

**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



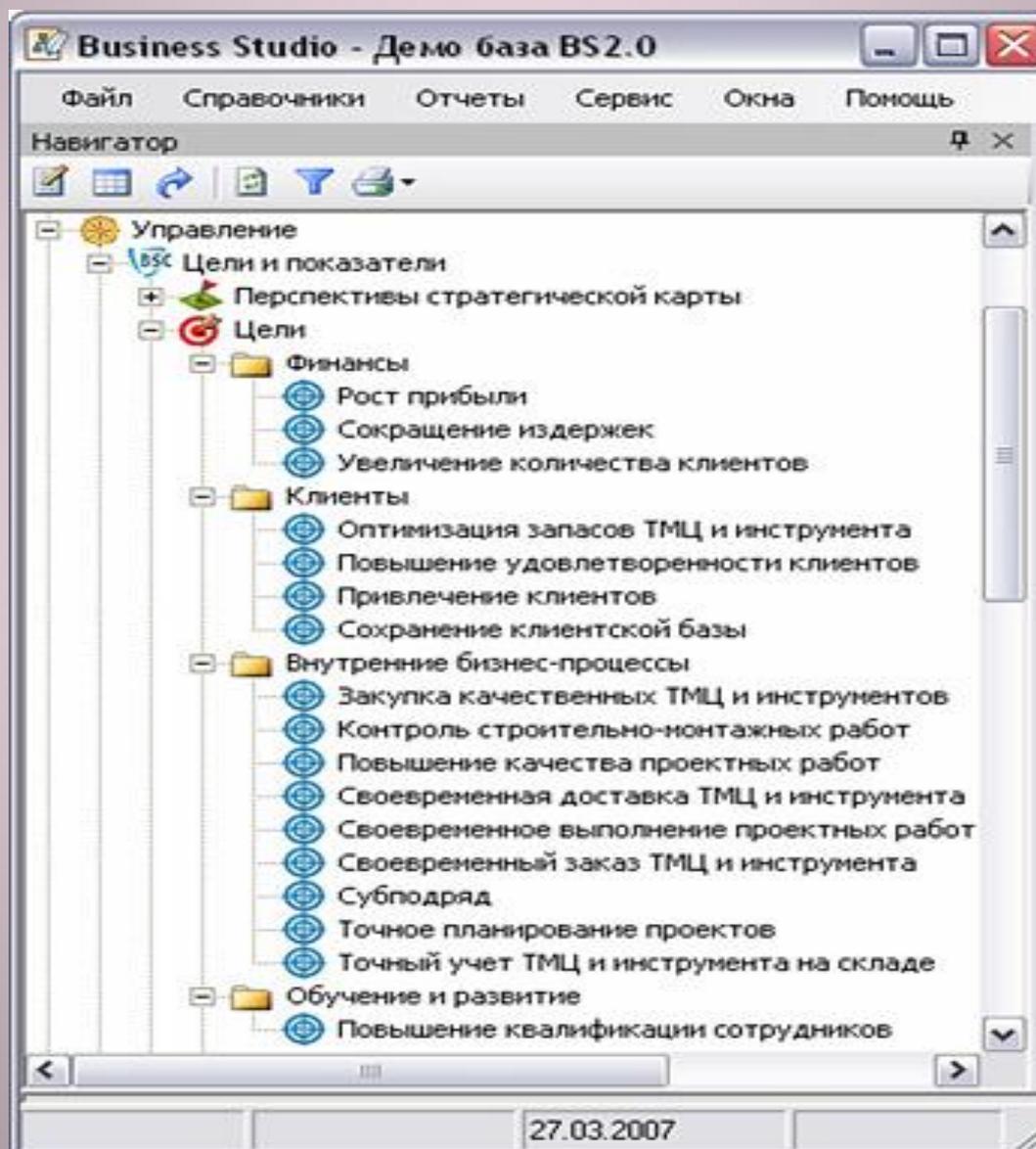
# ПЕРСПЕКТИВА В ССП

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

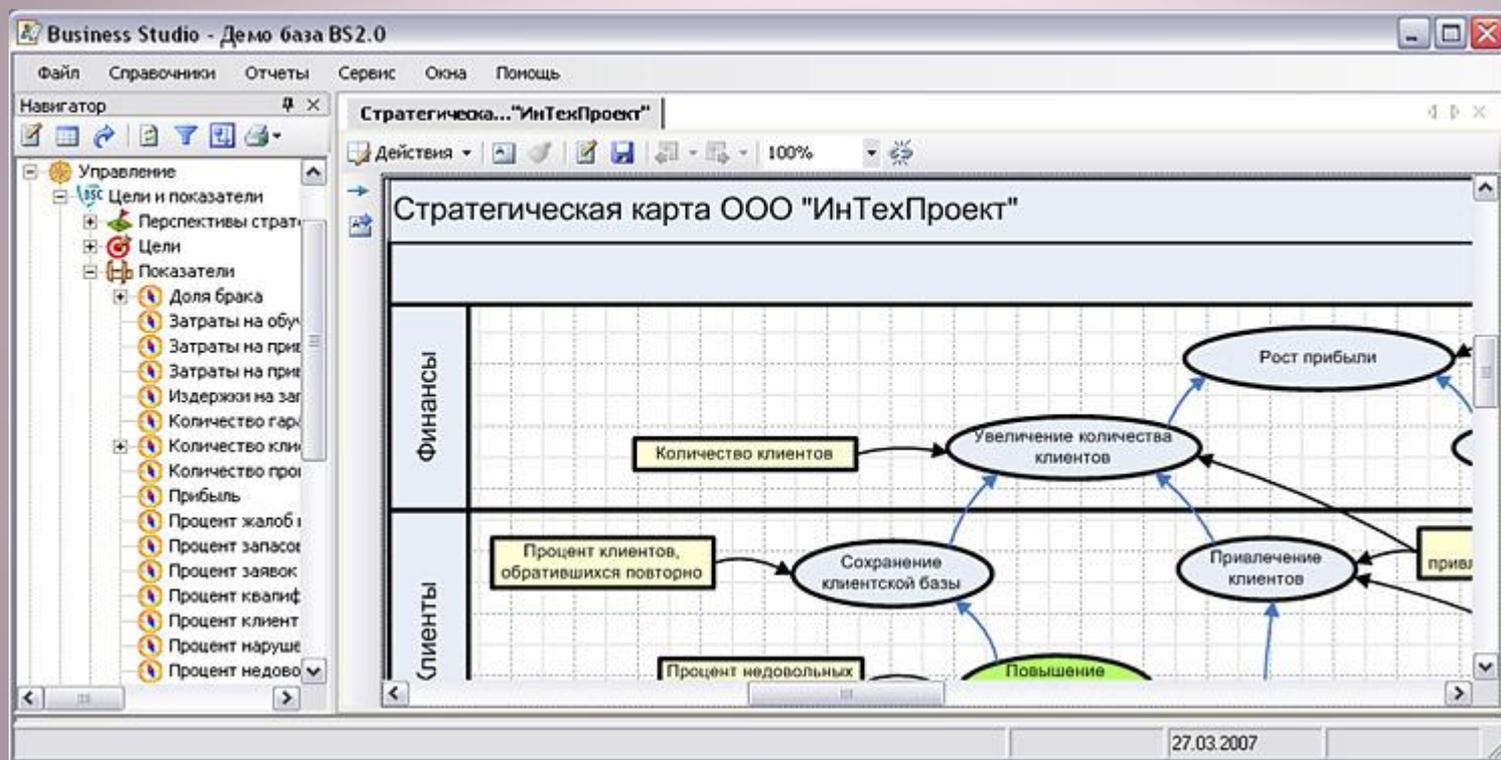
# ПЕРСПЕКТИВЫ BSC



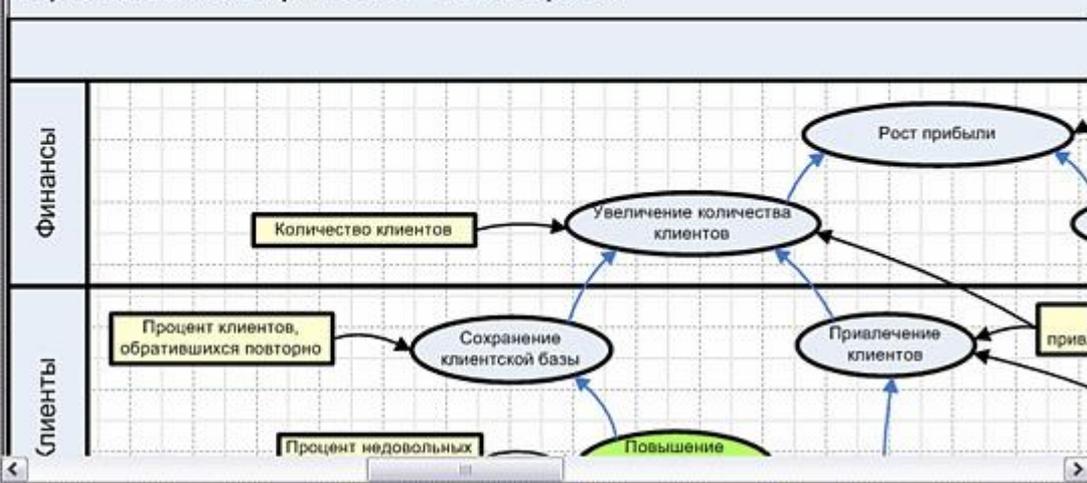
# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ BSC



# ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ



Стратегическая карта ООО "ИнТехПроект"



27.03.2007

# ПОКАЗАТЕЛИ BSC

Business Studio - Демо база BS2.0

Файл Справочники Отчеты Сервис Окна Помощь

Навигатор

Управление

- Цели и показатели
- Перспективы стра
- Цели
- Показатели
  - Доля брака
  - Затраты на об
  - Затраты на пр
  - Затраты на пр
  - Издержки на з
  - Количество га
  - Количество кл
  - Количество пр
  - Прибыль
  - Процент жало
  - Процент запас
  - Процент заявс
  - Процент квали
  - Процент клиен
  - Процент нару
  - Процент недот
  - Процент отчет
  - Процент прове
  - Процент н
  - Процент проек

Редактирование... из: Показатели Редактирование... из: Субъект

Действия Сохранить Закрывать

Экспортировать по составу [Пакетное формирование отчетов](#) [Формирование HTML](#)

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:

Критическое значение снизу: 5,00

Точность: 2

Ответственное лицо:

Рассчитываемый:

Формула:  $100 * \frac{\text{Количество клиентов, обратившихся повторно}}{\text{Количество привлеченных клиентов} + \text{Количество клиентов, обратившихся повторно}}$

