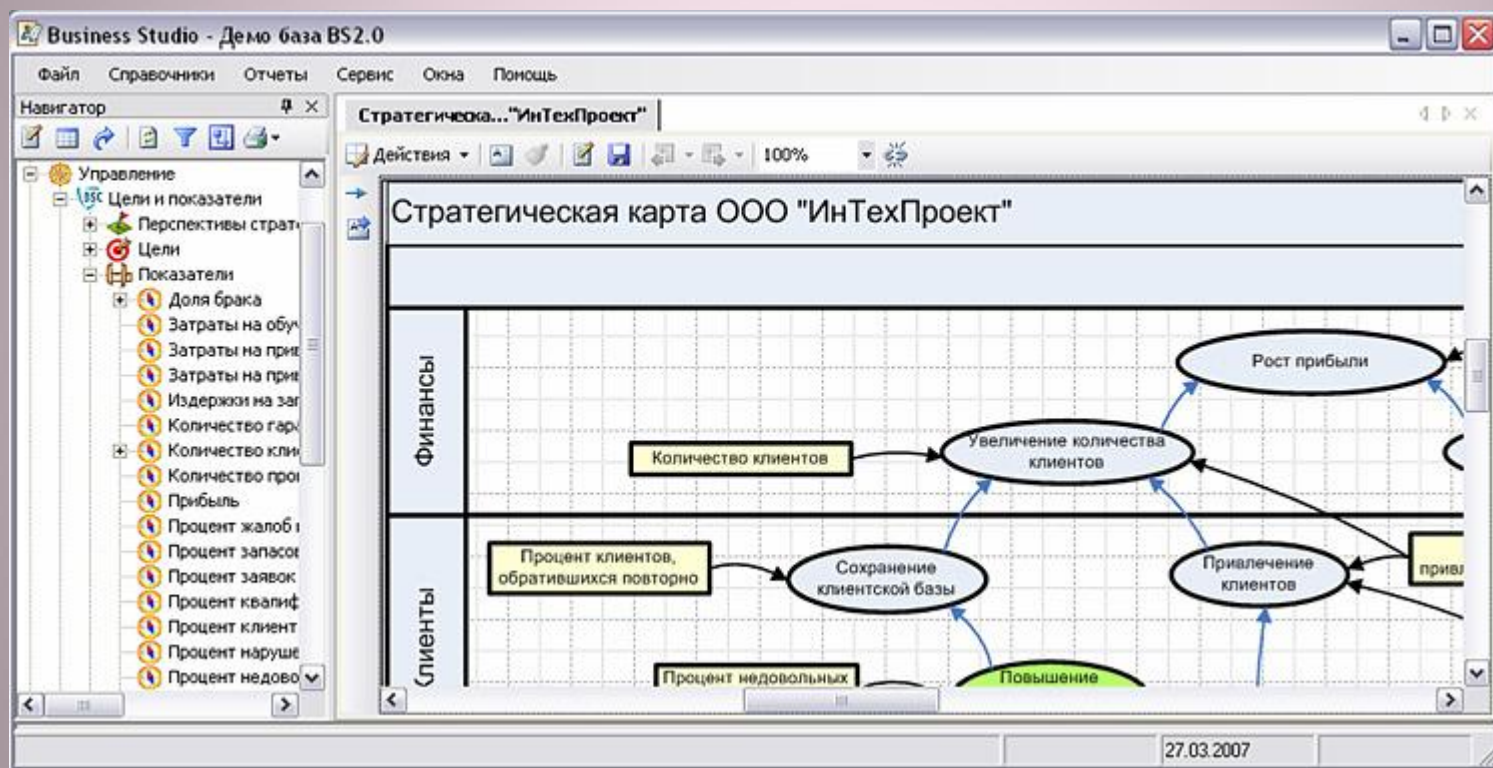
27.03.2007

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ BSC



27.03.2007

ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ



ПОКАЗАТЕЛИ BSC

The screenshot shows the 'Business Studio - Демо база BS2.0' application window. The main area is titled 'Редактирование... из: Показатели' (Editing... from: Indicators). The left sidebar shows a tree view under 'Управление' (Management) with 'Цели и показатели' (Goals and Indicators) expanded, and 'Показатели' (Indicators) selected. The main area displays the configuration for a specific indicator:

- Название: Процент клиентов, обратившихся повторно
- Временной горизонт: Отсроченный
- Периодичность: Месяц
- Единица измерения: Проценты
- Максимальное значение: 100,00
- Минимальное значение: 0,00
- Целевое значение: 30,000000
- Целевая дата: 01.01.2010
- Допустимое отклонение: 5,00
- Критическое значение сверху: (empty)
- Критическое значение снизу: 5,00
- Точность: 2
- Ответственное лицо: (empty)
- Рассчитываемый:
- Формула: $100 * \frac{\text{Количество клиентов, обратившихся повторно}}{\text{Количество привлеченных клиентов} + \text{Количество клиентов, обратившихся повторно}}$

At the bottom, there is a table with tabs: 'Цели' (Goals), 'Нормативно-справочные документы' (Normative-referential documents), 'Значения показателя' (Indicator values), and 'Контр...' (Counter...). The 'Значения показателя' tab is active, showing a table with columns: 'Период' (Period), 'Плановое значение' (Planned value), and 'Фактическое значение' (Actual value).

