

Системы сбалансированных показателей

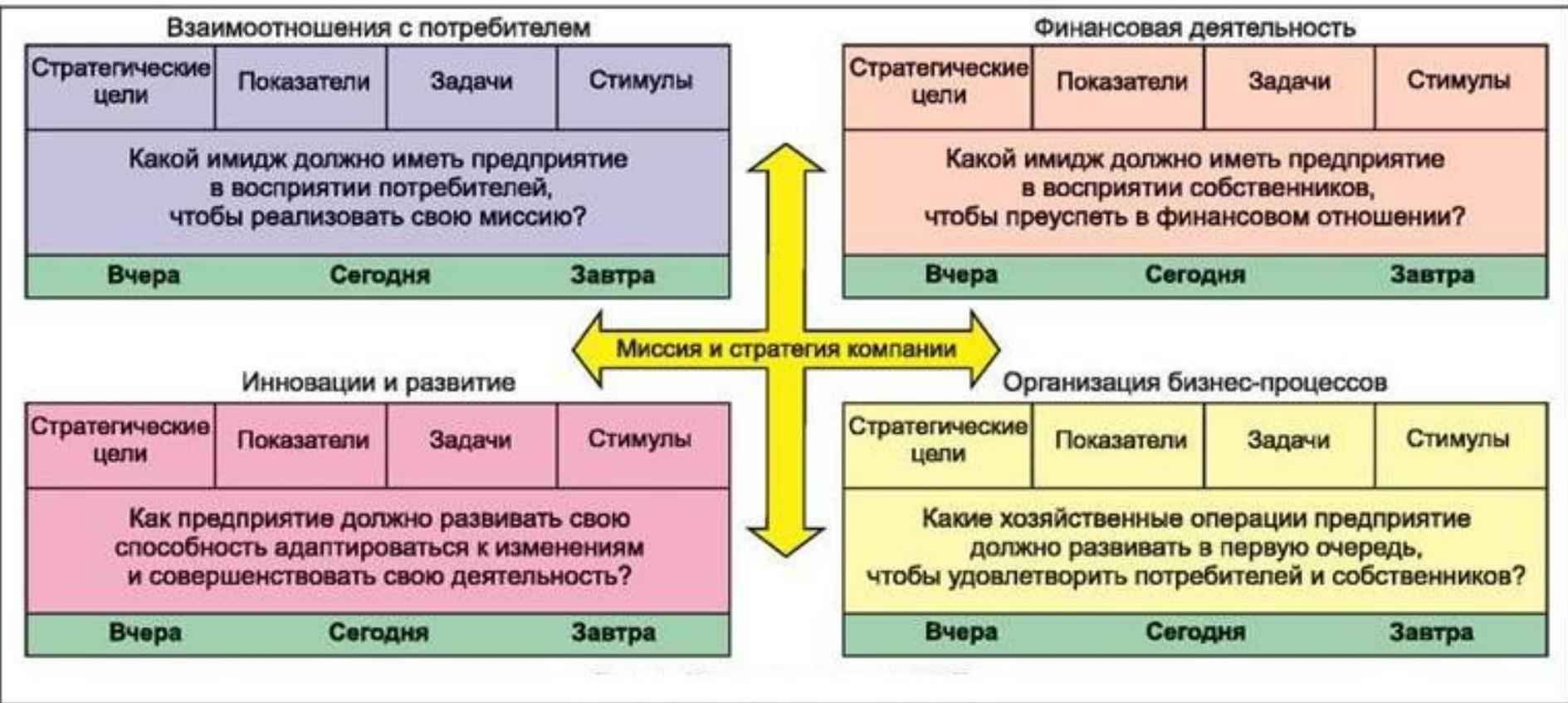
- 1. Назначение. Структура системы сбалансированных показателей (ССП).**
- 2. Набор основных составляющих ССП.**
- 3. Программные продукты ССП. Достоинства ССП.**

Назначение

- Система сбалансированных показателей (**Balanced Scorecard, BSC**) была разработана **Norlan Norton Institute** в начале 90-х гг. Исследование возглавлялось директором Дэвидом Нортоном, на сегодняшний день занимающего пост руководителя **Balanced Scorecard Collaborative** и Робертом Капланом - профессором **Harvard Business School**, привлеченного в качестве научного консультанта проекта.
- Журнал **Harvard Business Review** называет концепцию **сбалансированной системы оценочных показателей** "одним из самых значительных вкладов в практику управления за последние 75 лет".

- Ее новаторство заключалось в отходе от оперирования только финансовыми показателями, которые свидетельствовали об итоговом результате в текущем моменте времени, не давая информацию об эффективности создания добавленной стоимости по всей цепочке бизнес-процессов, технологических изменений и инноваций, предпочтений потребителей, активности конкурентов и т. д. Было убедительно показано, что **финансовые показатели свидетельствуют о свершившихся событиях и не могут более служить базой для осуществления долгосрочных решений.**
- Д. Нортон и Р. Каплан предложили рассматривать компанию в новой системе координат, состоящей из 4-х основных направлений, именуемых **перспективами: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и развитие.**

Четыре перспективы системы сбалансированных показателей



Миссия и ценности

Видение

Стратегия

Цели

Финансы

Клиенты

Внутренние
процессы

Обучение
и Развитие

Показатели

Финансы

Клиенты

Внутренние
процессы

Обучение
и Развитие



Порядок перечисления здесь не случаен и обусловлен рядом факторов. В первую очередь – это значимость.

- **Финансовые результаты** остаются мерилем эффективности бизнеса и показывают экономические последствия решений и предпринятых действий. В указанной перспективе сосредотачиваются цели, достигнув которые, можно улучшить финансовое состояние компании.
- **Клиентская составляющая описывает место и роль компании на рынке относительно конкурентов, отношений с покупателями, потребительской ценности реализуемых товаров или услуг на рынке.** В этой перспективе собираются цели, которые отвечают за взаимодействие компании с внешним миром.
- **Перспектива внутренних бизнес-процессов** отвечает за внутренний мир компании. В эту перспективу включаются процессы, не выходящие за границы фирмы, которые имеют решающее значение для достижения поставленных целей в рамках стратегии. Часто это подразумевает создание новых процессов и/или новых продуктов.
- **Перспектива обучения и развития** описывает внутреннюю инфраструктуру – нематериальные активы, которые являются или будут являться базой для долгосрочного развития компании. Это **человеческий капитал**, который представляет совокупность знаний, умений и ноу-хау; **информационный капитал**, отождествляющий информационную систему компании; и **организационный капитал**, который определяется через гибкость организационной структуры и способность компании к изменениям.

- **Сбалансированная система показателей (ССП) — это концепция декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения.**
- На уровне бизнес-процессов **контроль** стратегической деятельности осуществляется через так называемые **ключевые показатели эффективности (КПЭ)**, в английском варианте — Key Performance Indicator (**КPI**), которые являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.
- Основным принцип ССП, который стал причиной высокой эффективности этой технологии управления — **управлять можно только тем, что можно измерить.**
- **ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления.**

К настоящему времени компания Balanced Scorecard Collaborative (<http://www.bscol.com>), которую возглавляют Р. Каплан и Д. Нортон, разработала **функциональные стандарты** — минимальный набор требований, которому должно соответствовать программное обеспечение, поддерживающее корпоративную систему ССП. Эти функциональные стандарты также дают базовые ориентиры в **методологии ССП** тем организациям, которые задумываются о построении подобных систем или приобретении соответствующего ПО.

Набор основных составляющих ССП должен включать шесть обязательных элементов.

1. Перспективы — компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации. Обычно используются **четыре** базовые перспективы, однако их список можно **дополнить** в соответствии со спецификой стратегии компании.

Базовыми перспективами являются:

- **Финансы,**
- **Клиенты,**
- **Процессы,**
- **Персонал.**

Перспективы системы сбалансированных показателей



2. **Задачи (цели)** - задачи определяют, как стратегия будет трансформирована на операционный уровень.
3. **Показатели** — это метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели. Показатели указывают на то, как стратегия будет реализована на операциональном уровне.
4. **Целевые значения (критерии)** — количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель.
5. **Причинно-следственные связи** должны связывать в единую цепочку стратегические цели компании таким образом, что достижение одной из них обуславливает прогресс в достижении другой (связь по типу «если-то»). Совокупность задач и связей между ними образуют **Карту Стратегии организации.**)
6. **Стратегические инициативы** — проекты, действия и/или программы, которые способствуют достижению стратегических целей, тактические мероприятия, которые позволяют реализовать стратегию.

Финансы			
Цели	Показатели	Нормы	Инициативы

Внутренние процессы			
Цели	Показатели	Нормы	Инициативы

Видение
Стратегия
Миссия

Клиенты			
Цели	Показатели	Нормы	Инициативы

Обучение и развитие			
Цели	Показатели	Нормы	Инициативы



Следует отметить, что **каждый из шести необходимых элементов ССП обычно формулируется с большей детализацией.**

- Показатели и целевые значения могут задаваться при помощи формул, объектов измерения, источников данных, периодов предоставления отчетности, плановых дат достижения целевых показателей и т. п.
- Инициативы также требуют документирования графиков работ, определения ресурсов, потенциальных рисков и преимуществ.

Функциональные стандарты ССП предписывают графическое представление стратегии компании в виде **карт стратегических целей**, а также визуальную индикацию текущего состояния компании.

