

Учебный курс Основы бизнес-аналитики

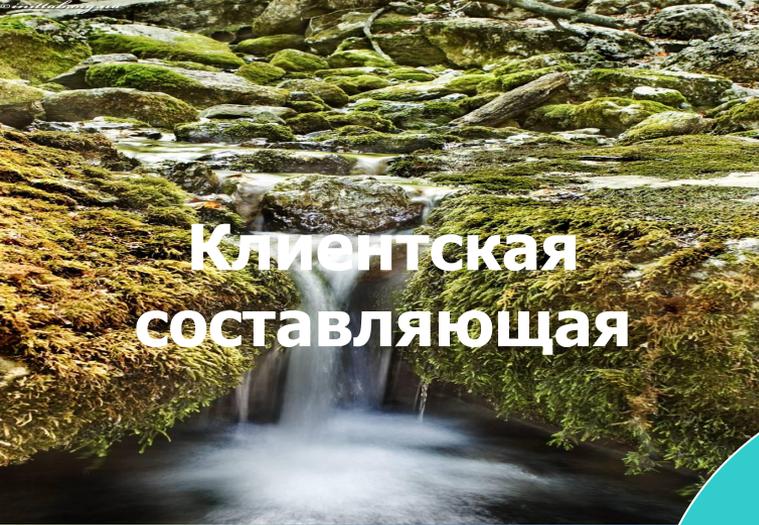
Лекция 11

Сбалансированная система показателей Итоги

Кандидат технических наук, доцент

Константин Львович Поляков

BSC это ...
система стратегических
целей и, характеризующих
степень их достижения,
метрик, которые
сгруппированы в несколько
категорий, связанных
причинно – следственными
отношениями.