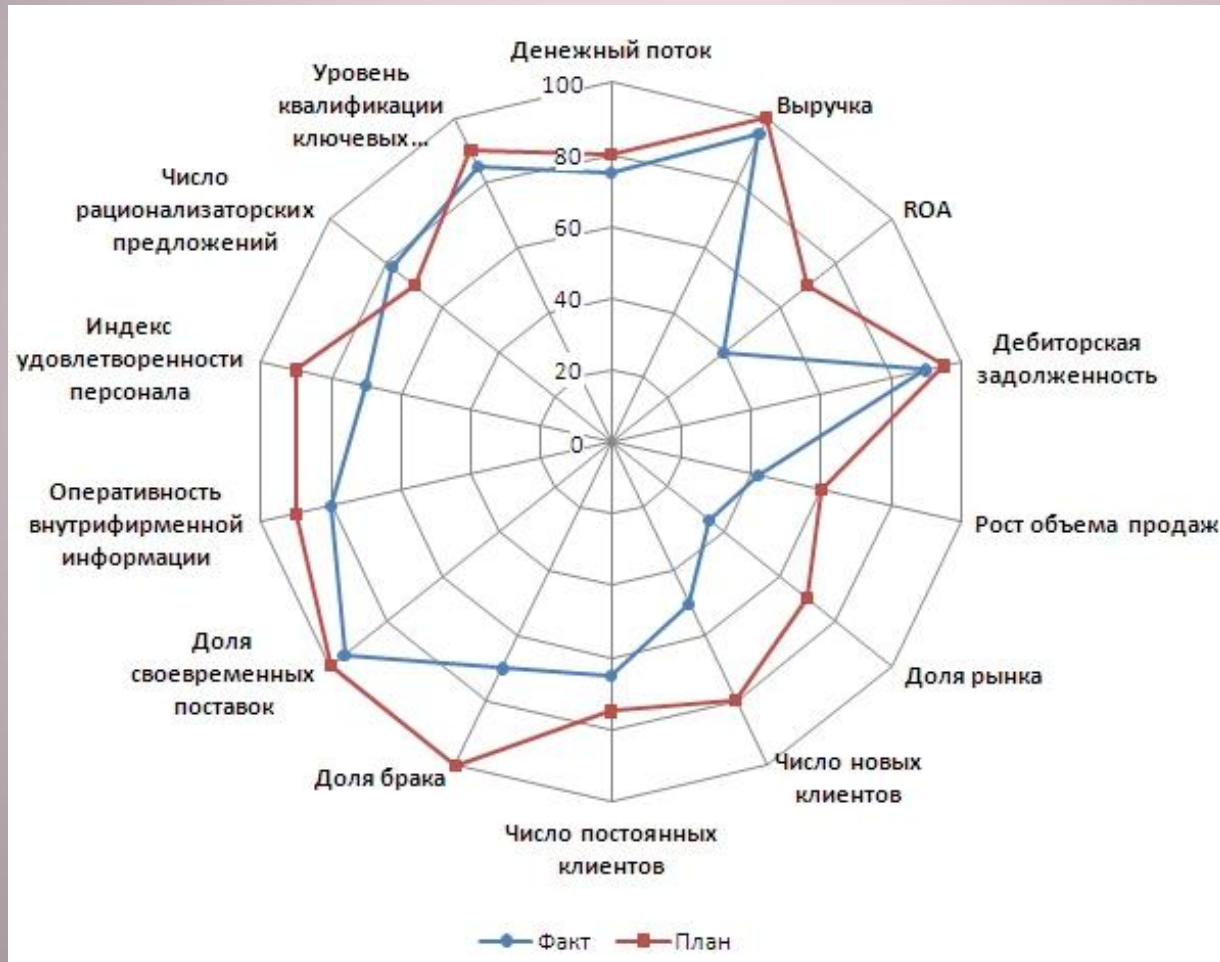
Период	Плановое значение	Фактическое значение
Январь 2007	16,67	33,33
Февраль 2007	10,71	11,54

The date '27.03.2007' is displayed at the bottom right of the window.

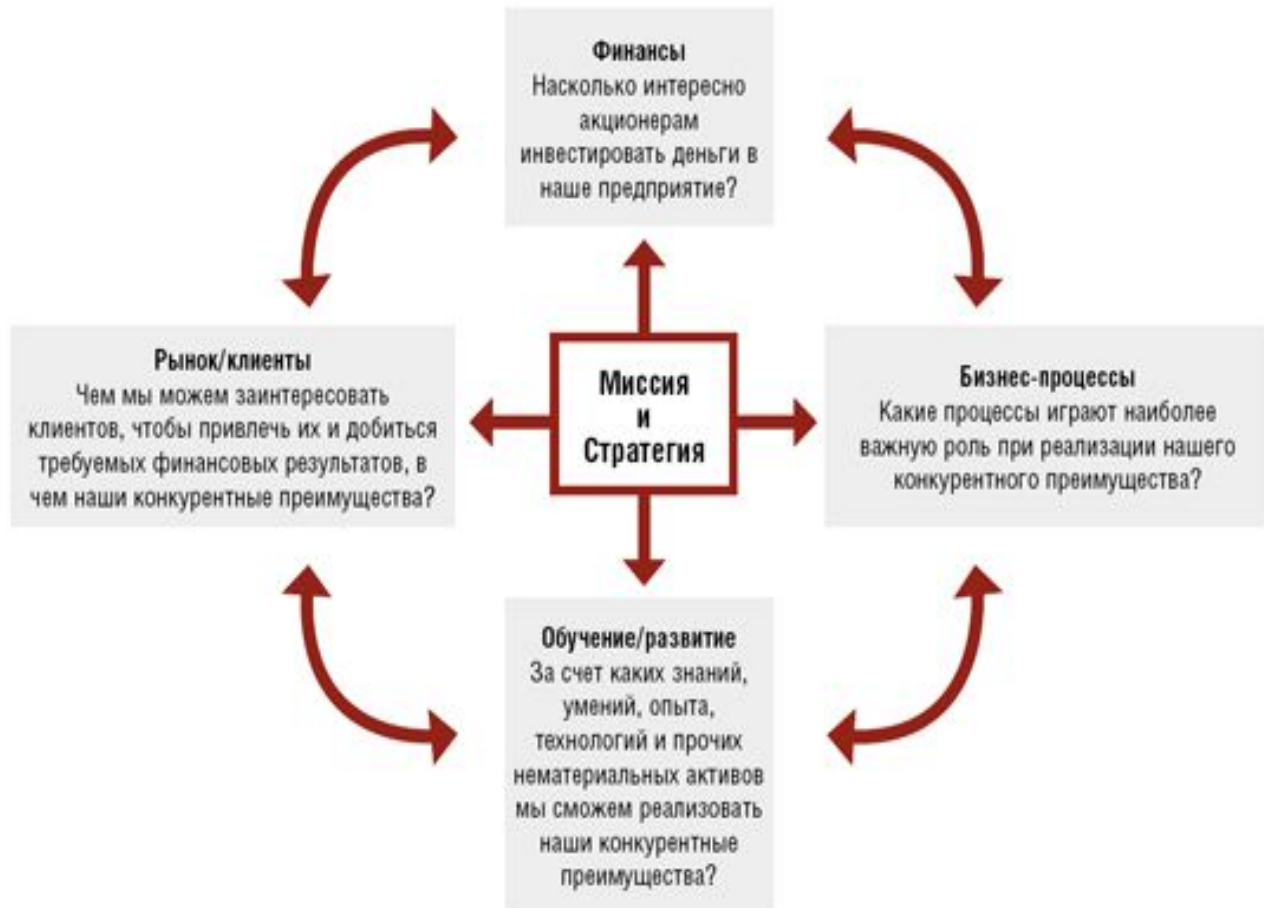
МЕХАНИЗМ СБОРА ЗНАЧЕНИЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ ПОМОЩИ РАССЫЛОК