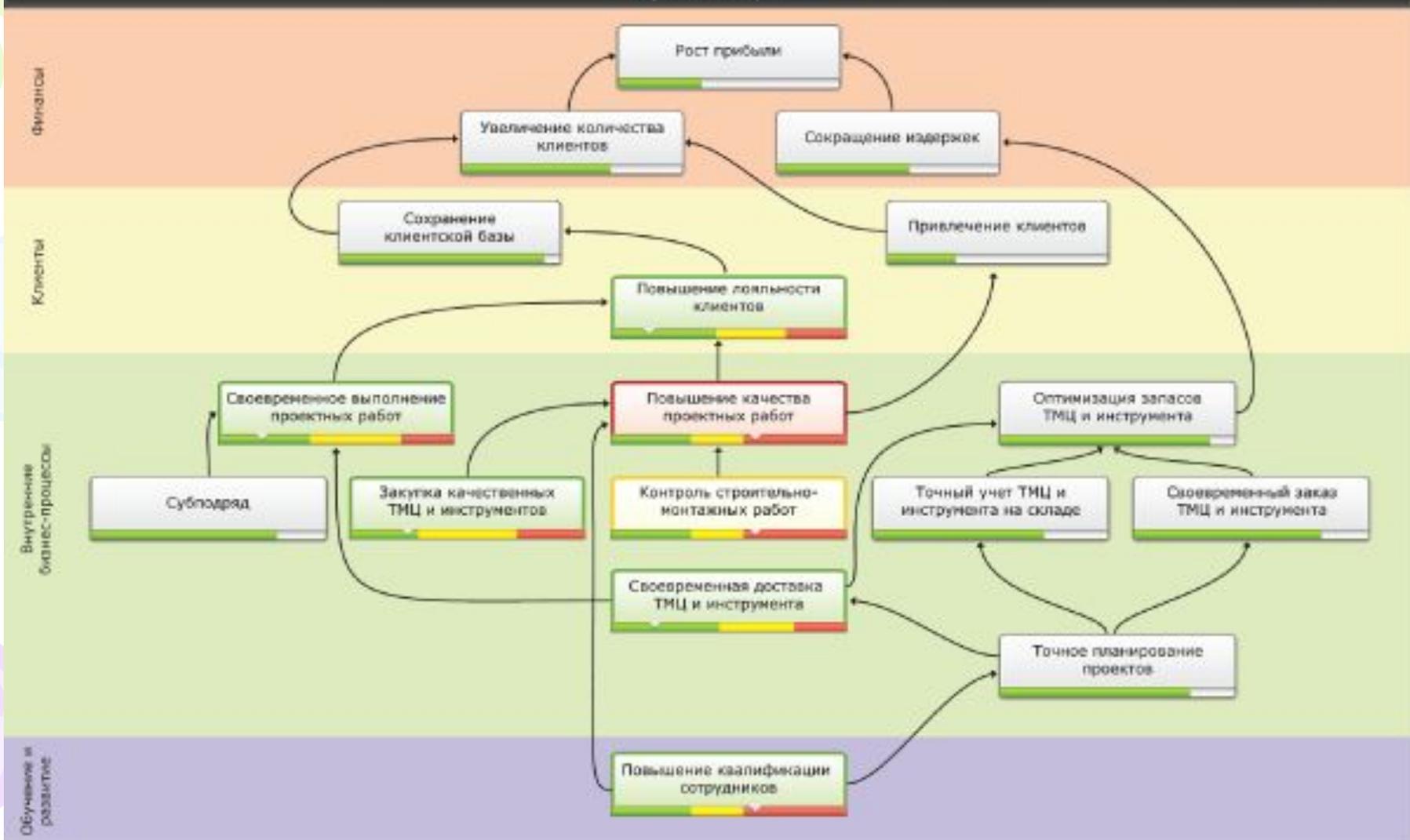
Разработка ССП начинается с анализа стратегии компании, ее миссии и видения, поставленных стратегических целей.

Результатом данного анализа должна стать **«стратегическая карта»**, которая будет отражать **все стратегические цели, ключевые факторы успеха (КФУ)**, способствующие их достижению, по четырем перспективам — клиенты, финансы, процессы, обучение и развитие.

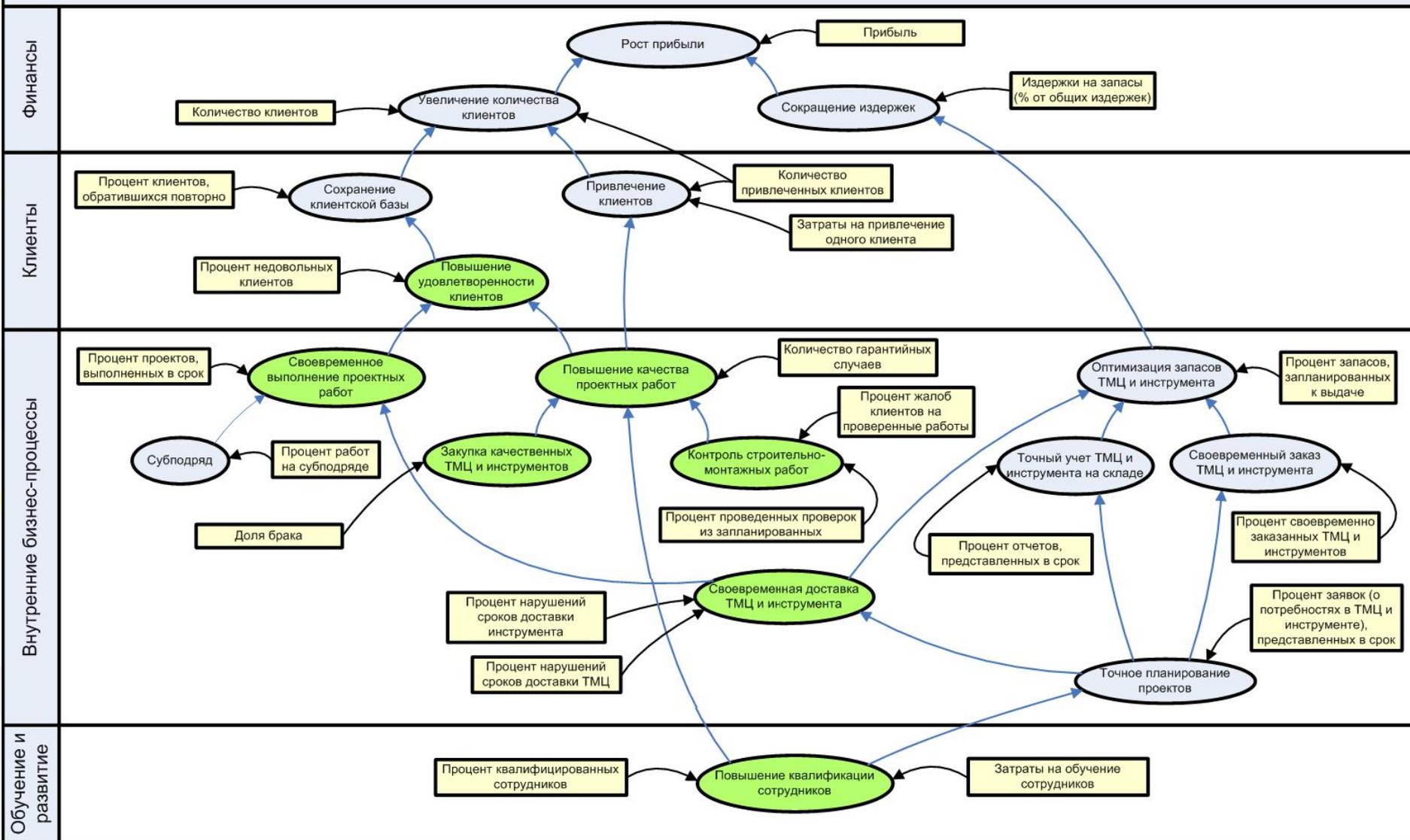
Структура стратегической карты (Нортон, Каплан)