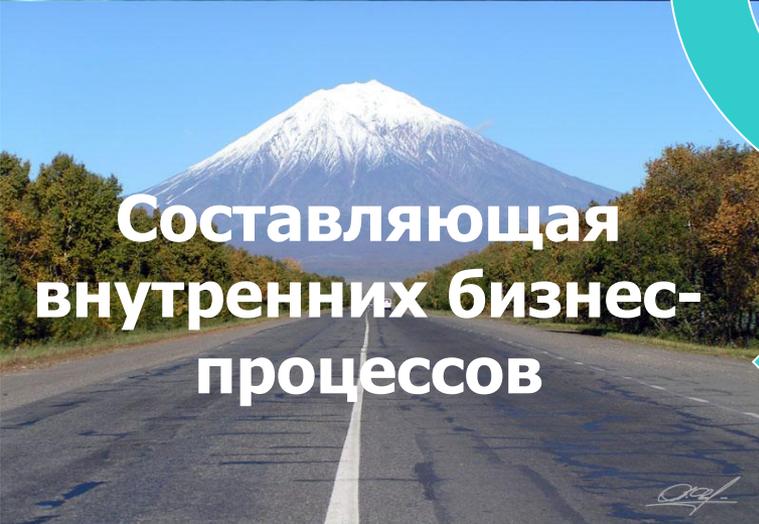


**Клиентская
составляющая**

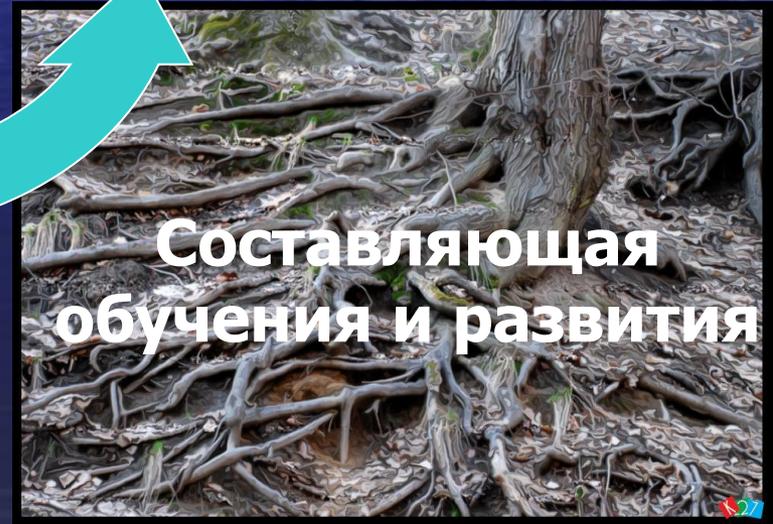


**Финансовая
составляющая**

Планирование



**Составляющая
внутренних бизнес-
процессов**



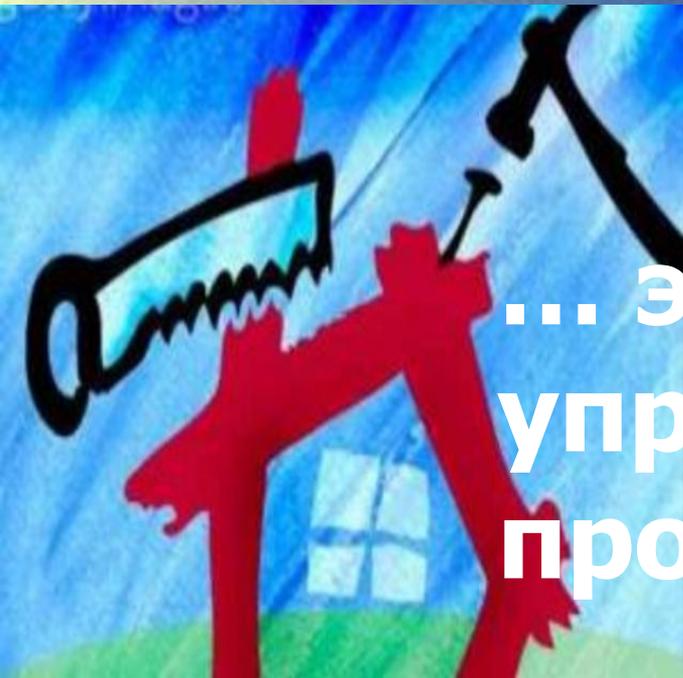