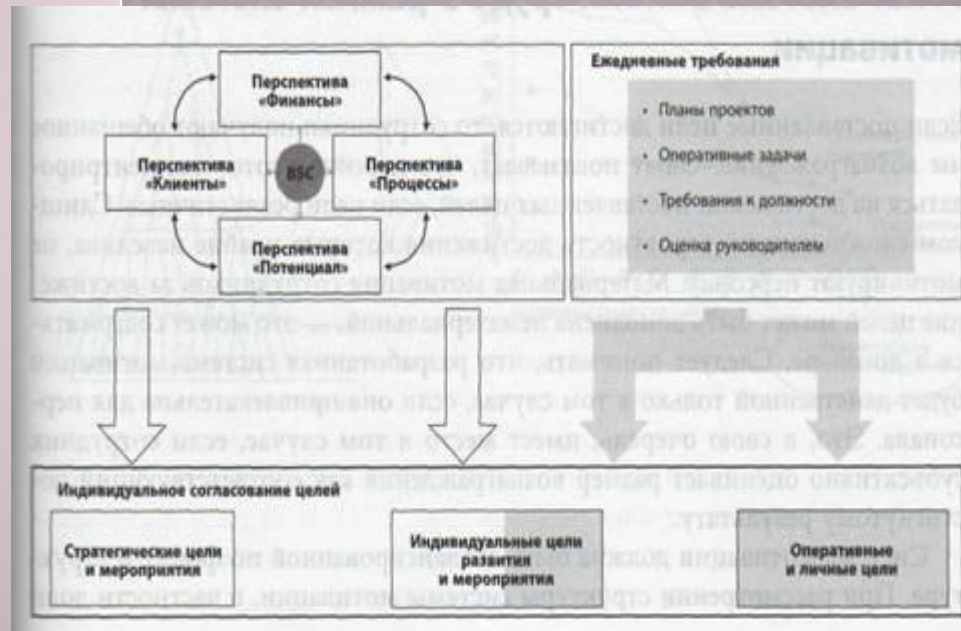
ПРИМЕР СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ BALANCED SCORECARD



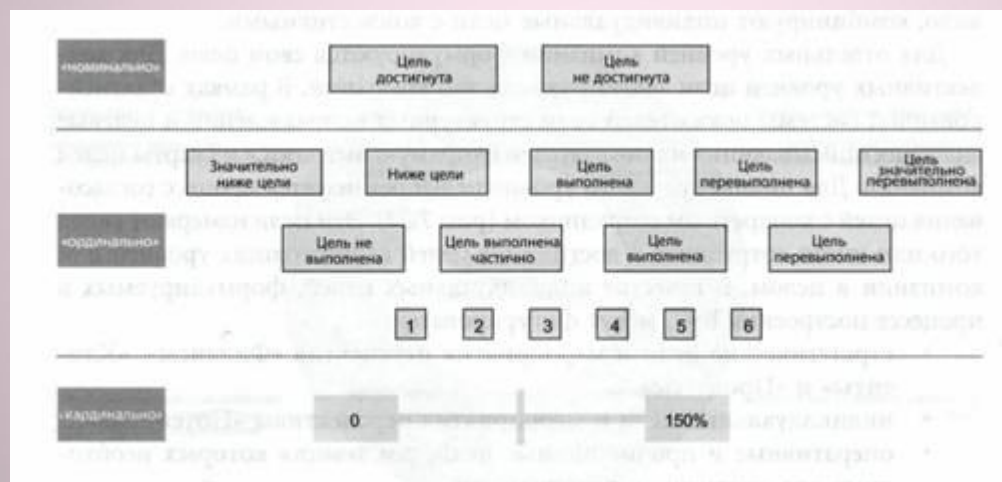
НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ