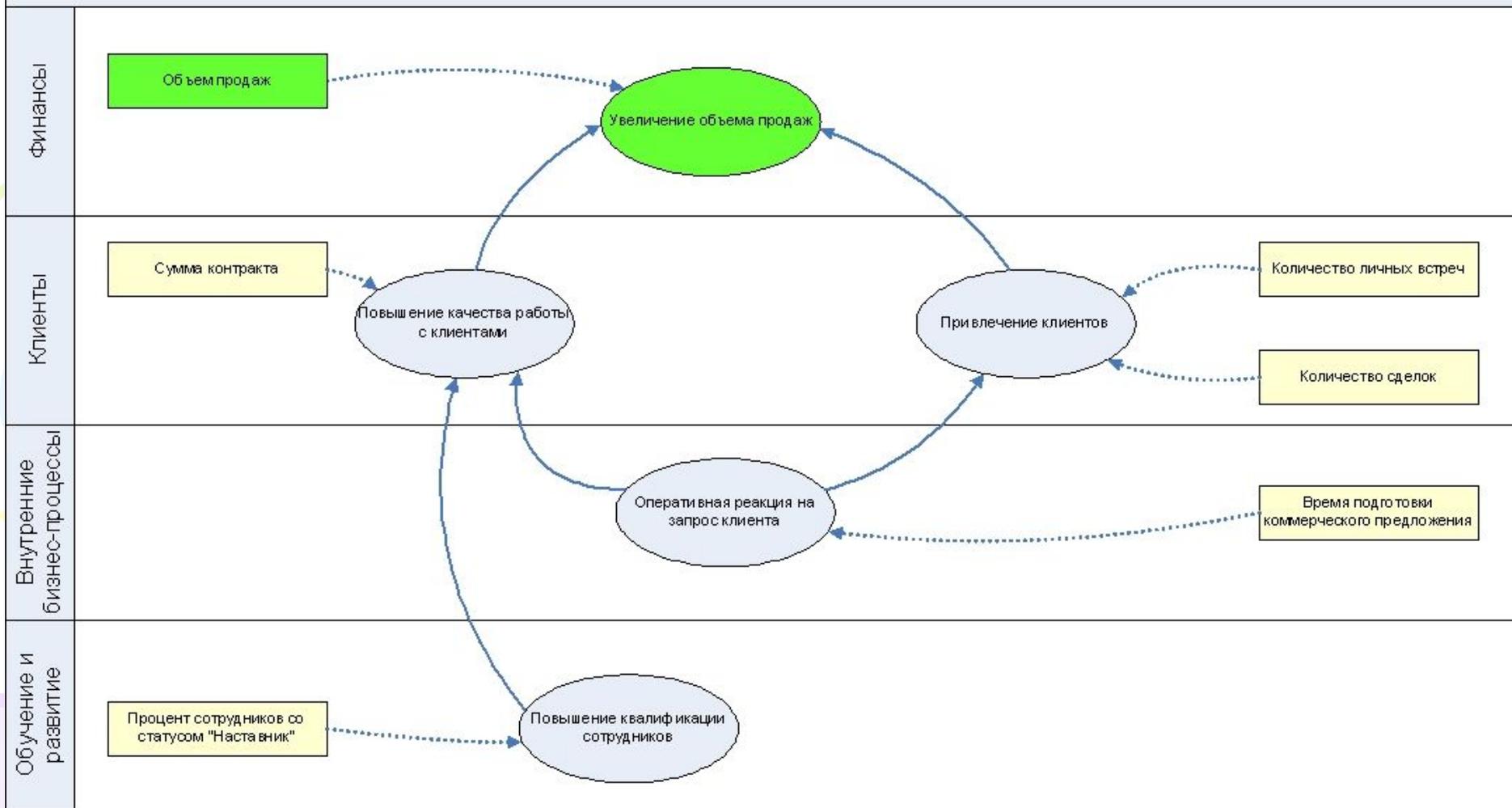
Стратегические цели



Стратегическая карта ООО "ИнТехПроект"



Стратегическая карта отдела продаж



Стратегическая карта Компании

ИНТЕРПАЙП — динамичная компания мирового уровня, с потенциалом лидера в трубной индустрии и лидер в колесном бизнесе, имеющая эффективные партнерские отношения с глобальными и локальными клиентами

F1 Обеспечить доходность
стоимость компании и дивидендный поток
КИРИЧКО

Финансы

Операционное совершенство

F2 Достичь глобального лидерства по издержкам
Морозов

Повышение ценности предложения

F3 Увеличить добавленную стоимость в трубном бизнесе
Храйбе

Расширение масштаба

F4 Увеличить присутствие Компании в стратегических сегментах трубного бизнеса
Бельдюшкин

Признанный, авторитетный, надежно исполняющий обязательства поставщик качественных труб и колес собственного производства, ориентированный на удовлетворение нужд потребителя

Клиенты

C1 Лидер по качеству
Дворяненко

C2 Востребованные трубные продукты и сервисы
Храйбе

C3 Надежный удобный партнер
Чудновский

C4 Крупная динамичная Компания
Харченко

Эффективный процесс – качественный своевременный целевой результат

Процессы

I1 Снижать затраты на основное сырье, энергетику, основное производство и логистику
Коротков

I14 Строить долгосрочные отношения с поставщиками
Слюсарев

I2 Обслуживать клиентов в соответствии со стандартами клиентоориентированности
Буряк

I7 Поставлять в срок
Радзиховский

I9 Агрессивно и профессионально продвигать и продавать
Смаль

I3 Повышать производительность труда в трубном бизнесе
Лихоманов

I5 Развивать и оптимизировать портфель продуктов и услуг
Слюсарев

I6 Понимать потребности клиентов НГ, МШ и ЖД отраслей
Храйбе

I8 Строить долгосрочные отношения с клиентами
Бибик

I10 Обеспечить узнаваемость и правильное восприятие Компании
Харченко

I4 Эффективно поддерживать принятие управленческих решений
Чернявский

I11 Повышать качество трубной продукции и услуг
Коротков

I12 Добиваться соответствия оборудования и технологий целевым продажам стратегических продуктов
Коротков

I13 Совершенствовать систему управления бизнесом
Бельдюшкин

Инициативная команда профессионалов, сосредоточенная на достижении общих целей – главная ценность бизнеса

Обучение и рост

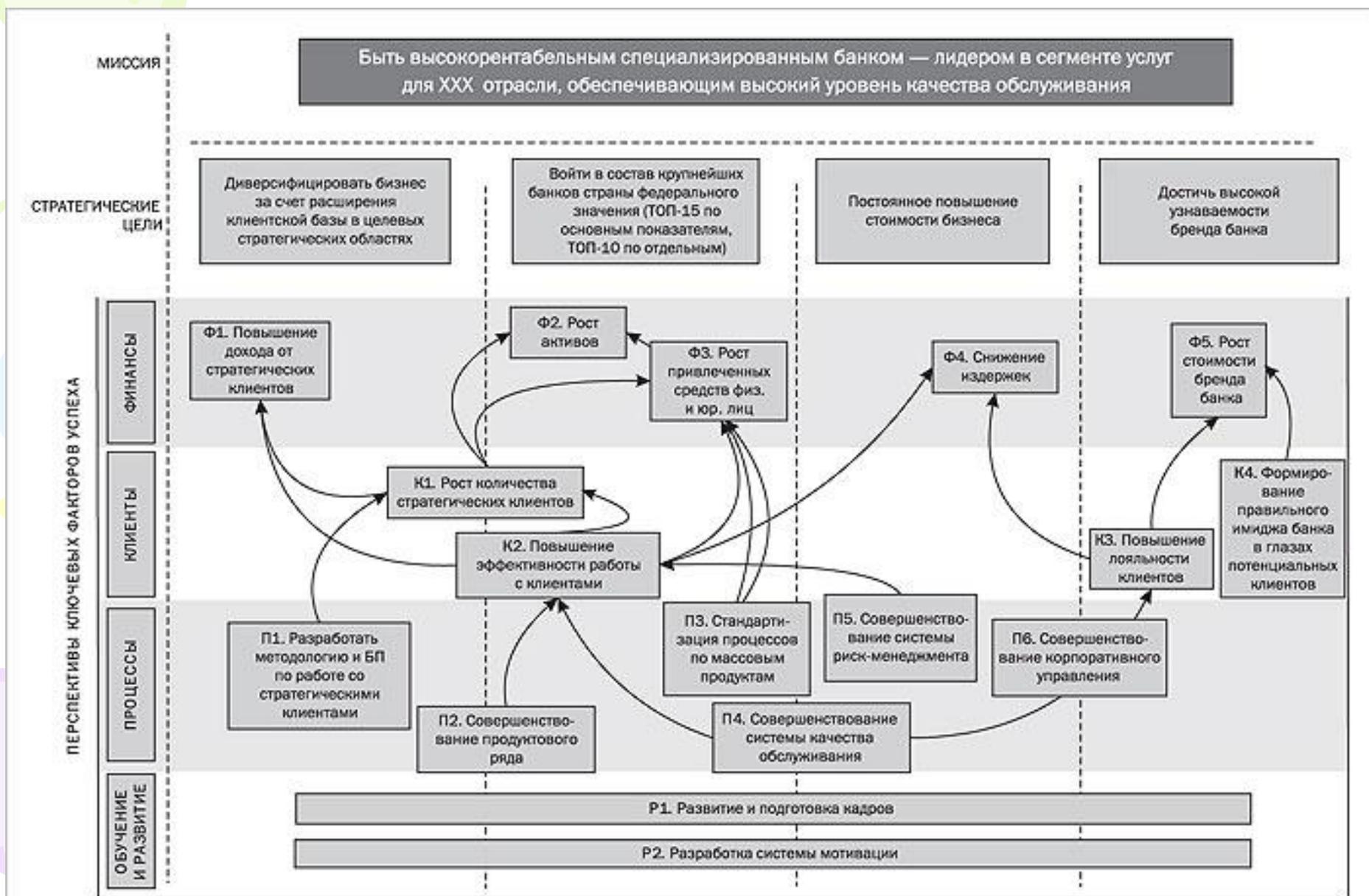
L1 Развить корпоративную организационную культуру
Марина

L2 Обеспечить наличие талантливых сотрудников на стратегических должностях
Марина