**Составляющая
обучения и развития**

Говоры бизнес -
аналитики

11/18/2022

3

**BSC это не только система
управления организации
в целом ...**

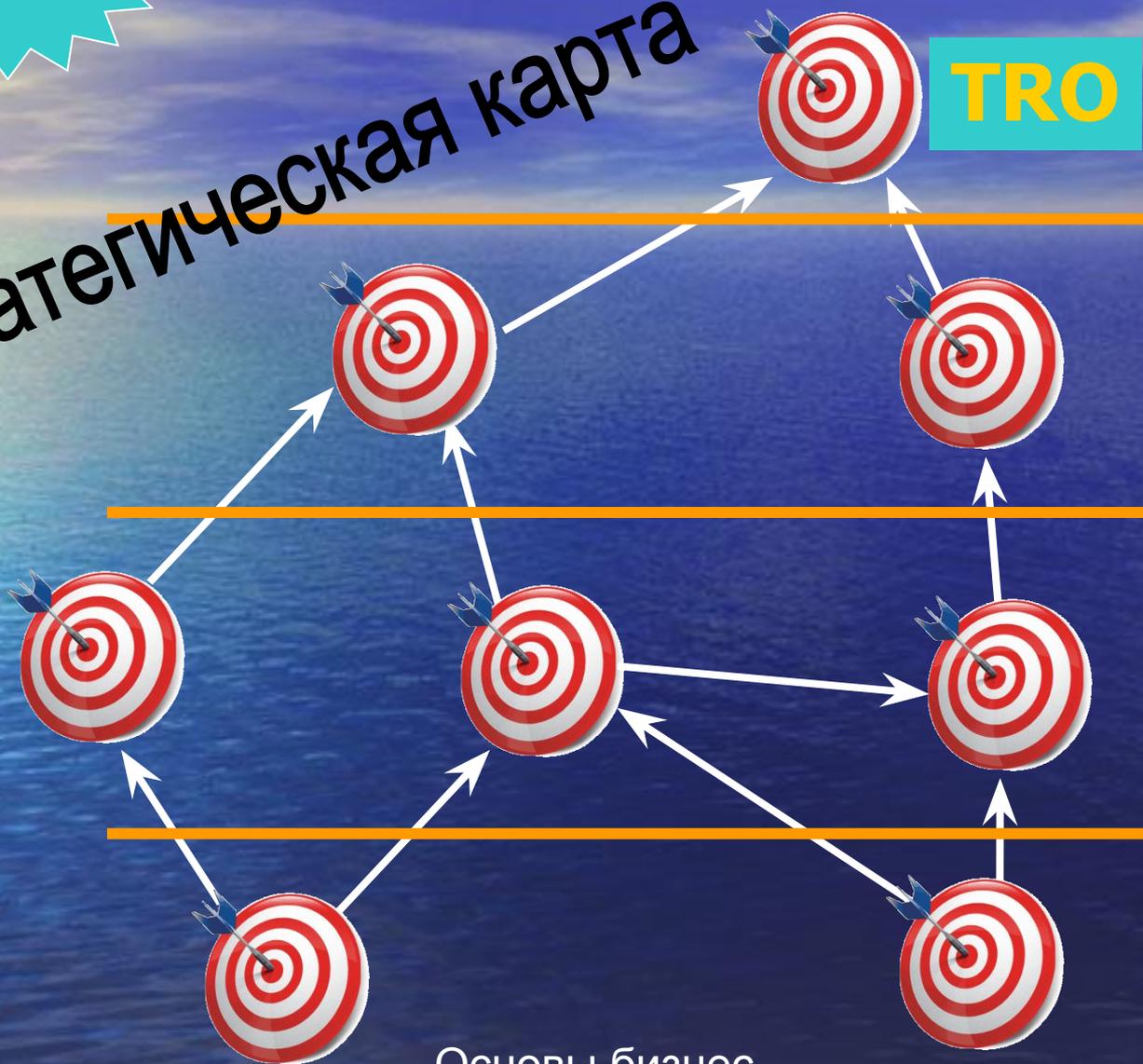


**... это система
управления любым
проектом ее изменения.**



Что необходимо определить ?