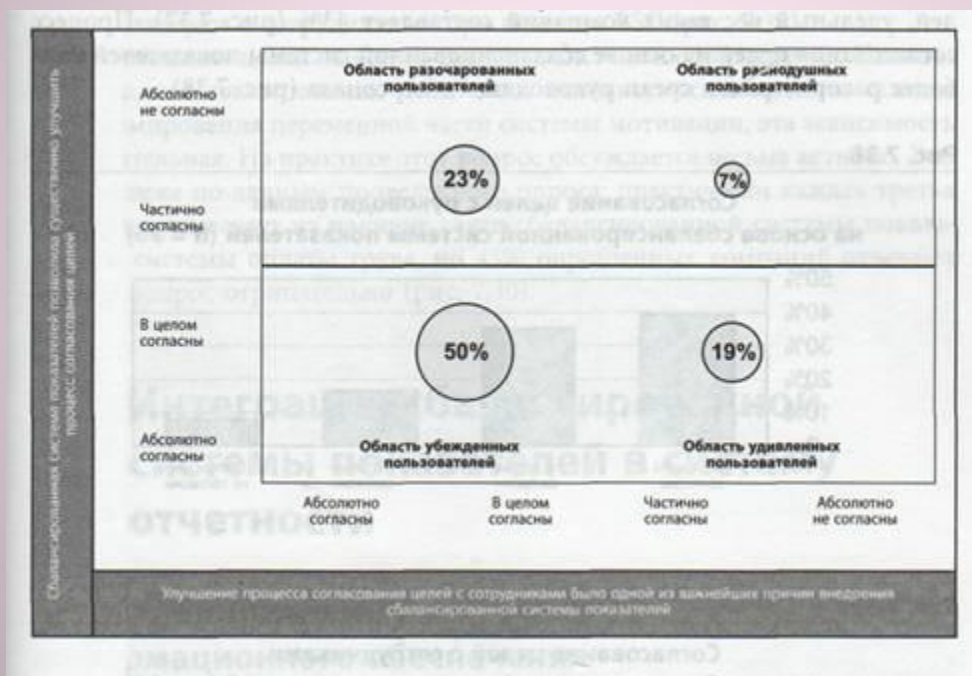
СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ - ИСТОЧНИК ФОРМИРОВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ



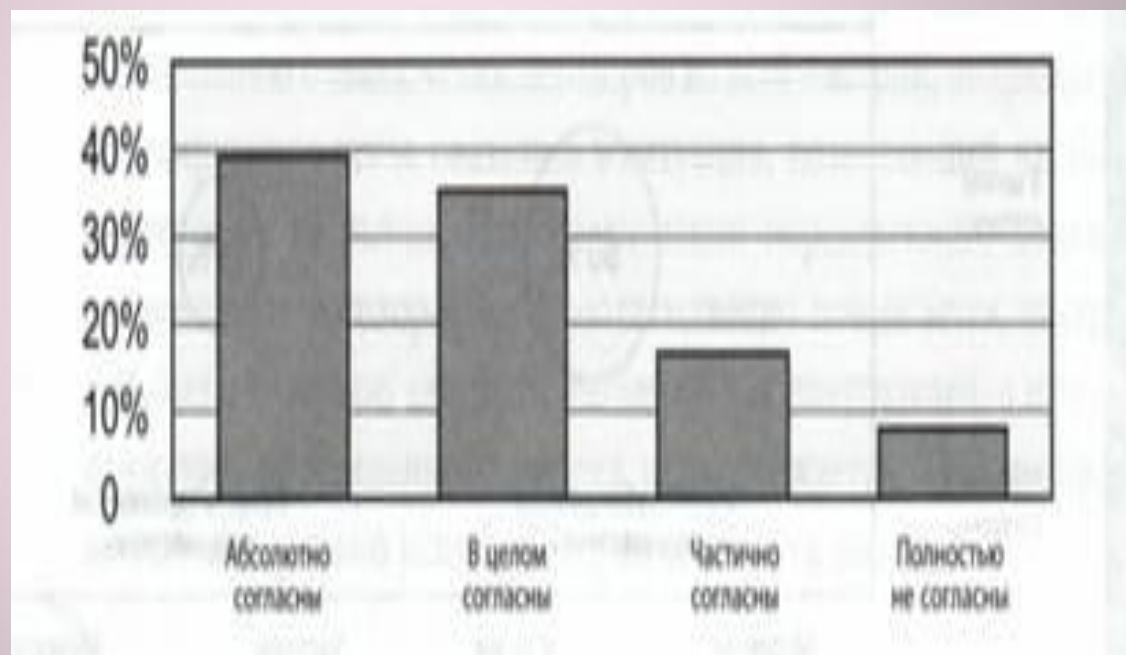
РАЗЛИЧНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ



СТЕПЕНЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ОЖИДАНИЙ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССА СОГЛАСОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ (N = 103)



СОГЛАСОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (N = 96)



„Как мы должны выглядеть в глазах своих учредителей, чтобы достигнуть желаемых успехов?“

Финансы			
Стратегическая цель	Индикатор	Значение	Мероприятия

„Как мы должны выглядеть в глазах своих клиентов, чтобы реализовать свое видение?“