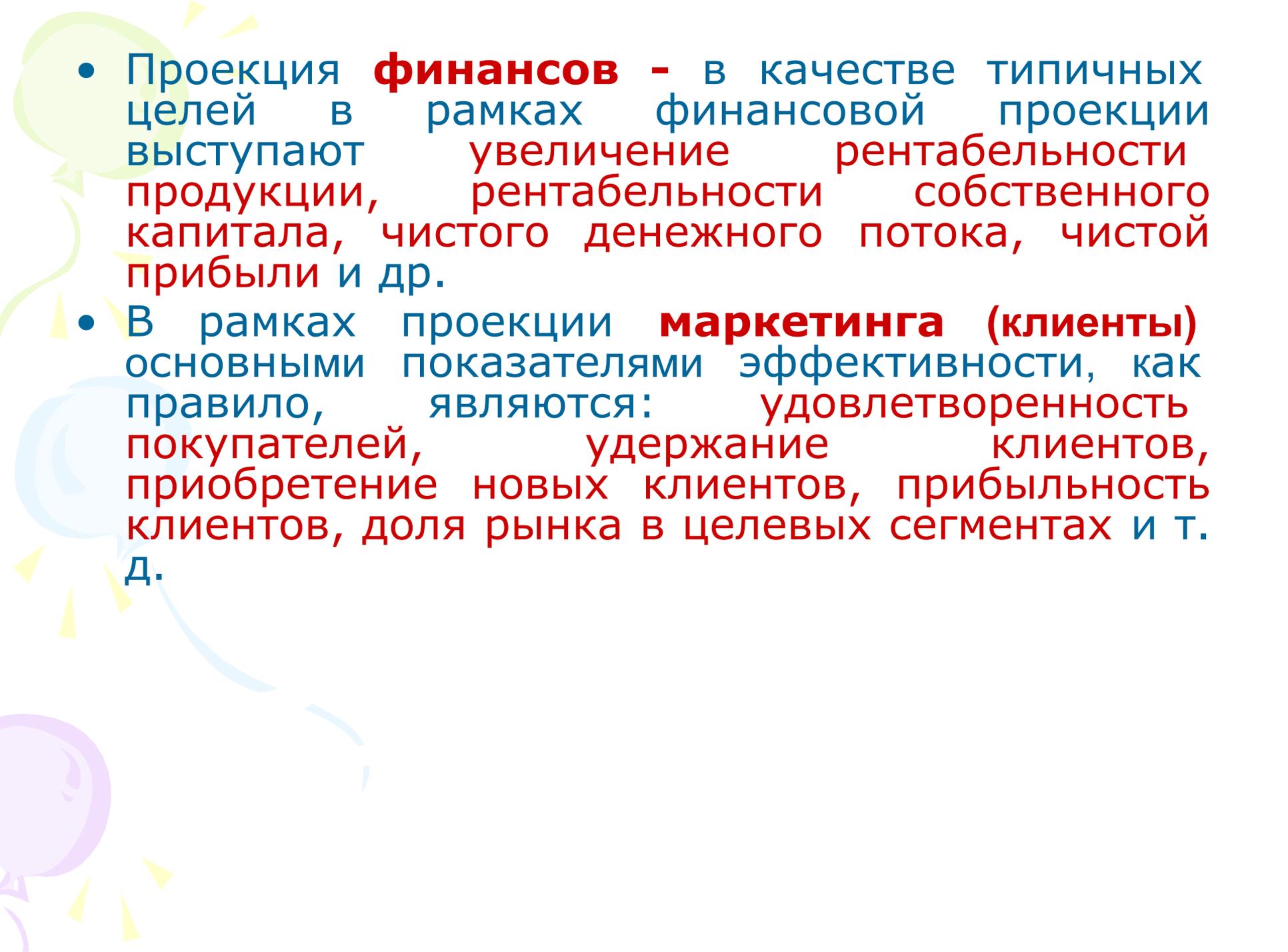
L3 Развивать лидерство
Марина

L4 Обеспечить ИТ поддержку эффективного управления бизнесом
Дворяненко

Пример стратегической карты банка



- **Стратегическая карта** —наглядный способ отражения стратегии организации, ее целей и направлений развития и **сильный инструмент коммуникации данной стратегии сотрудниками**. Среди компаний, демонстрировавших выдающиеся результаты или превышающие средние показатели по конкурентным группам, 73% респондентов уделяли значительное внимание **коммуницированию стратегии сотрудникам организации**. Среди компаний, демонстрировавших средние или ниже среднего результаты, лишь 28% отметили важность этого направления.
- В компаниях, успешно внедривших системы сбалансированных показателей, **стратегическая карта используется и как инструмент оценки новых идей и инициатив**. Например, если новая инициатива будет содействовать достижению целей, указанных на стратегической карте, то она начинает прорабатываться и финансироваться; если нет, то на нее не тратят ресурсы.
- **На основе стратегических карт разрабатываются ключевые показатели эффективности (КПЭ).**

- 
- Проекция **финансов** - в качестве типичных целей в рамках финансовой проекции выступают увеличение рентабельности продукции, рентабельности собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и др.
 - В рамках проекции **маркетинга (клиенты)** основными показателями эффективности, как правило, являются: удовлетворенность покупателей, удержание клиентов, приобретение новых клиентов, прибыльность клиентов, доля рынка в целевых сегментах и т. д.

- Проекция внутренних **бизнес-процессов** – в качестве показателя эффективности может быть производственные затраты, коэффициент располагаемой мощности, количество и частота поломок производственной линии, количество забракованной продукции, количество новых продуктов и т.д. При выборе ключевых процессов нельзя забывать инновационные процессы - двигатели будущей эффективности.
- Проекция **обучения и роста**. Рост и развитие организации являются результатом синергии трех основных факторов: человеческих ресурсов, информационных систем и организационных процедур. В проекции обучения и роста основными показателями эффективности могут быть удовлетворение сотрудников, удержание сотрудников, их умения и квалификация, возможность мгновенно получать информацию необходимую для принятия управленческих решений, генерация инициатив, эффективность работы информационной системы.

Факторы успеха

Инициативы

Видение
Мы должны доминировать на рынке

Стратегии
- Оптимизация затрат и высокое качество
- Инвестиции в новые технологии

Финансы

- Рентабельность
- Оптимизация затрат

- Себестоимость

Клиенты

- Своевременность доставки
- Удовлетворенность клиентов

- Своевременность доставки, %
- Степень обслуживания

Процессы

- Современные технологии
- Ориентация на процессы

- Затраты на обеспечение качества
- Время на освоение новой продукции

Развитие

- Своевременное появление новых продуктов
- Инновации

- Количество новых прототипов
- Количество идей в неделю

Сотрудники

- Карьерный рост
- Компетентность

- Карьерный рост
- Уровень знаний

Инициативы и ответственность для достижения целей

Оцениваемая область	Показатель
Финансы	<p>Объём выручки</p> <p>Доля ПУ в выручке (полиграфические услуги — разница выручки и прямых материалов и бумаги, закупленных под конкретный заказ)</p> <p>Дебиторская и кредиторская задолженности</p> <p>Рентабельность продаж</p> <p>Прибыль</p>
Клиенты	<p>Количество претензий по срокам и качеству</p> <p>Доля повторяющихся заказов</p> <p>Время ожидания расчёта заказа клиентом</p> <p>Количество новых клиентов, поступивших по рекомендации</p>
Бизнес-процессы	<p>Производительность по приладкам и краскопрогонам в смену</p> <p>Выполнение сменного задания</p> <p>Эффективность службы снабжения, объём запасов бумаги</p> <p>Количество потерянных смен от недогруза</p> <p>Количество потерянных смен по причине ремонта оборудования</p>
Персонал	<p>Количество сотрудников, умеющих работать на двух и более видах оборудования (важный показатель для небольших предприятий)</p> <p>Текучесть ключевых кадров</p> <p>Количество прогулов</p> <p>Средняя зарплата по сравнению с отраслью</p> <p>Отношение фонда оплаты труда (ФОТ) к общей выручке</p>

Стратегические цели	Показатели	вчера	сегодня	завтра
1. Финансовая деятельность				
Увеличение прибыли предприятия	Чистая прибыль предприятия, млн руб.	0,45	0,58	0,76
	Уровень рентабельности, %	4,2	4,4	4,8
Сокращение задолженности потребителей	Доля просроченной задолженности, %	12	10,5	9
	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	21	19	16
2. Взаимоотношения с потребителем				
Повышение удовлетворенности потребителей качеством продукции (услуг)	Количество жалоб и рекламаций в месяц	860	785	620
	Средний срок ожидания устранения проблем, дней	3	2,8	2,5
	Доля инцидентов по вине предприятия, %	60	58	54
3. Организация бизнес-процессов				
Улучшение качества проводимых ремонтов	Наработка на отказ, по отношению к прошлому межремонтному периоду	–	1,05	1,05
	Доля повторных аварийных ремонтов	12	12	11,5
Повышение производительности труда	Количество работников на протяженность сетей, чел./км	2,07	2,04	2,03
	Отношение фактических трудозатрат к нормативным показателям по основным работам, %	130	128	116
4. Инновации и развитие				
Повышение квалификации персонала	Количество специалистов с высшим образованием	2	3	5
	Количество работников, прошедших переподготовку или повышение квалификации	2	2	4
Внедрение новых энергосберегающих технологий	Снижение внутридомовых потерь тепловой энергии, %	5	4,6	4,2
	Снижение расходов электроэнергии, по отношению к прошлому периоду, %	–	1,2	0,5
Внедрение информационных технологий	Количество пользователей информационных систем	2	3	8
	Количество пользователей программных пакетов	2	4	5
	Количество услуг, предоставляемых через Интернет	–	1	2

Четыре ключевых направления ССП банка

ПЕРСПЕКТИВЫ

ФИНАНСЫ

Каких финансовых показателей мы должны достичь, чтобы соответствовать требованиям акционеров и кредиторов

Финансовые показатели эффективности текущей деятельности организации. В банках обычно используются показатели рентабельности, качества активов, себестоимости продуктов/клиентов, динамики объемных показателей, процентной маржи и т.д.

Показатели

Текущее значение

Целевое значение

Динамика за период

1.
2.
3.
...
X.

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

КЛИЕНТЫ

Как мы должны работать с клиентами, чтобы соответствовать нашему видению и достигать финансовых показателей

Данная перспектива может включать в себя показатели удовлетворенности клиентов, удержания текущих и приобретения новых клиентов, доли рынка в целевых сегментах, лояльности клиентов по отношению к банку и готовности к долгосрочному сотрудничеству и т.д.