Цели Нормативно-справочные документы Значения показателя Контр

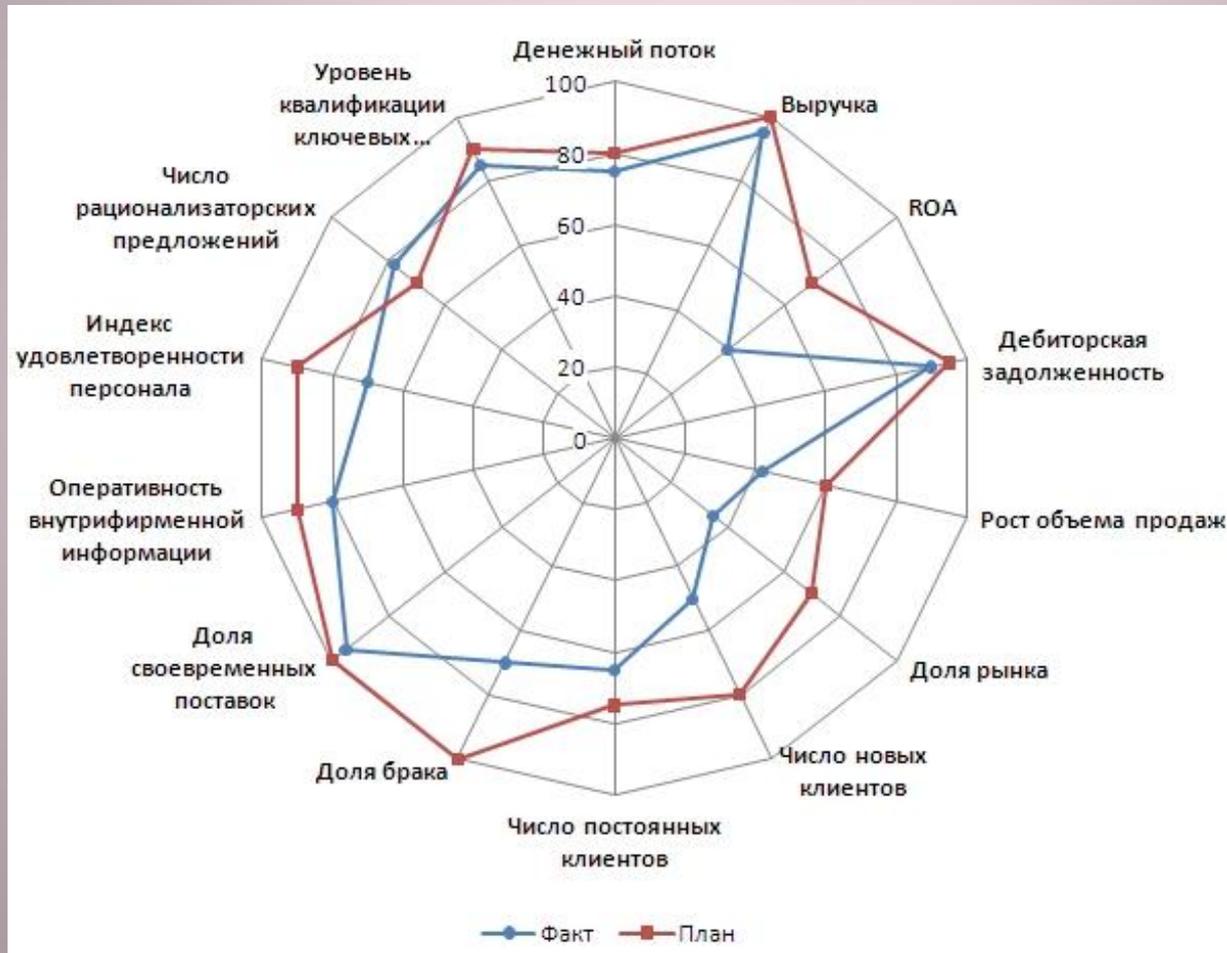
Период	Плановое значение	Фактическое значение
Январь 2007	16,67	33,33
Февраль 2007	10,71	11,54

27.03.2007

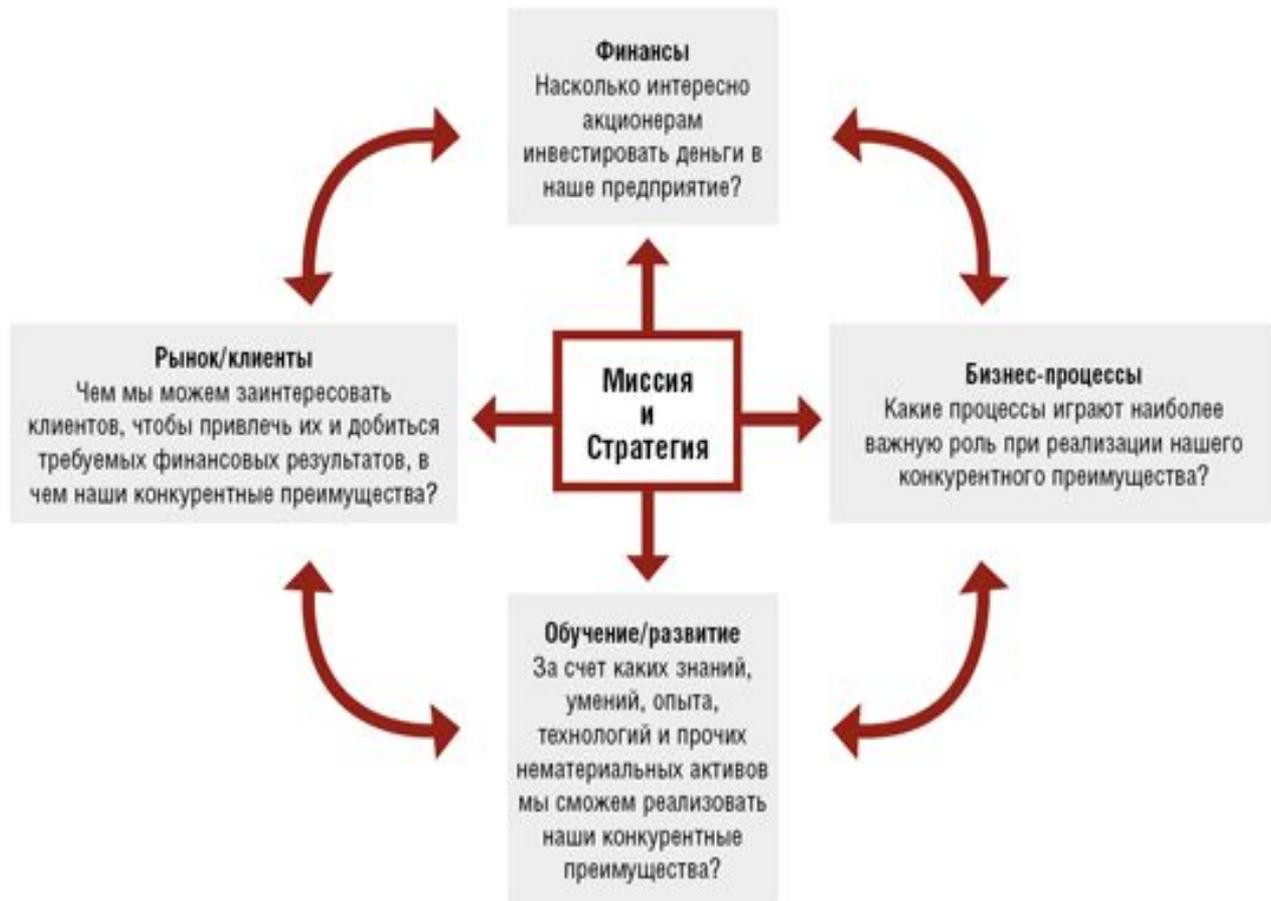
# МЕХАНИЗМ СБОРА ЗНАЧЕНИЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ ПОМОЩИ РАССЫЛОК