Клиенты			
Стратегическая цель	Индикатор	Значение	Мероприятия

Видение и стратегия

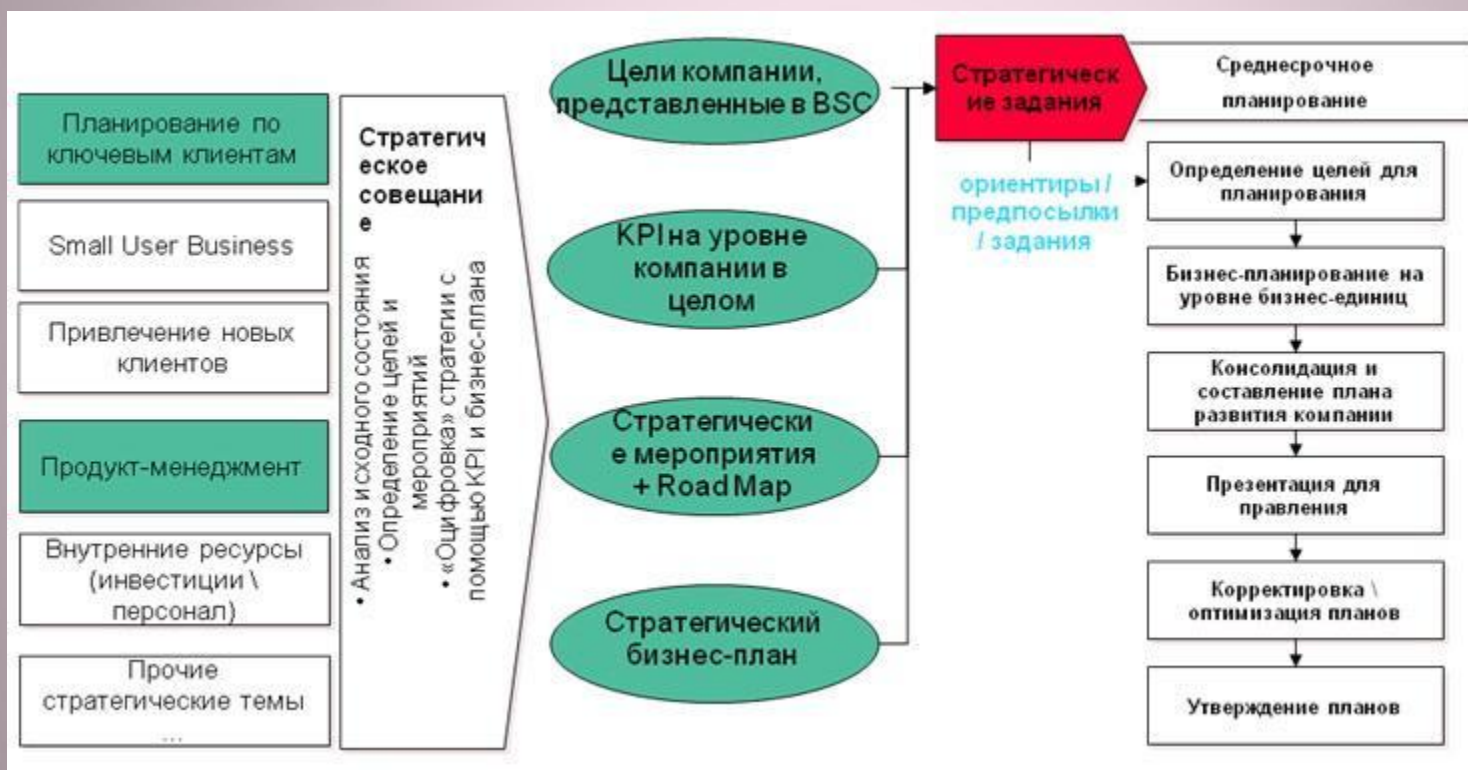
„Какие бизнес-процессы мы должны оптимизировать, чтобы обеспечить удовлетворенность своих учредителей?“

Внутренние бизнес-процессы			
Стратегическая цель	Индикатор	Значение	Мероприятия

„Как мы можем развить свою способность к изменениям и улучшениям, чтобы реализовать свое видение?“

Обучение & Рост (Инновации)			
Стратегическая цель	Индикатор	Значение	Мероприятия

ФАКТОРЫ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ BSC И РОЛЬ КОНТРОЛЛЕРА

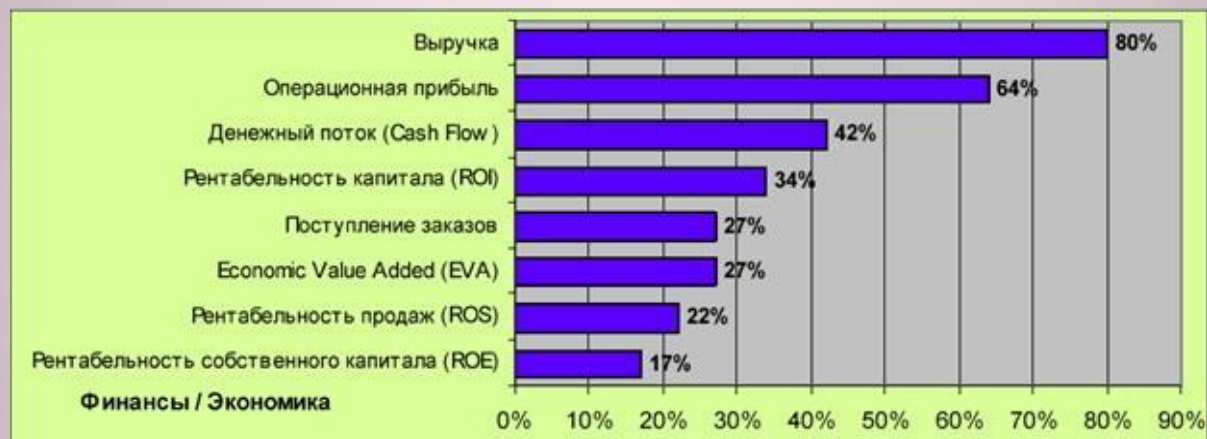


ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМЫ BSC В ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



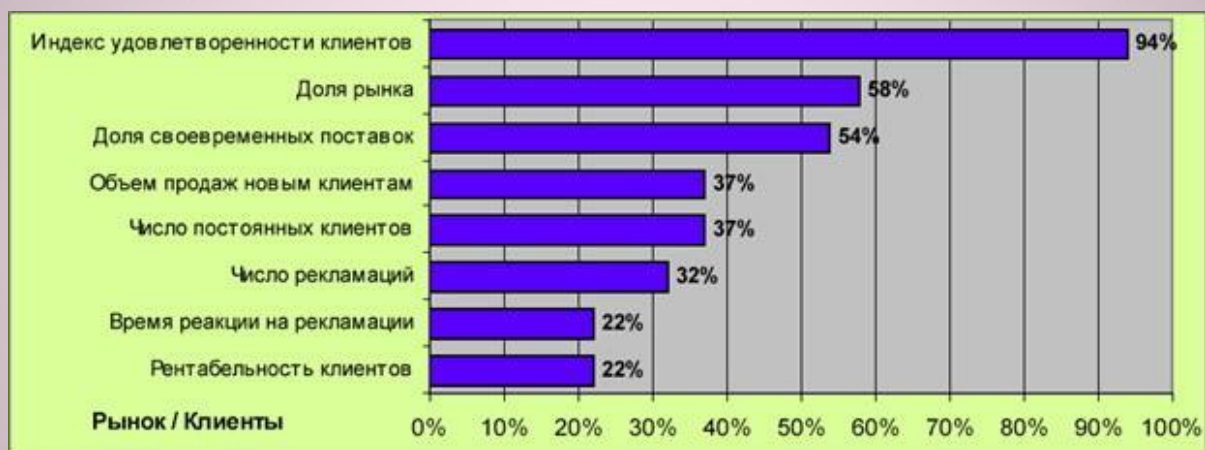
НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ИНДИКАТОРЫ:

○ Финансы



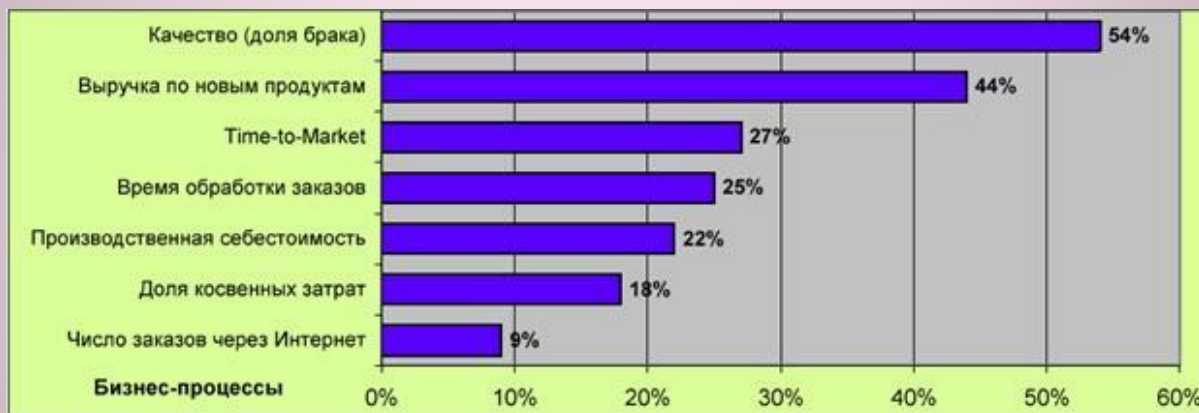
НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ИНДИКАТОРЫ:

○ Рынок/Клиенты



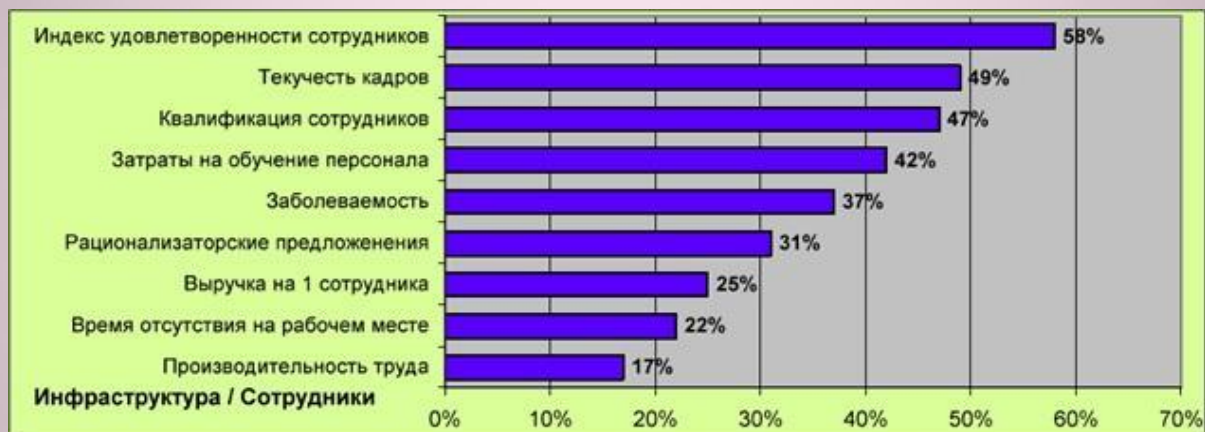
НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ИНДИКАТОРЫ:

○ Бизнес-процессы



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ИНДИКАТОРЫ:

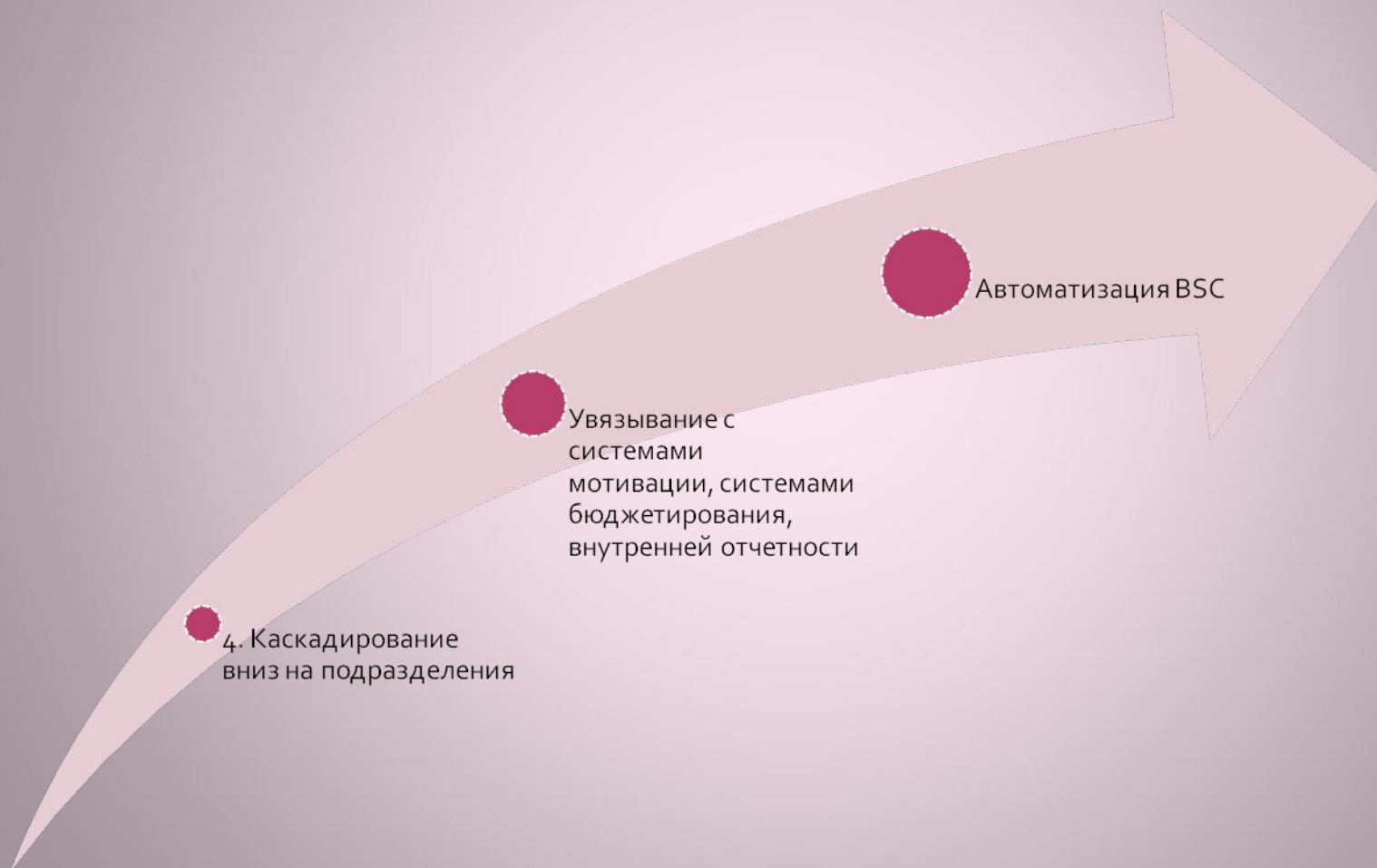
○ Персонал



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ СОЗДАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ СОЗДАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:



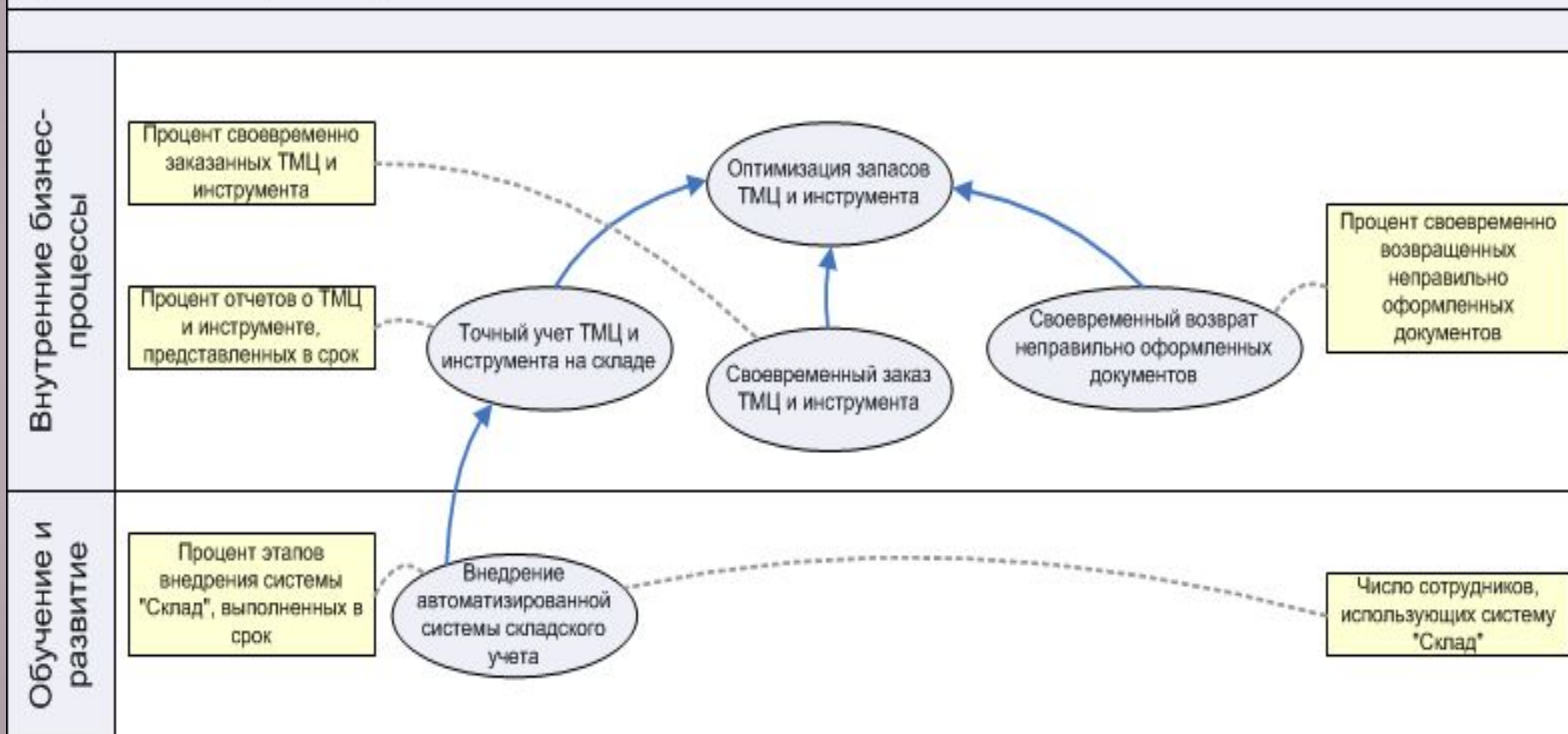
Сбалансированная система показателей		План действий	
Показатель	Цель	Инициатива	Бюджет
<ul style="list-style-type: none"> Рыночная стоимость Доход от одного посадочного места Стоимость аренды самолета 	<ul style="list-style-type: none"> 30% CAGR 20% CAGR 5% CAGR 		
<ul style="list-style-type: none"> Число постоянных клиентов Число клиентов Рейтинг FAA: прилеты по расписанию Ранжирование клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> 70% увеличение на 12% в год №1 №1 	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение системы CRM Программа управления качеством Программа лояльности 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX \$XXX \$XXX
<ul style="list-style-type: none"> Время пребывания самолета на земле Вылет по расписанию 	<ul style="list-style-type: none"> 30 мин 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Оптимизация временного цикла 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX
<ul style="list-style-type: none"> Стратегические группы профессий: готовность компании Доступность информационных систем Стратегическая информированность Доля работников держателей акций компании 	<ul style="list-style-type: none"> Год 1 - 70% Год 3 - 90% Год 5 - 100% 100% 100% 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Тренинг бригады наземного обслуживания Система скользящего графика работы бригады Программы коммуникации Приобретение акций сотрудниками 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX \$XXX \$XXX \$XXX