Показатели

Текущее значение

Целевое значение

Динамика за период

1.
2.
3.
...
X.

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

ПРОЦЕССЫ

Какие бизнес-процессы нам необходимы, чтобы соответствовать ожиданиям наших клиентов и акционеров

Показатели данной перспективы сфокусированы на тех процессах, которые имеют ключевое значение при реализации стратегии банка. Обычно включают в себя показатели эффективности бизнес-процессов, производительности труда сотрудников, уровня автоматизации процессов, объема отклонений и сбоев и т.д.

Показатели

Текущее значение

Целевое значение

Динамика за период

1.
2.
3.
...
X.

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Какие знания и технологии нам необходимы для воплощения нашего видения и улучшения наших бизнес-процессов

Перспектива включает в себя показатели квалификации человеческих ресурсов, вложений в развитие, качества организационных процедур, текучести кадров, психологического климата в коллективе, инновационности и т.д.

Показатели

Текущее значение

Целевое значение

Динамика за период

1.
2.
3.
...
X.

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

Сбалансированная система показателей отделения
по производству программного обеспечения

	Стратегическая цель	Показатель	Конкретное значение
<p>Финансы: положение компании с позиции инвесторов</p>	<p>Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли</p> <p>Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных</p> <p>Увеличение притока наличности</p>	<p>Прибыль на используемый капитал</p> <p>Прирост продаж</p> <p>Дисконтированная норма поступления наличности</p>	<p>Не менее 24%</p> <p>Свыше 13%</p> <p>Прирост 15% в год</p>
<p>Клиент: положение компании с позиции клиента</p>	<p>Поддержание имиджа компании как новатора</p> <p>Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг</p> <p>Положение приоритетного поставщика</p>	<p>Доля новых товаров и услуг в продажах</p> <p>Оценка клиента</p> <p>Доля продаж постоянным клиентам</p>	<p>Доля продукции моложе двух лет свыше 60%</p> <p>1-е место с точки зрения не менее 60% клиентов</p> <p>Свыше 50%</p>

<p>Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов</p>	<p>Заблаговременное влияние на потребности клиента Развитие регионального рынка Быстрое налаживание аппаратного обеспечения Резкое улучшение управления проектами</p>	<p>Консультационные часы до начала предложения продукции Количество новых клиентов в регионе Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера Доля проектов без просрочки</p>	<p>Прирост 5% в год Прирост 30% в год 90% менее 10 дней 90%</p>
<p>Персонал, обучение: сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании</p>	<p>Постоянное улучшение Повышение удовлетворенности сотрудников</p>	<p>Значение индекса периода "полураспада" стоимости предприятия Индекс удовлетворенности сотрудников Количество предложений по улучшению на одного сотрудника</p>	<p>Ежегодное улучшение на 10% Более 80% Более 20 предложений на человека</p>

- На основе индивидуально разработанных показателей эффективности, **последующего сопоставления плановых и фактических данных** руководители получают информацию, позволяющую им **сделать оценку эффективности реализации стратегий** в четырех основных областях рассматриваемых ССП.
- Сбалансированная система показателей эффективности является своеобразным **средством мониторинга**, позволяющим осуществлять постоянный контроль за реализацией стратегических целей, и эффективным инструментом как **текущего, так и долгосрочного управления стратегией предприятия.**

ССП – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по **набору оптимально подобранных показателей**, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые.

Сбалансированность в данной методологии - комплексное понятие. С точки зрения показателей сбалансированность заключается в **балансе**

- между финансовыми и нефинансовыми показателями,
- между результатами (показателями, отражающими достижения компании на определенный момент времени) и факторами достижения результатов (показателями, отражающими способы достижения результатов).

Сбалансированность ССП заключается также в **балансе**

- между внешним окружением компании (акционеры, клиенты) и внутренними ее составляющими (персонал, бизнес-процессы).

Если выстроенная в компании система не удовлетворяет хотя бы одному из перечисленных критериев сбалансированности, то это уже не ССП.

Основные этапы внедрения Сбалансированной Системы Показателей:

Шаг 1

Определение видения

Определение видения для организации

Шаг 2

Определение стратегий

Каких стратегий мы придерживаемся ?
На каких областях мы сосредоточимся ?

Шаг 3

**Определение перспектив
и факторов успеха**

Какие должны быть перспективы и
факторы успеха ?

Шаг 4

Определение показателей

Какие должны быть показатели в
каждой перспективе ?

Шаг 5

Способы расчета

Как мы рассчитываем значения
показателей ?

Шаг 6

Создание планов действий

Какие меры должны быть приняты для
достижения поставленных целей ?

Шаг 7

Управление и развитие

Как мы развиваем, обновляем и
поддерживаем нашу ССП ?

Программные продукты ССП. Достоинства ССП.

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Цели и задачи

- Повышение конкурентоспособности предприятия за счет своевременного реагирования на изменения внешней среды
- Координирование усилий всех подразделений и сотрудников предприятия на достижение целей, задач и ключевых показателей
- Разработка оптимальных бизнес-процессов, организационных структур и других подсистем управления предприятием

Правильно построенная Сбалансированная Система Показателей позволяет предприятию:

- Сосредоточить все свои ресурсы (финансовые, кадровые, технологические, информационные) на реализации стратегии.
- Обеспечить связь между стратегическими целями и ежедневной работой коммерческих, производственных и административных структур (за счет введения измеримых показателей, связанных с целями).
- Повысить управляемость и эффективность деятельности предприятия, а также снизить риски.

- Зачем нужно автоматизировать ССП?
- самое важное и самое сложное в ССП – это не создание стратегии и ключевых показателей, а **постоянное поддержание работы системы, обеспечение ее самыми свежими данными и мониторинг деятельности.**
- **Общепризнанные мировые стандарты качества в области программного обеспечения для ССП определяет компания Balanced Scorecard Collaborative, Inc., созданная авторами концепции Balanced Scorecard. Международным сертификатом “BSCol Certified”, подтверждающим соответствие продукта методологии Balanced Scorecard, обладают 23 программных решения со всего мира. Россию и страны СНГ представляет российская разработка «ИНТАЛЕВ: Навигатор».**

Программные продукты для ССП управления можно условно разделить на несколько категорий.

- Во-первых, это **отдельные программы** для разработки стратегических карт ССП (примеры: QPR ScoreCard, Dialog Strategy).
- Во-вторых, это **модули, входящие в комплексные системы для управления предприятием** (ERP, BPM и др.)

Первые сравнительно просты в настройке и использовании, доступны по цене, но упускают из вида такие важные подсистемы управления как бюджетирование и бизнес-процессы. Вторые выигрывают за счет комплексного подхода, но не каждая компания может включить в свой IT бюджет дополнительные несколько десятков (а то и сотен) тысяч долларов на оптимизацию системы управления.

- Удачным компромиссом в таких случаях может выступить **система для проектирования бизнеса, включающая в себя модуль ССП**. Такое ПО обладает полным спектром возможностей для проектирования и описания стратегии, системы бюджетирования, оргструктуры и бизнес-процессов.

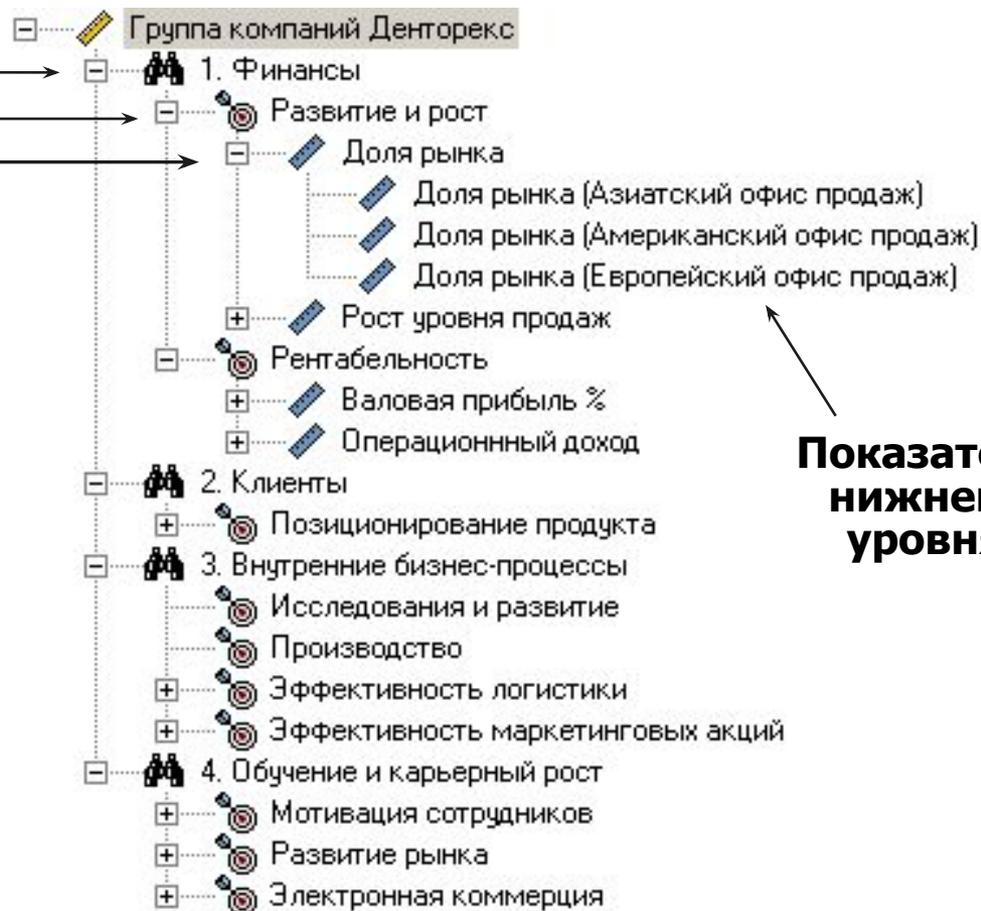


QPR Collaborative Management
сертифицирован Balanced Scorecard
Collaborative в 1998 году