Стратегическая карта

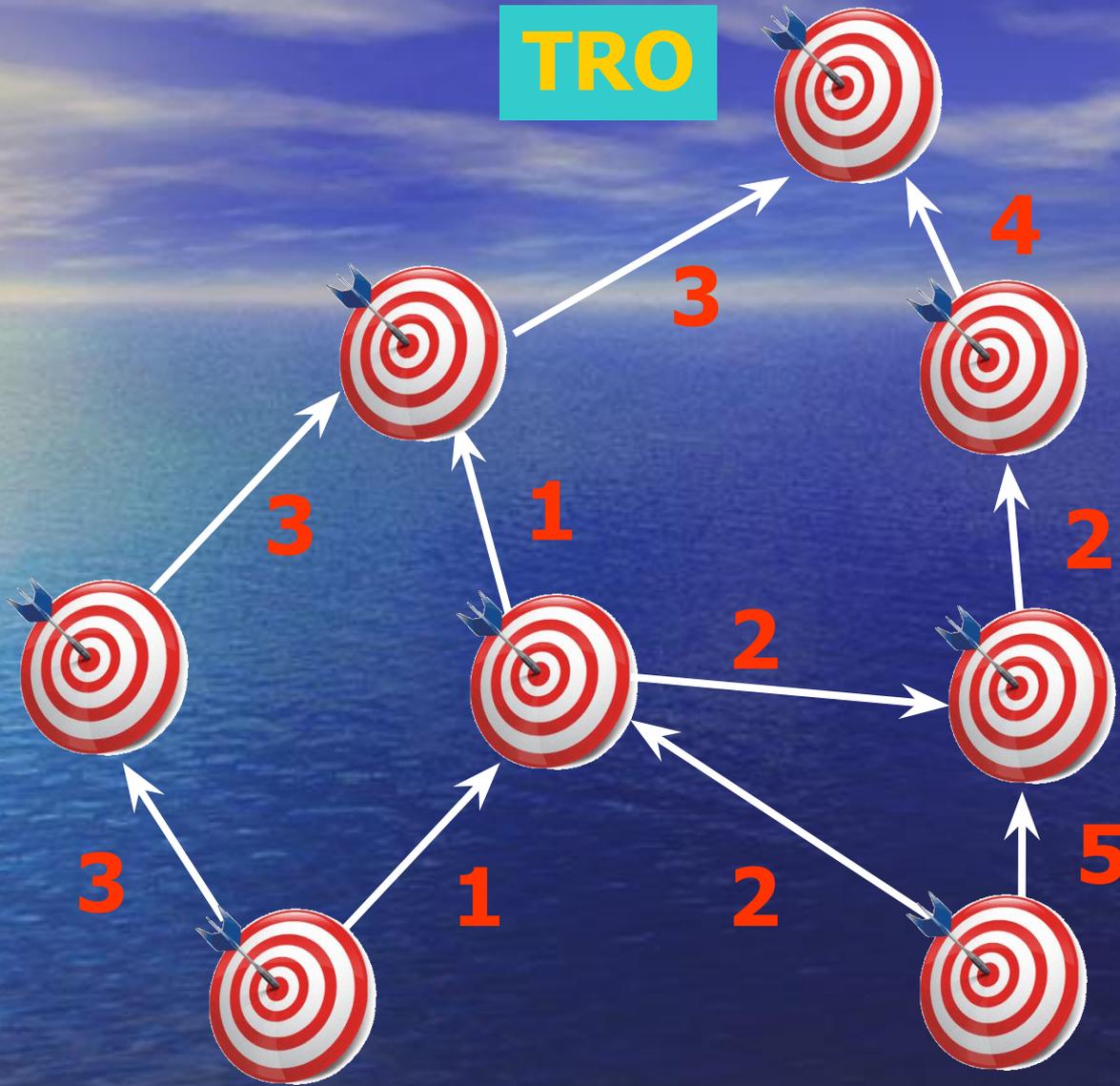


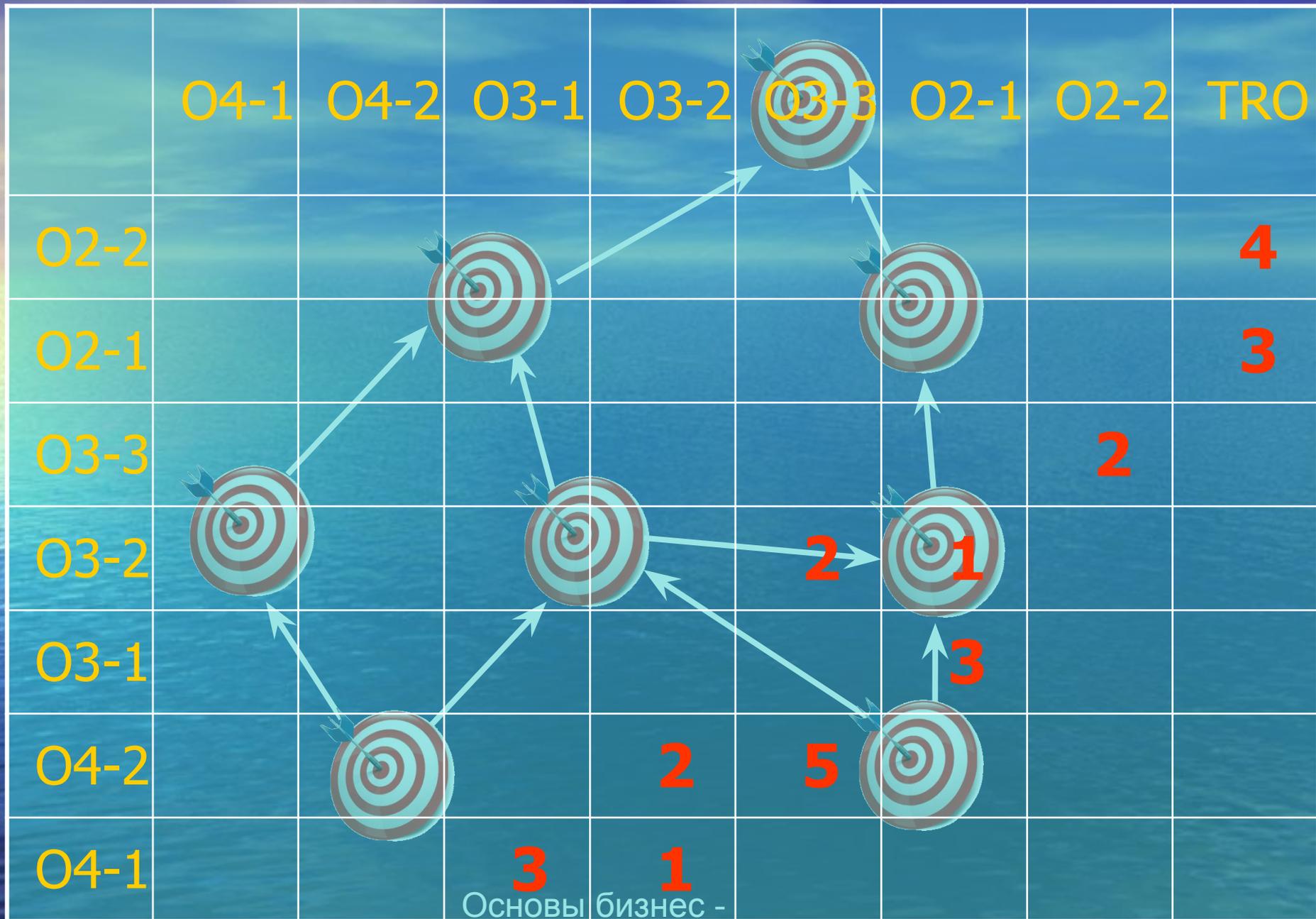


Очень сильно	5
Сильно	4
Нормально	3
Слабо	2
Очень слабо	1



TRO





Показатели (КРІ)



Название	Мин.	План	Допуск	Макс.	Вес
● ● ●					



Название	● ● ●
Сроки	
Ответств.	
Стоимость	
Сила влияния	

Проект(ы)
(инициативы)



Убывающий
показатель

$$\% \text{ выполнения} = \frac{\text{макс.} - \text{факт}}{\text{макс.} - \text{план}} 100\%$$

$$\% \text{ выполнения} = \frac{\text{факт} - \text{мин.}}{\text{план} - \text{мин.}} 100\%$$