ПРИМЕР СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ КОРПОРАТИВНОГО УРОВНЯ

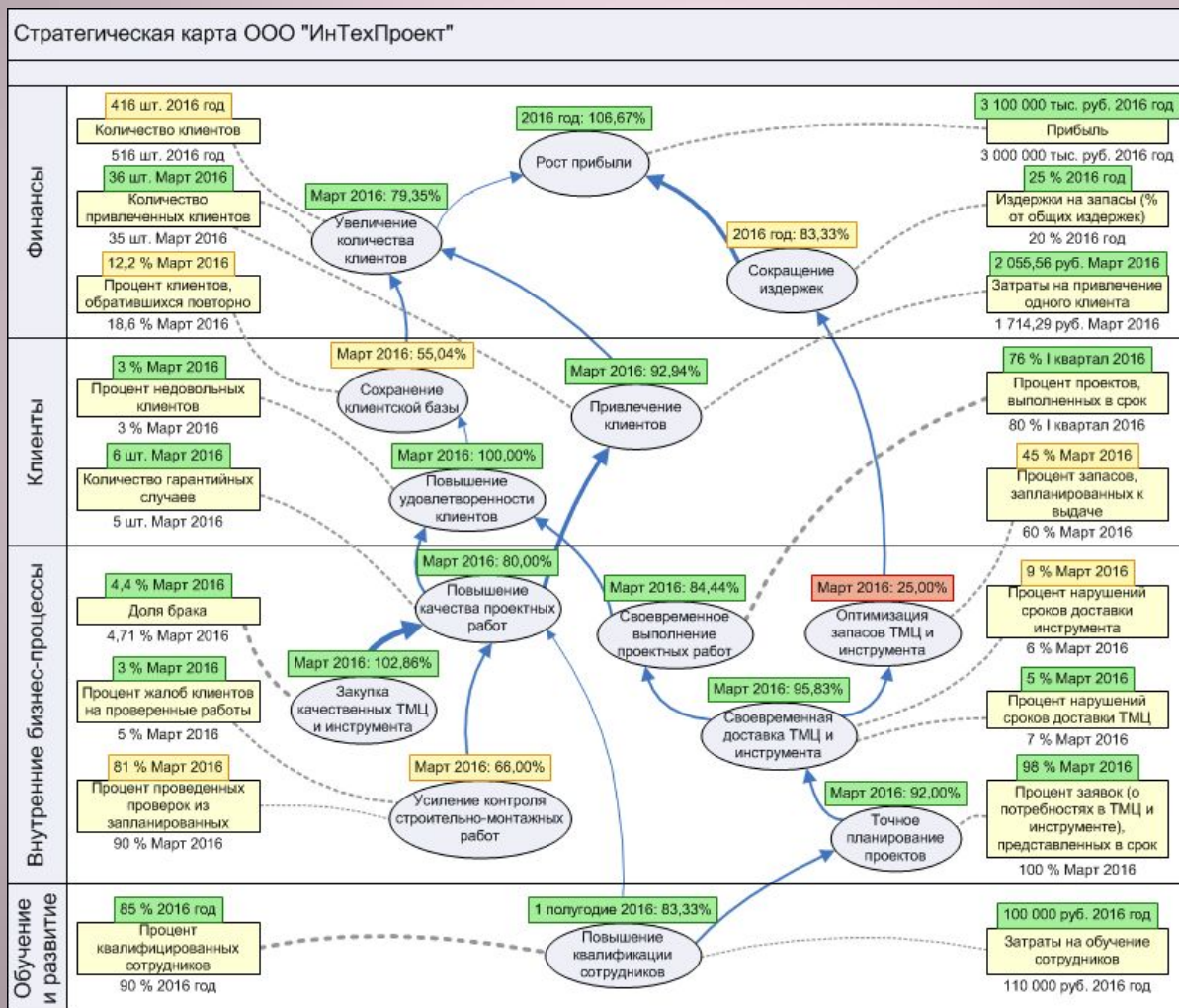


СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА ОТДЕЛА СНАБЖЕНИЯ

Стратегическая карта Отдела снабжения



КАСКАДИРОВАНИЕ ССП



СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ – ССП

**эффективный инструмент
стратегического менеджмента**