Сбалансированные Системы Показателей и
Управление бизнес процессами предприятия
Компания QPR Software

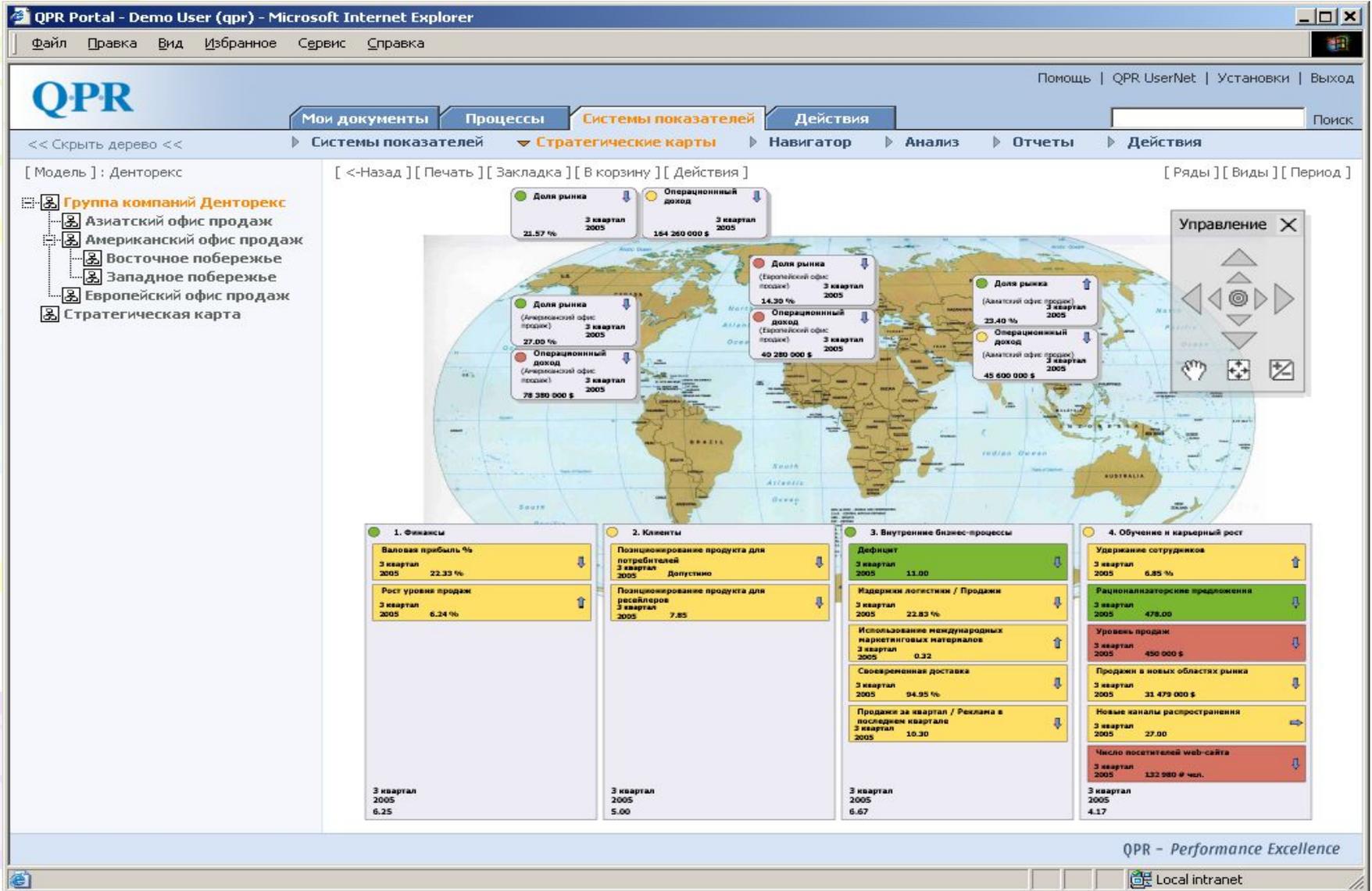
Пример Сбалансированной системы показателей

Головной элемент
Перспектива
Стратегическая цель
Показатель



Показатель
нижнего
уровня

QPR ScoreCard – Моделирование любых систем показателей

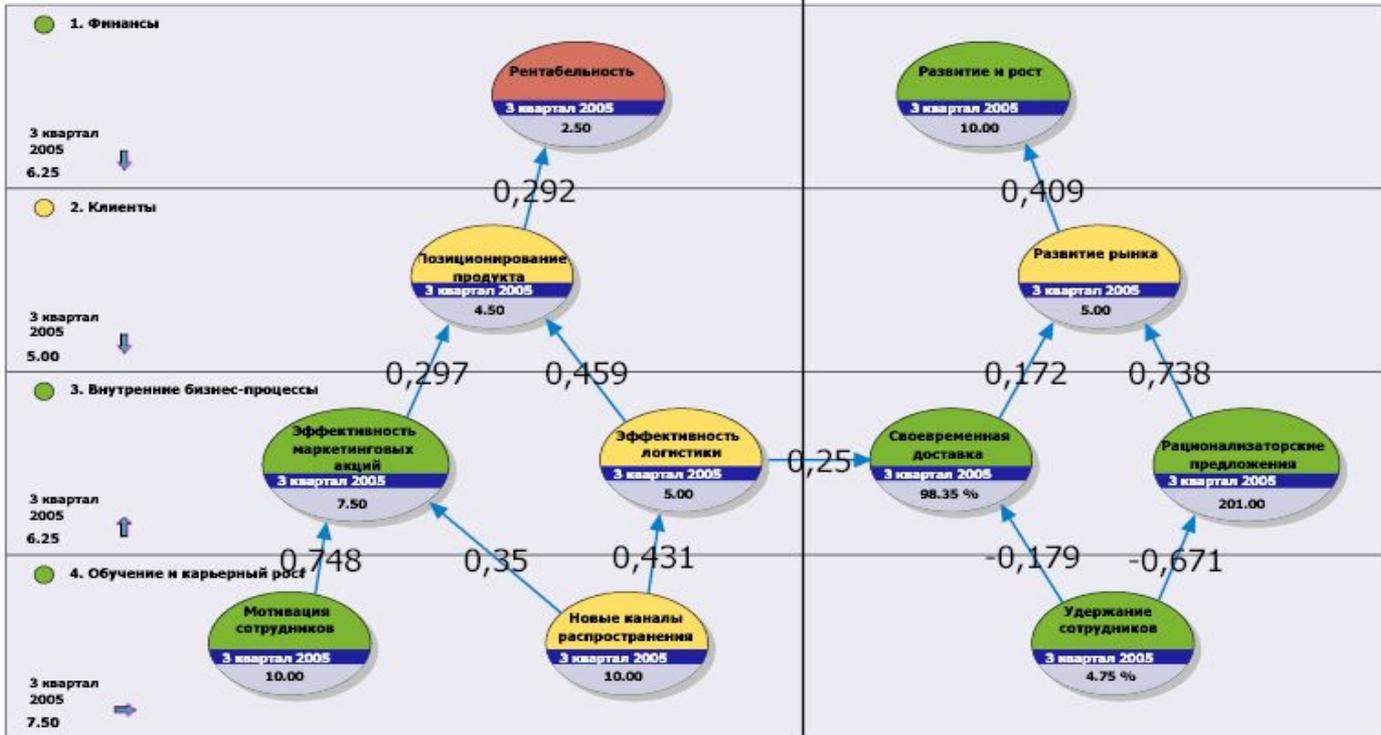




- Группа компаний Денторекс
 - Азиатский офис продаж
 - Американский офис продаж**
 - Восточное побережье
 - Западное побережье
 - Европейский офис продаж
 - Стратегическая карта