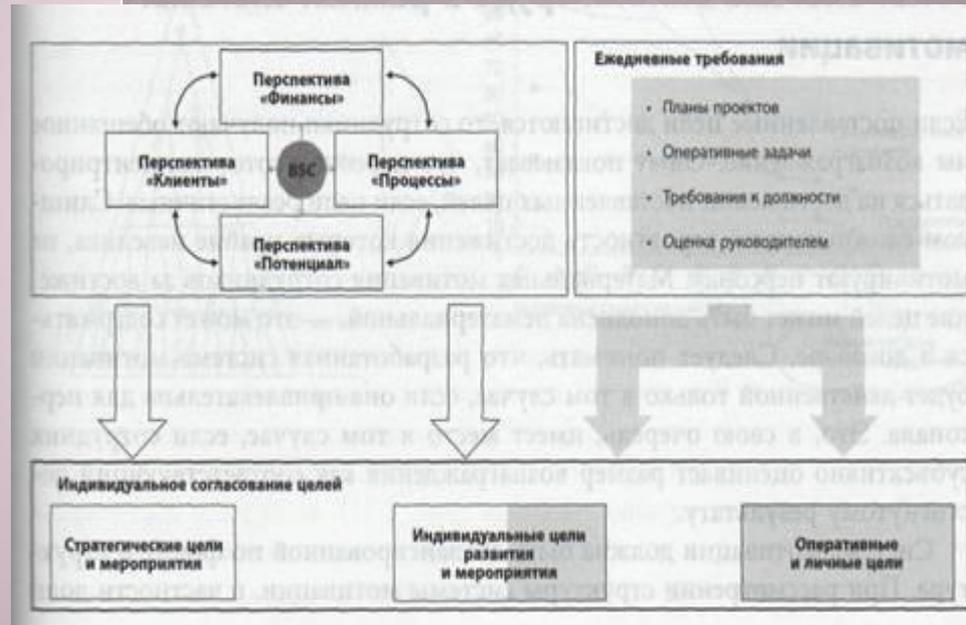
# ПРИМЕР СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ BALANCED SCORECARD



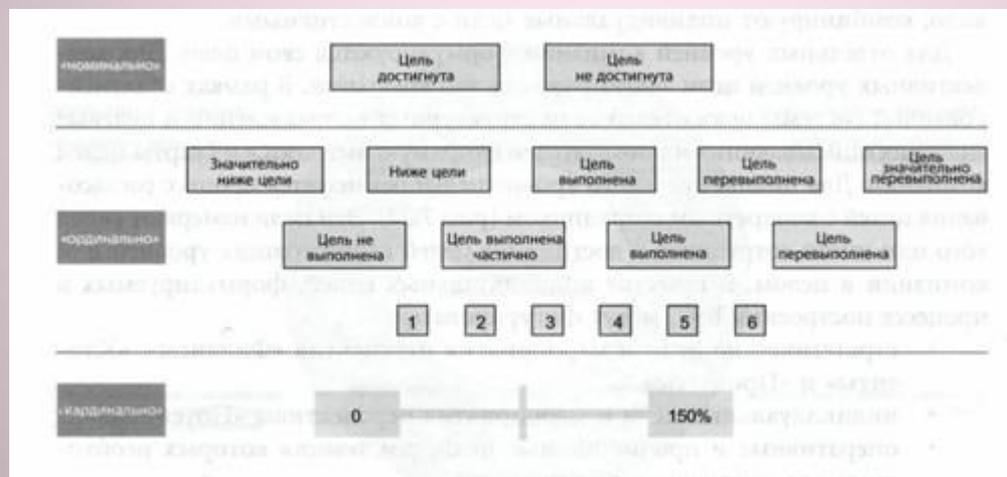
## НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ



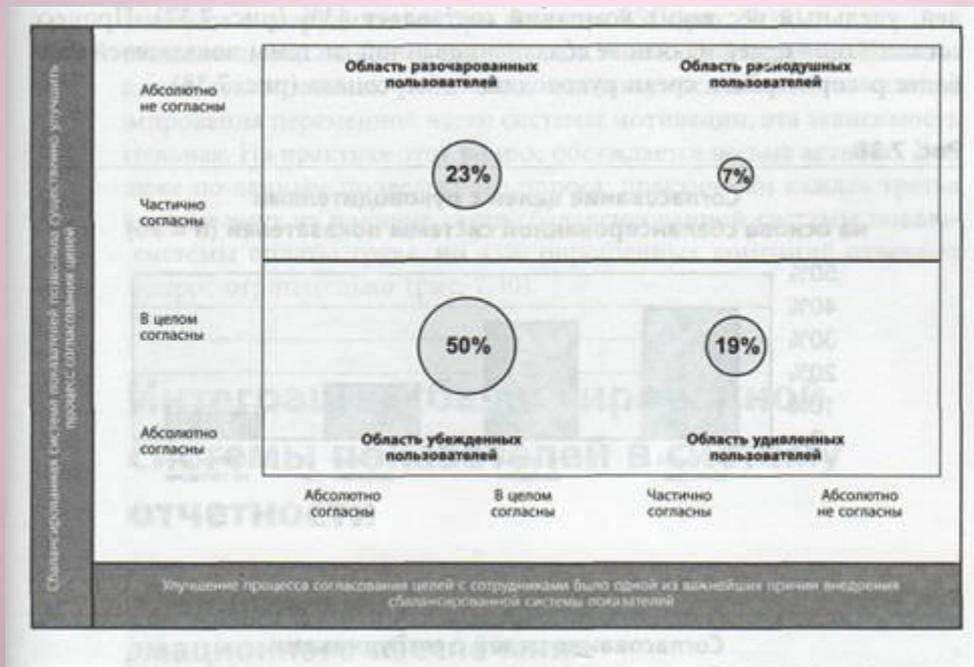
# СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ - ИСТОЧНИК ФОРМИРОВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ



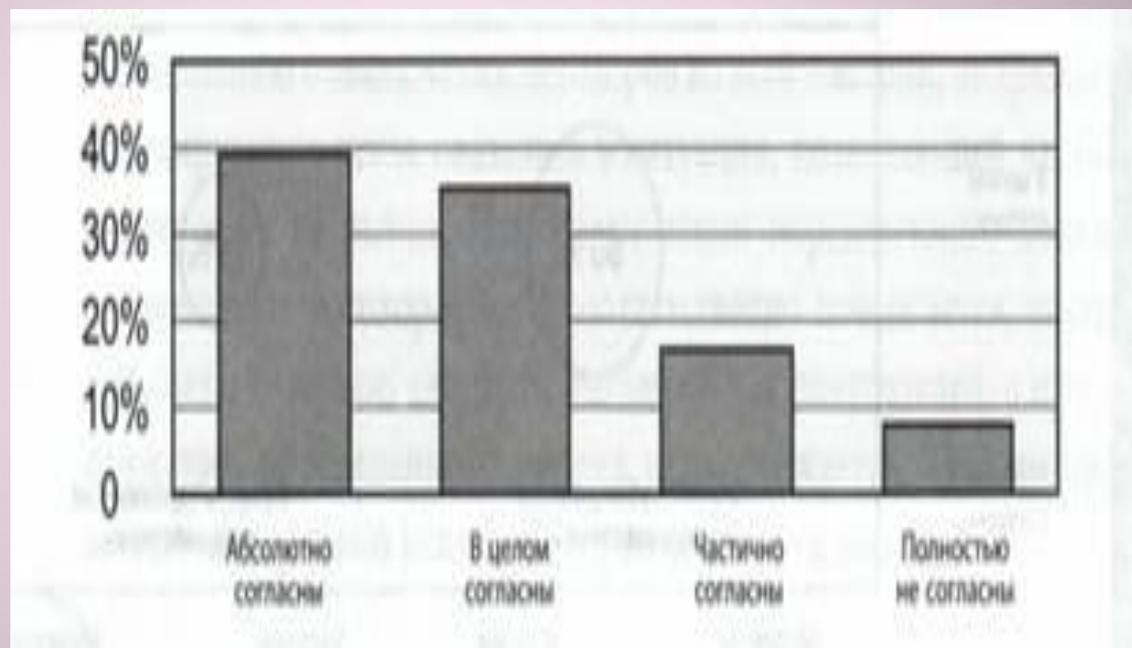
# РАЗЛИЧНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ



# 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

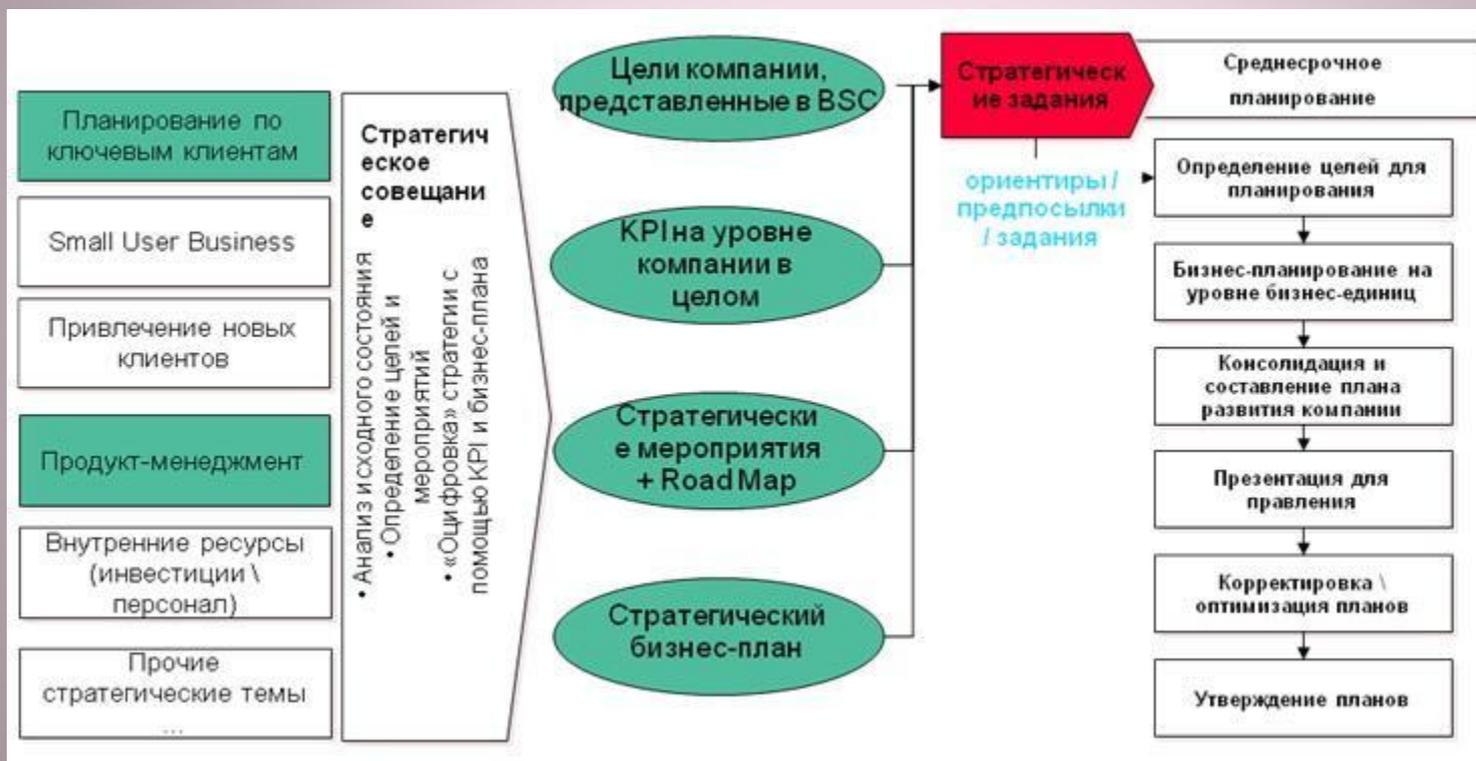
„Какие бизнес-процессы мы должны оптимизировать, чтобы обеспечить удовлетворенность своих учредителей?“