Возрастающий
показатель

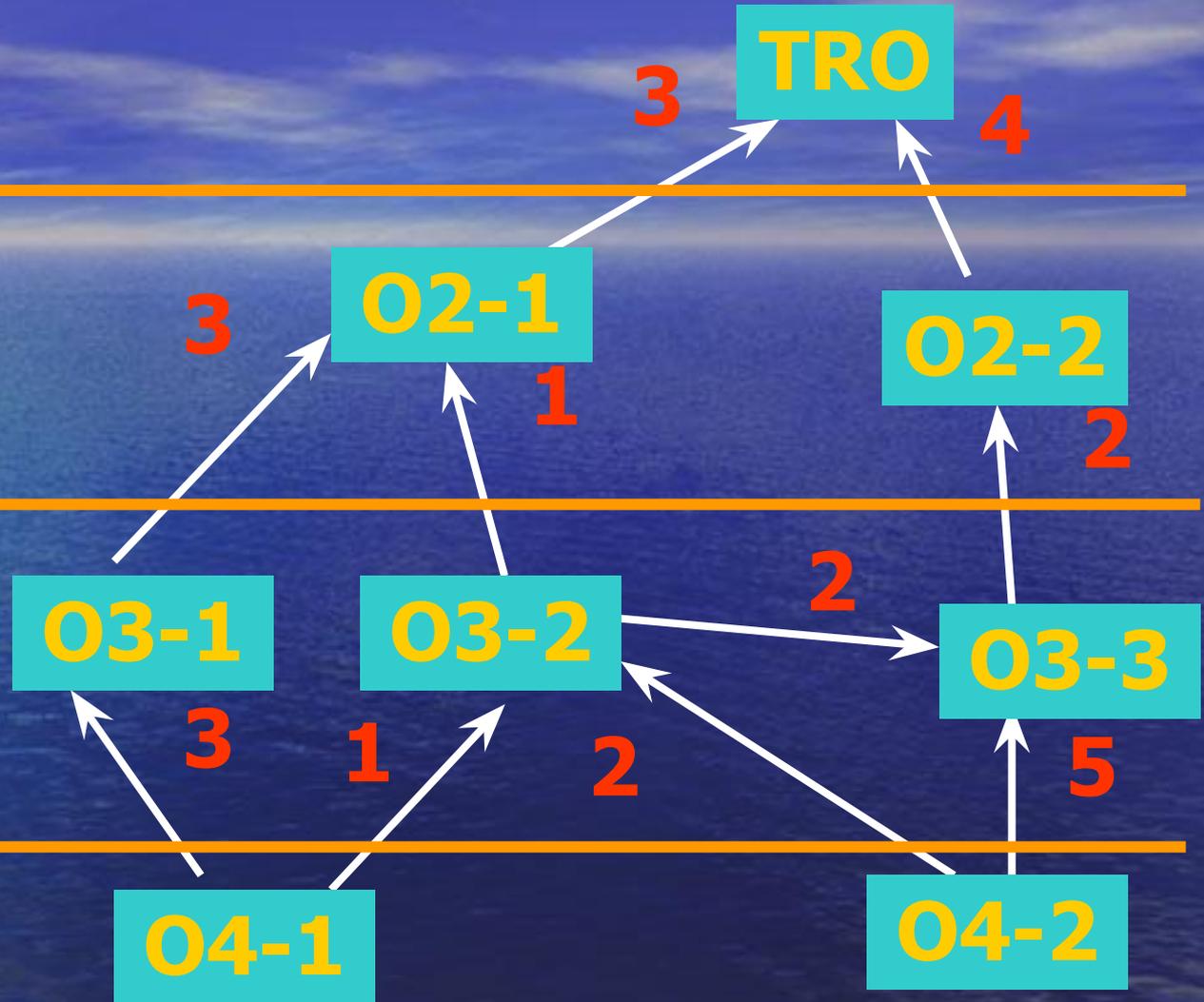
Результат

$$\text{степень достижения} = \text{вес}_1 * \% \text{ выполнения}_1 + ..$$
$$... + \text{вес}_m * \% \text{ выполнения}_m$$



**Правильно ли мы
расходуем средства ?**

**Соответствуют ли расходы
важности целей и
инициатив?**





OK-N

i (OK-N, OL-M)
 $L=K$ или $K+1$



OL-M

i (OK-N, OL-M) = {Сила влияния цели 'OK-N' на 'OL-M'} / {Сумма всех сил влияния на 'OL-M'}

$$i(O2-1, TRO) = 3 / (3 + 4) = 3 / 7 \approx 0.43$$

$$i(O2-2, TRO) = 4 / (3 + 4) = 4 / 7 \approx 0.57$$



OK-N

INFL(OK-N)



TRO

$$INFL(O2-N) = i(O2-N, TRO)$$

$$INFL(O2-1) = i(O2-1, TRO) = 3/(3+4) = 3/7 \approx 0.43$$

$$INFL(OK-N) = \sum_{(L,M)} i(OK-N, OL-M) * INFL(OL-M)$$

$$\begin{aligned} \text{INFL}(03-1) &= i(03-1, 02-1) * \text{INFL}(02-1) \\ &= 3/4 * 3/7 = 9/28 \approx 0.32 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{INFL}(03-3) &= i(03-3, 02-2) * \text{INFL}(02-2) = \\ &= 1 * \approx 0.57 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{INFL}(03-2) &= i(03-2, 02-1) * \text{INFL}(02-1) + \\ &+ i(03-2, 03-3) * \text{INFL}(03-3) = \\ &= 1/4 * 3/7 + 2/7 * 4/7 \approx 0.27 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{INFL}(04-1) &= i(04-1, 03-1) * \text{INFL}(03-1) + \\ &+ i(04-1, 03-2) * \text{INFL}(03-2) = \\ &= 1 * 9/28 + 1/3 * 4/28 = 31/84 \approx 0.37 \end{aligned}$$

Сила влияния постоянна



Сила влияния не возрастает

Основы бизнес



Значимость инициативы = $\sum \{ \text{Сила} \{ \text{ОК-N} \}$

влияния инициативы на цель
'ОК-N' $\} * \text{INFL}(\text{ОК-N})$

Инициатива	Значимость	Стоимость
...

Каскадированием называется процесс разработки сбалансированных систем показателей для каждого уровня организации.

- Персонализация BSC необходима, но многообразие терминов, употребляемых в различных подразделениях, может привести к путанице;
- При каскадировании BSC, число показателей деятельности в организации может возрасти до десятков и даже сотен;
- Взаимозависимые группы наряду с собственными должны включать в свои сбалансированные системы показателей и общие цели, количество целей для подразделений следует ограничивать.

Корпоративный уровень

Обеспечить
безопасность
и удобство
перевозок

Увеличение
среднего
объема
перевозок

**Таксомоторная
компания**

Департамент обслуживания

Обеспечить
безопасность
и удобство
перевозок

Доля
исправных
автомашин

Ремонтная группа

Обеспечить
безопасность
и удобство
перевозок

Доля
ремонта в
24 ч.

**Диагностика
сбалансированной
системы показателей
(Пол Р. Нивен)**