Рентабельность

Развитие и рост



Системы показателей

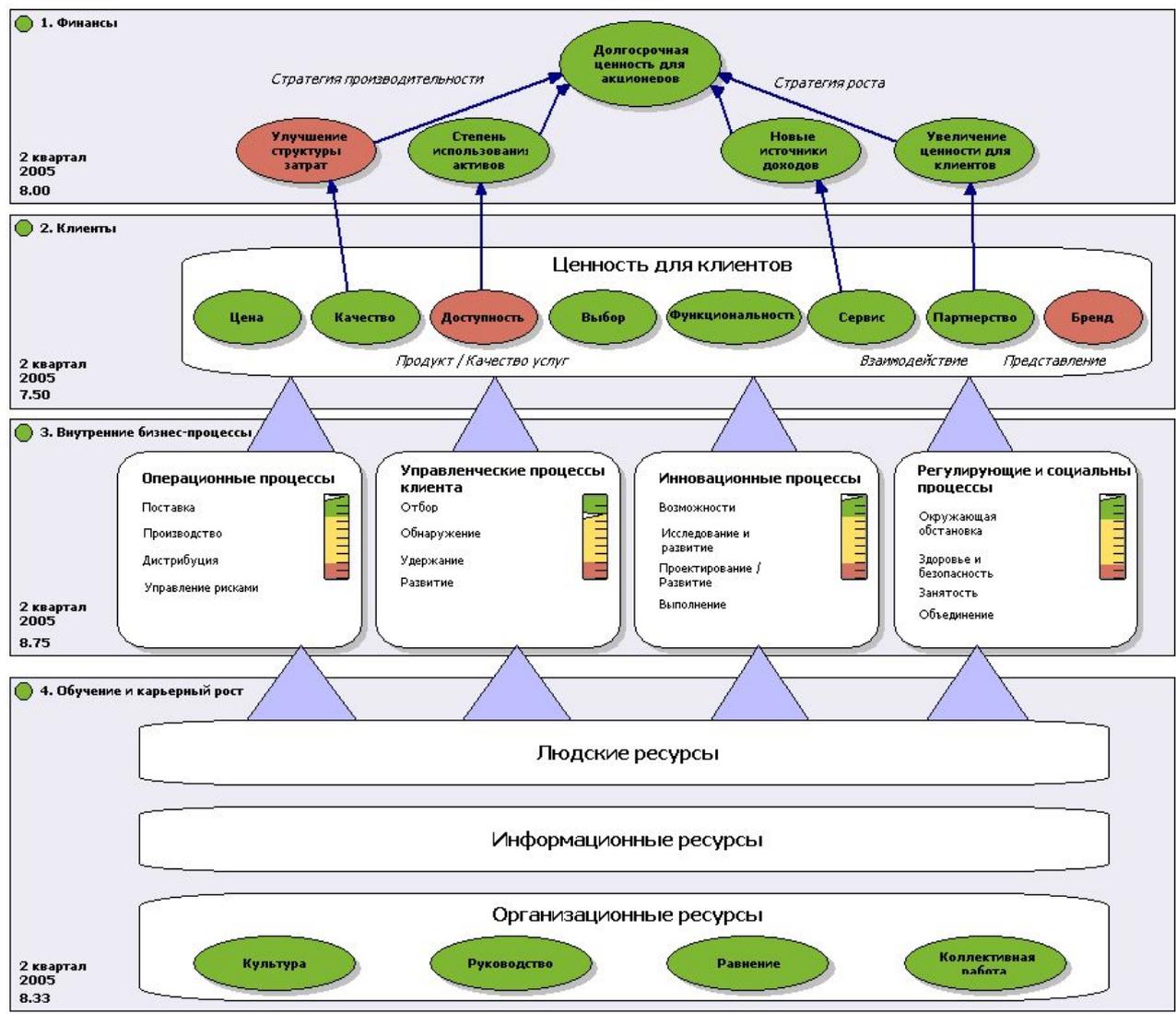
- Денторекс
 - Группа компаний Денторекс
 - Азиатский офис продаж
 - Американский офис продаж
 - Европейский офис продаж
 - Стратегическая карта

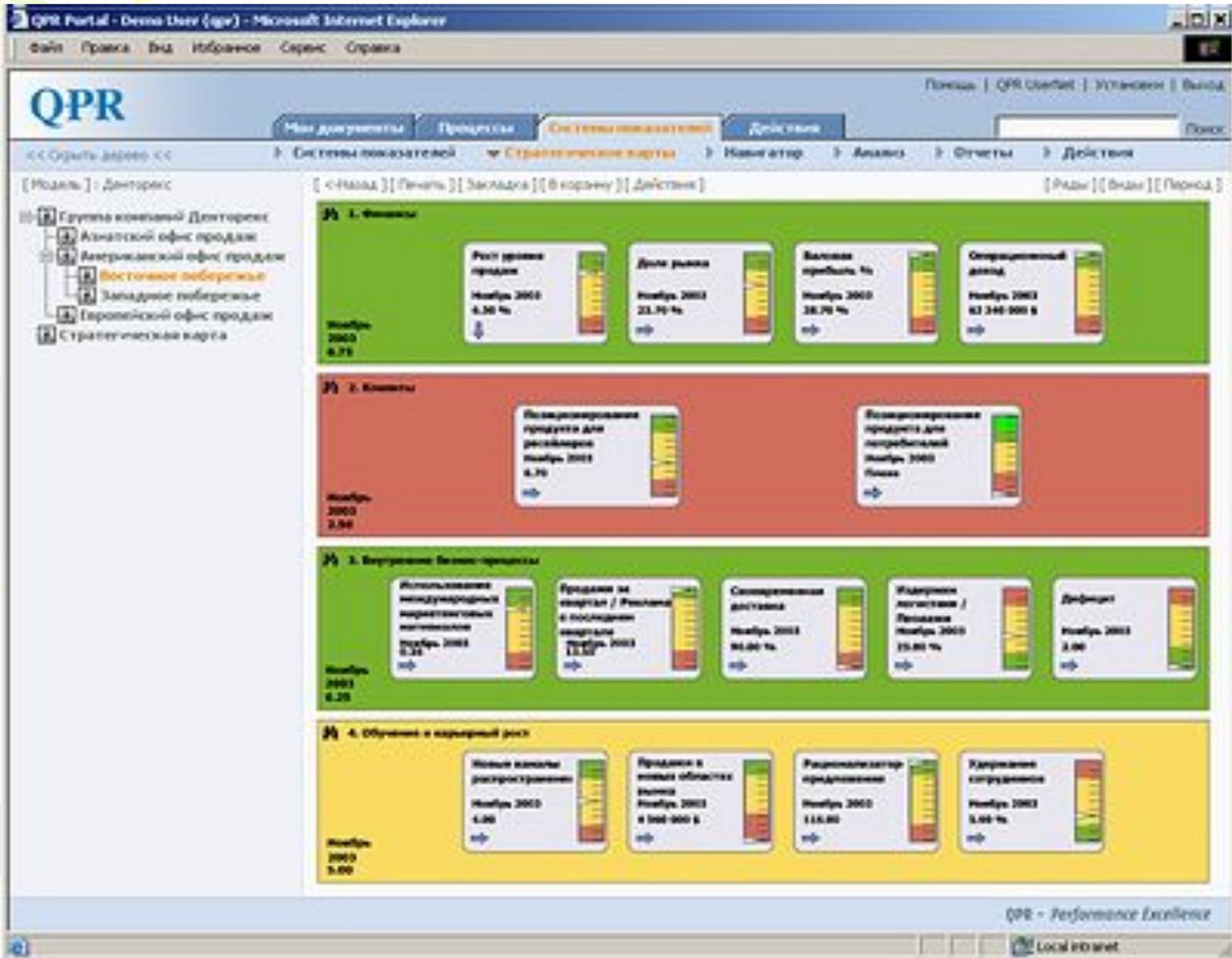
Элементы

- Показатель
- Перспектива
- Критический фактор успеха
- Стратегическая цель

Фигуры

- Картинка
- Клавиша
- Действия и эффекты
- Предмет





Анализ достижения показателя

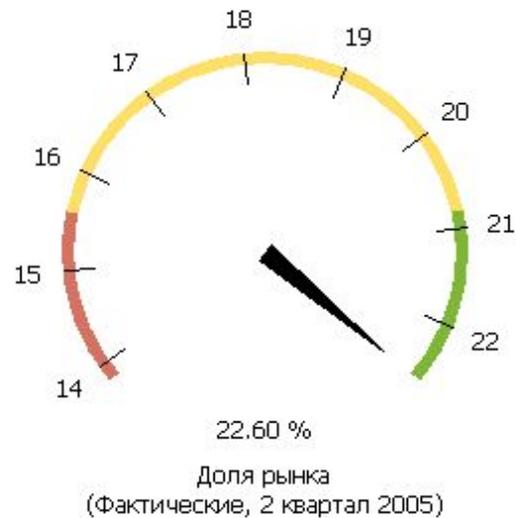
Доля рынка (Группа компаний Денторекс)

2 квартал 2005: 22.60 %

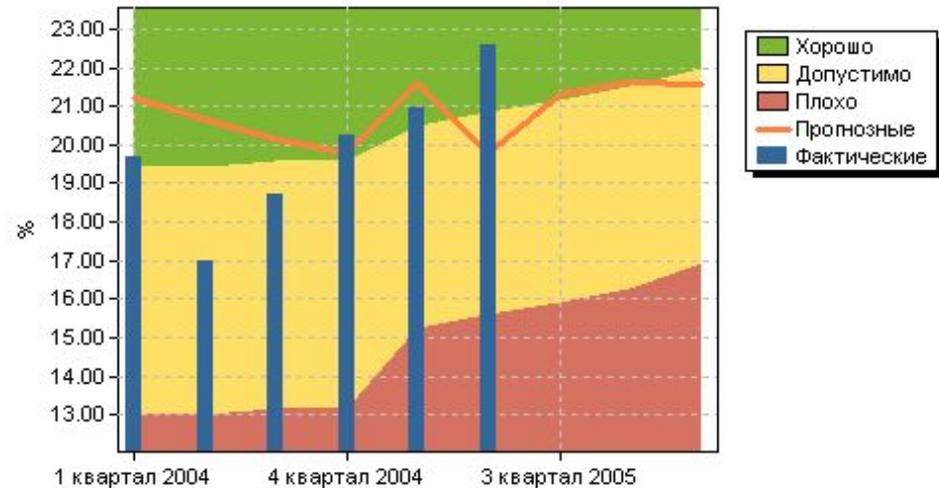
Ответственный: -

Диаграмма

[Установки диаграммы]