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

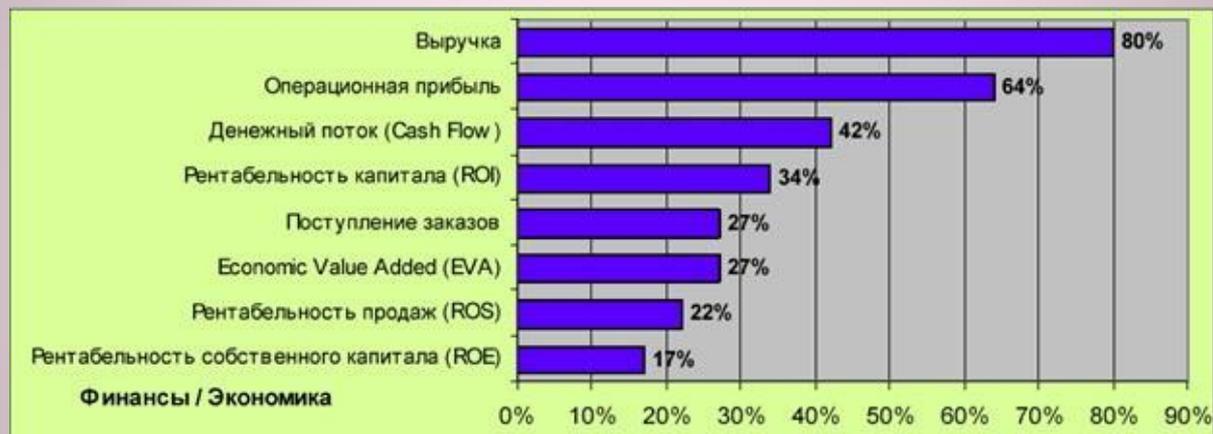


# ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМЫ BSC В ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



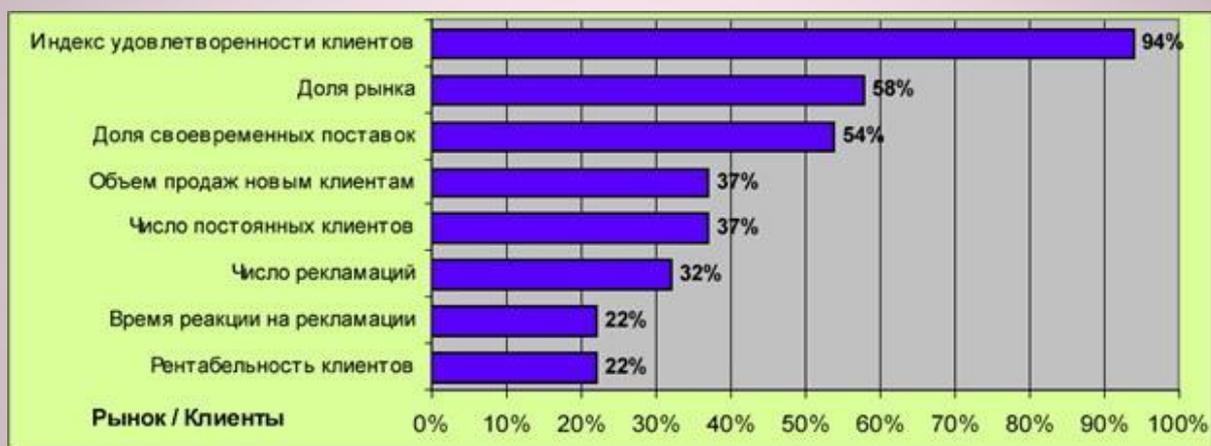
# НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ИНДИКАТОРЫ:

## ○ Финансы



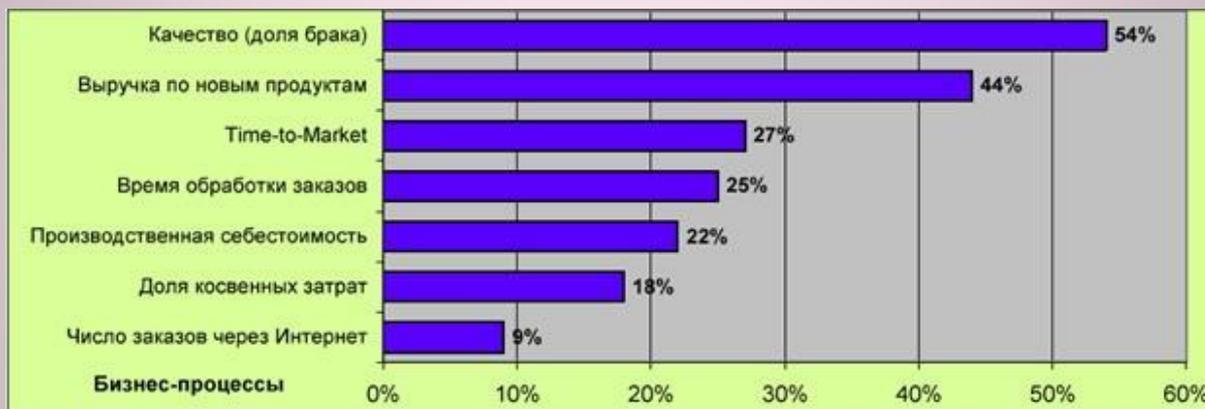
# НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ИНДИКАТОРЫ:

## ○ Рынок/Клиенты



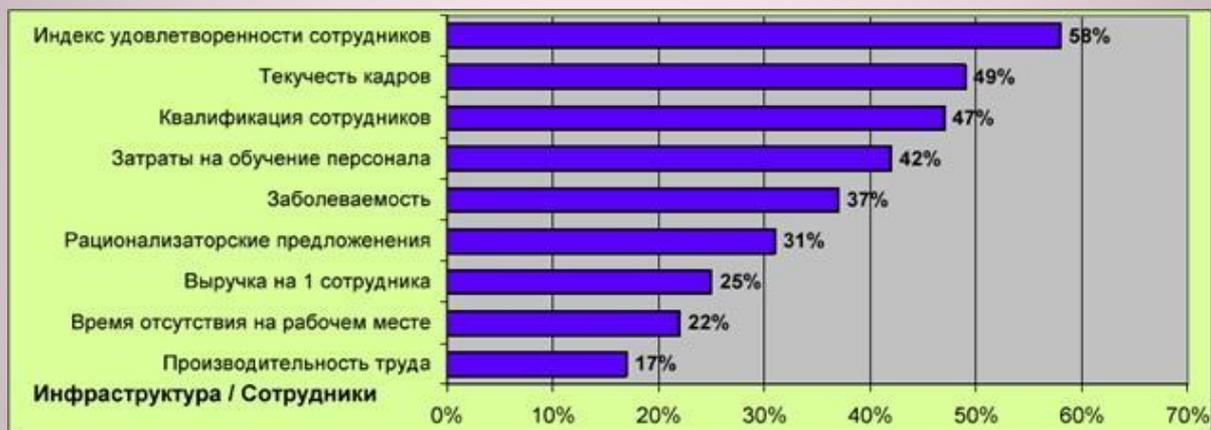
# НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ИНДИКАТОРЫ:

## ○ Бизнес-процессы



# НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ИНДИКАТОРЫ:

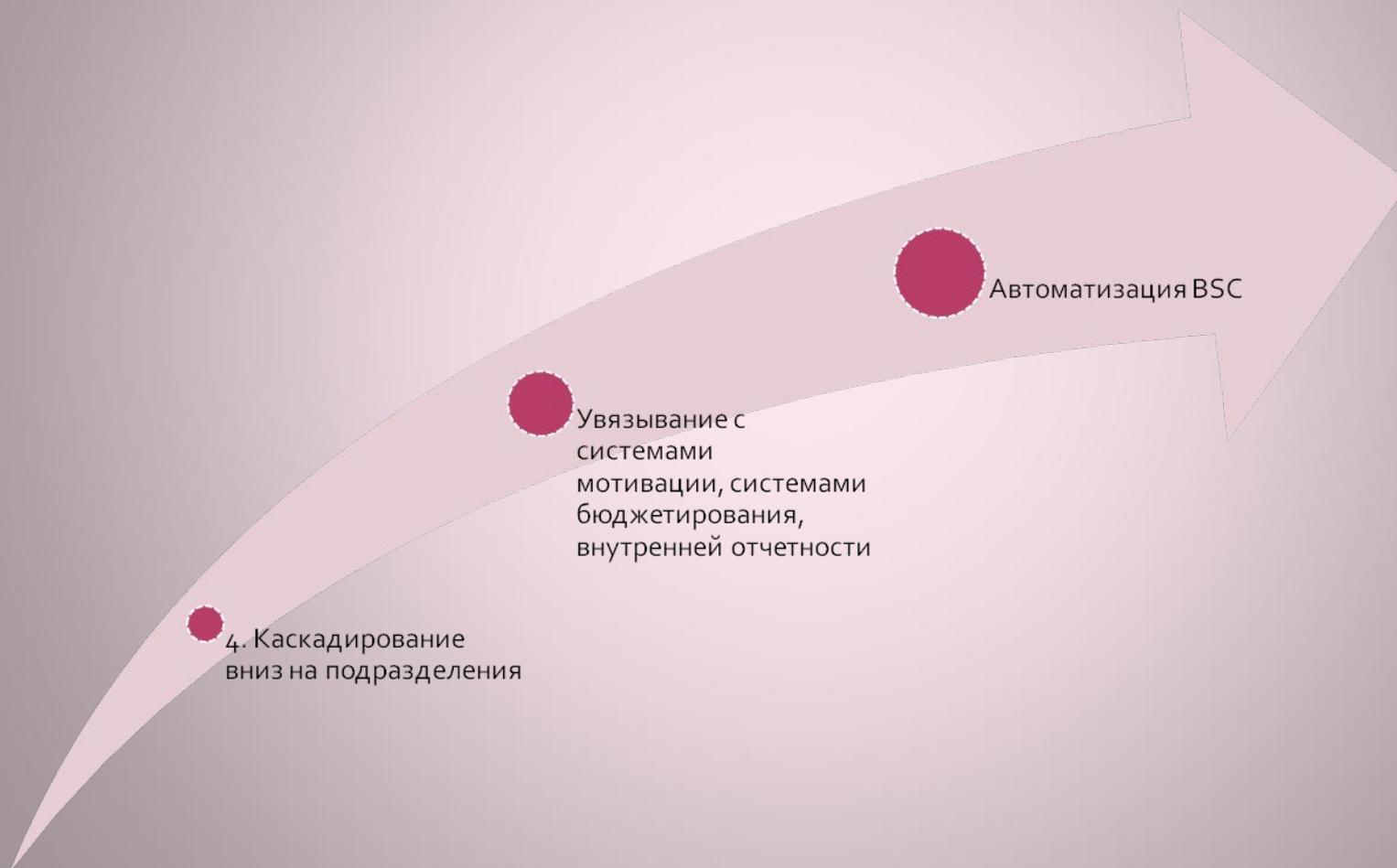
## ○ Персонал



# ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ СОЗДАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:



# ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ СОЗДАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:



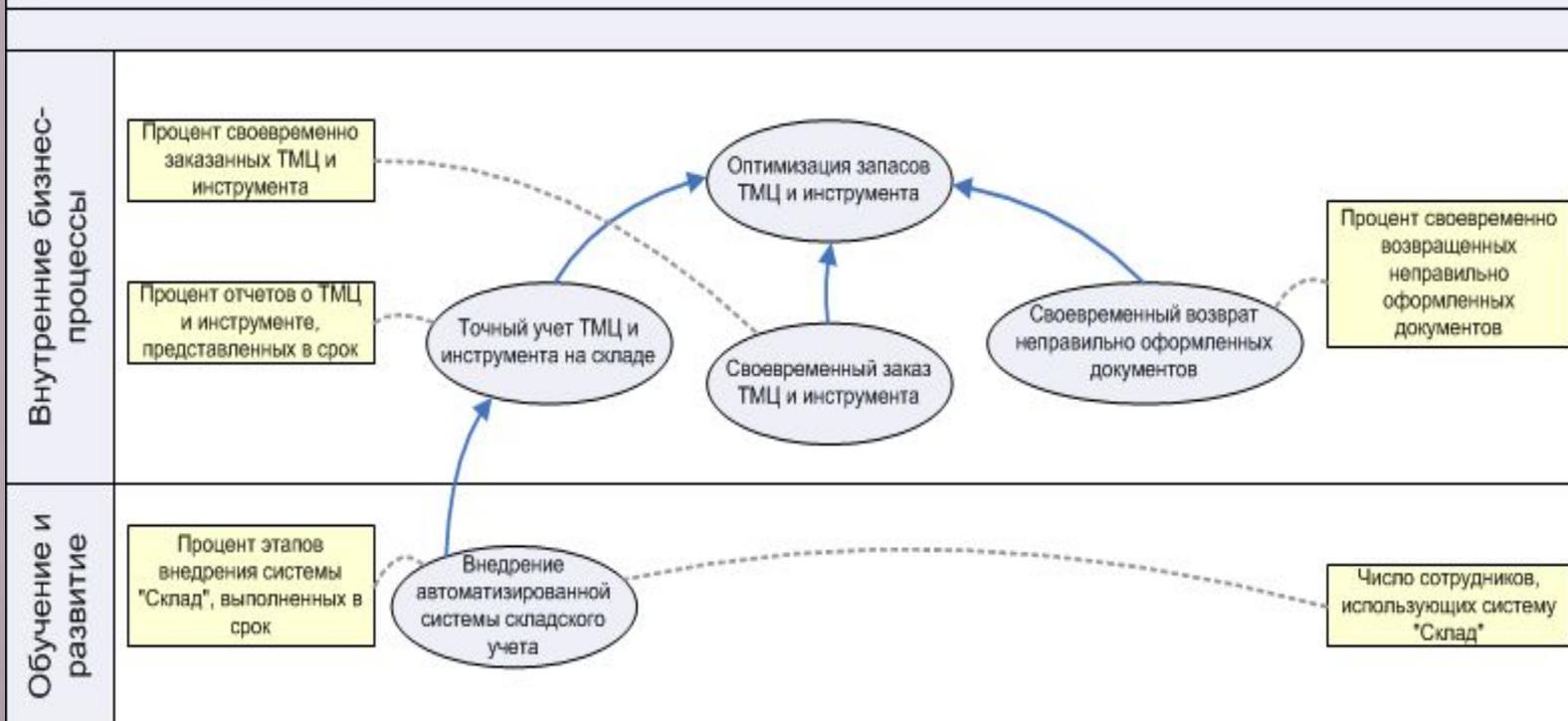
Сбалансированная система показателей		План действий	
Показатель	Цель	Инициатива	Бюджет
<ul style="list-style-type: none"> <li>Рыночная стоимость</li> <li>Доход от одного посадочного места</li> <li>Стоимость аренды самолета</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30% CAGR</li> <li>20% CAGR</li>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

# ПРИМЕР СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ КОРПОРАТИВНОГО УРОВНЯ

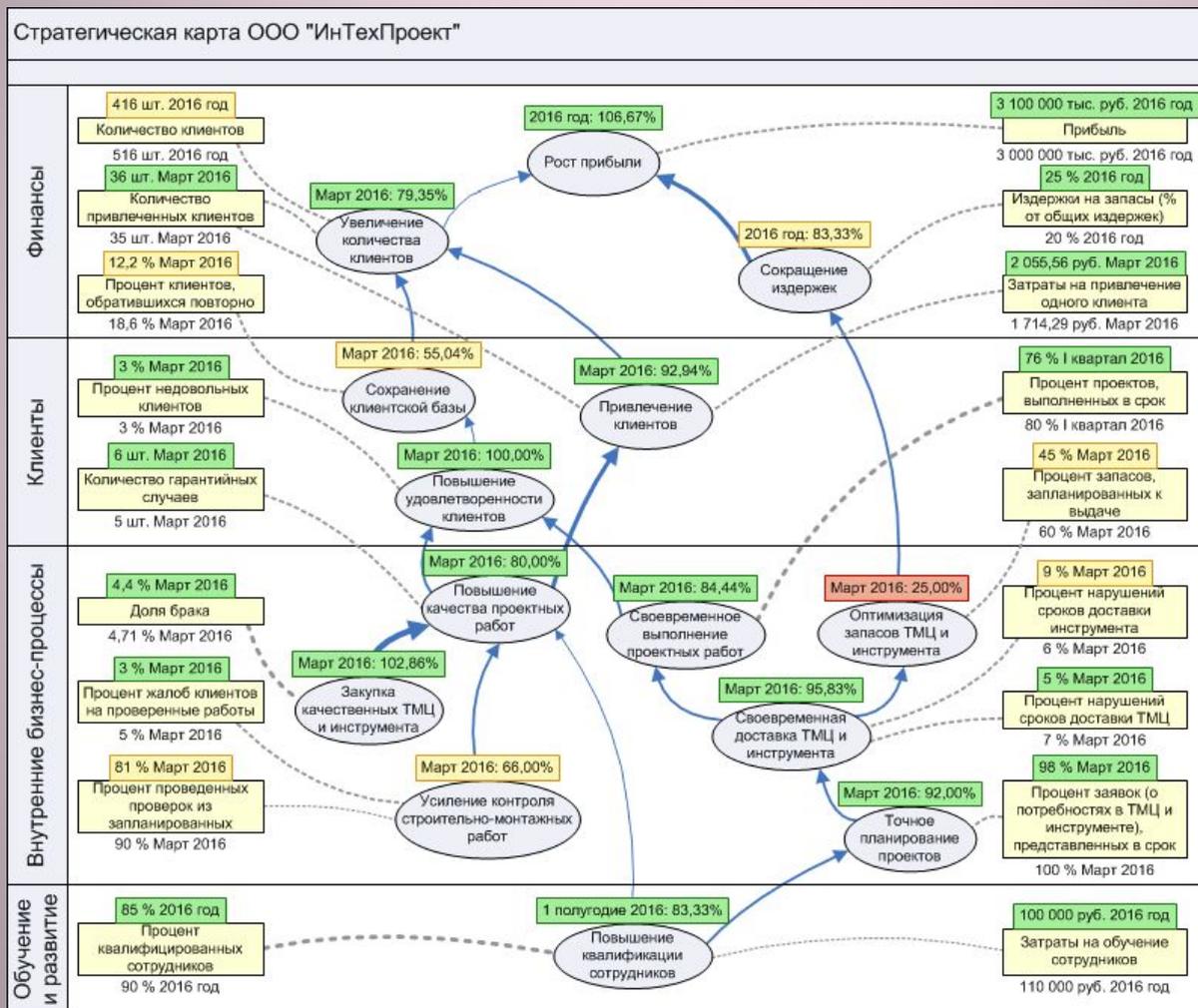


# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА ОТДЕЛА СНАБЖЕНИЯ

Стратегическая карта Отдела снабжения



# КАСКАДИРОВАНИЕ ССП



# СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ – ССП

**эффективный инструмент  
стратегического менеджмента**