Доля рынка



Последние действия

[Добавить] [Показать все]

Тип	Заголовок	Пользователь	Дата
-----	-----------	--------------	------

Дочерние элементы

[Показать все]

Тип	Имя	Значение	Цвет	Тренд
☞	Доля рынка (Европейский офис продаж)	18.40 % (2 квартал 2005)	●	↓
☞	Доля рынка (Американский офис продаж)	28.40 % (2 квартал 2005)	●	↑
☞	Доля рынка (Азиатский офис продаж)	21.00 % (2 квартал 2005)	●	↑

Значения | Предупреждения | Присоединенные элементы | Дочерние элементы | Информационные элементы |

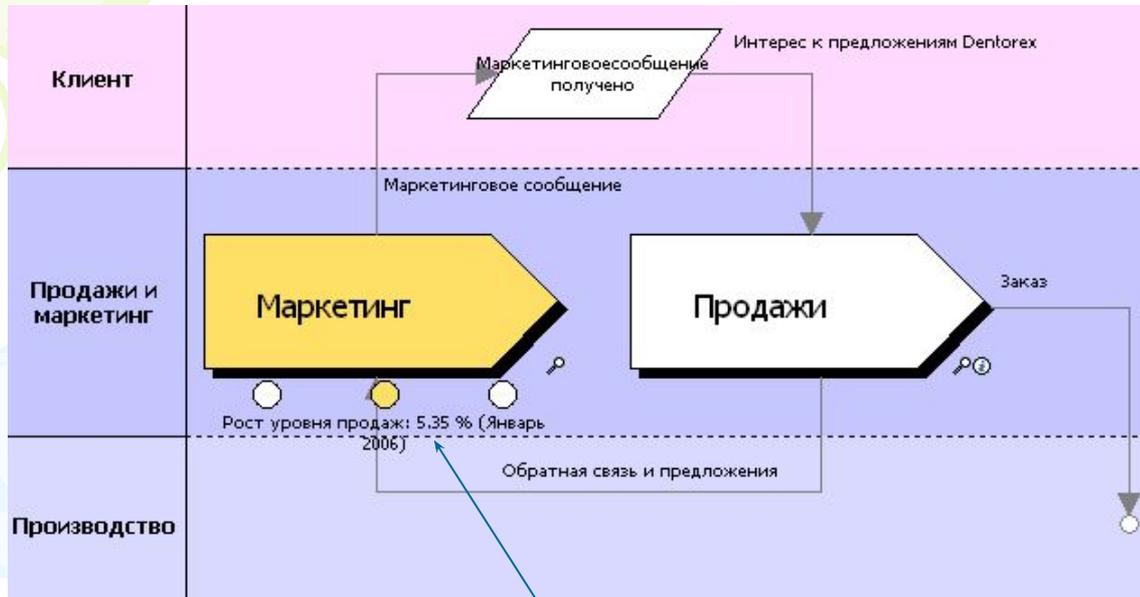
Встроенная система отчетности

Группа компаний Денторекс

Период: Последний для всех Ряд: Основной ряд

Иерархия	*◇	*◇	1 кв. 2005	*◇	*◇	2 кв. 2005	*◇	*◇	3 кв. 2005	*◇	*◇	4 кв. 2005
Группа компаний Денторекс	●	↓	6.98	●	↑	8.13	●	↓	5.52	●	↓	5.42
1. Финансы	●	↓	6.25	●	↑	7.50	●	↓	6.25	●	↑	7.50
Развитие и рост	●	→	7.50	●	→	7.50	●	→	7.50	●	↓	5.00
Доля рынка	●	↑	20.95 %	●	↑	22.60 %	●	↓	21.57 %	●	↓	19.60 %
Рост уровня продаж	●	↓	6.77 %	●	↓	5.51 %	●	↑	6.24 %	●	↑	6.65 %
Рентабельность	●	↓	5.00	●	↑	7.50	●	↓	5.00	●	↑	10.00
2. Клиенты	●	→	10.00	●	→	10.00	●	↓	5.00	●	→	5.00
Позиционирование продукта	●	↓	6.50	●	↑	9.00	●	↓	4.50	●	→	4.50
3. Внутренние бизнес-процессы	●	→	5.00	●	↑	6.67	●	→	6.67	●	↓	3.33
Эффективность логистики	●	→	5.00	●	↑	6.67	●	→	6.67	●	↓	3.33
Эффективность маркетинговых акций	●	↓	5.00	●	→	5.00	●	→	5.00	●	→	5.00
4. Обучение и карьерный рост	●	↑	6.67	●	↑	8.33	●	↓	4.17	●	↑	5.83
Мотивация сотрудников	●	↑	10.00	●	↓	7.50	●	→	7.50	●	↓	5.00
Развитие рынка	●	↑	10.00	●	↓	7.50	●	↓	5.00	●	→	5.00
Электронная коммерция	●	↓	0.00	●	↑	10.00	●	↓	0.00	●	↑	7.50

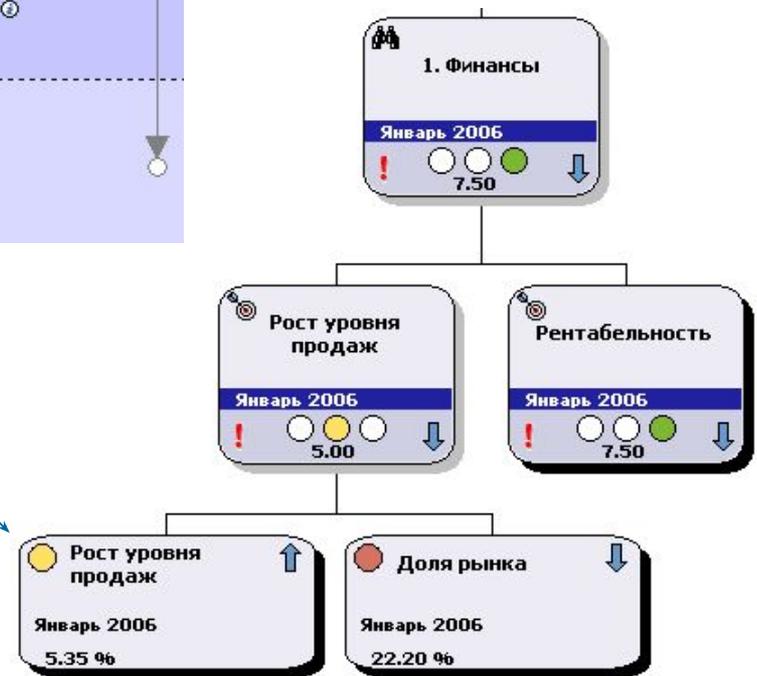
Связь показателей с шагами процессов



QPR Process Guide



QPR Scorecard

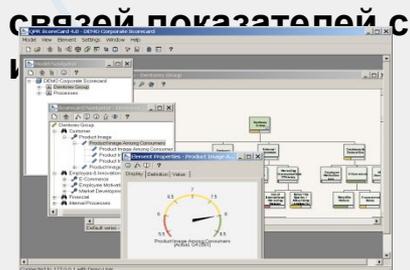


Роли и обязанности

Разработчик



- Создание стратегических карт
- Создание системы показателей
- Определение связей между показателями
- Устанавливание

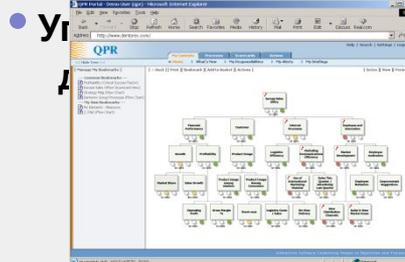


QPR ScoreCard клиент

Пользователь



- Просмотр и анализ
- Обновление данных
- Создание документов
- Планирование действий



QPR web портал

Руководство



- Контроль выполнения
- Анализ стратегии
- Создание планов действий
- Соблюдение курса выбранной стратегии



QPR web портал

Выгоды использования Сбалансированной Системы Показателей:

- предоставляет руководству предприятия полную **картину бизнеса**;
- позволяет предупредить возникновение **критических ситуаций**;
- облегчает **взаимодействие на всех организационных уровнях** и дает понимание всеми участниками стратегии и стратегических целей;
- помогает преобразовать огромный объём данных, получаемых из множества информационных систем предприятия в **информацию, доступную для понимания.**

По данным компании **Balanced Scorecard Collaborative**, более половины компаний, входящих в список FT 500, используют сегодня **BSC** на своих предприятиях.

Основные выгоды для бизнеса:

- **согласованность** - обеспечивается согласованность целей и задач подразделений со стратегией компании. Менеджмент и сотрудники компании ориентированы на достижение стратегических целей;
- **управляемость** - мониторинг показателей своевременно предоставляет данные, необходимые для оперативного реагирования, а значит, успешного воплощения стратегии компании в жизнь;
- **прозрачность** - возможность предоставления собственникам и кредиторам информации финансового и нефинансового характера, которая характеризует потенциал компании, ее конкурентные преимущества, позицию на рынке, позволяет точнее оценить стоимость компании.

"ИНТАЛЕВ: Корпоративный навигатор"

- это комплексный программный продукт для проектирования, описания и автоматизации системы управления и стратегии предприятия. С помощью продукта возможна
 - разработка карты Системы Сбалансированных Показателей,
 - проектирование оргструктуры, системы бюджетирования, бизнес-процессов.

Корпоративный Навигатор

Контурь:



Навигатор



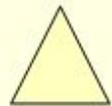
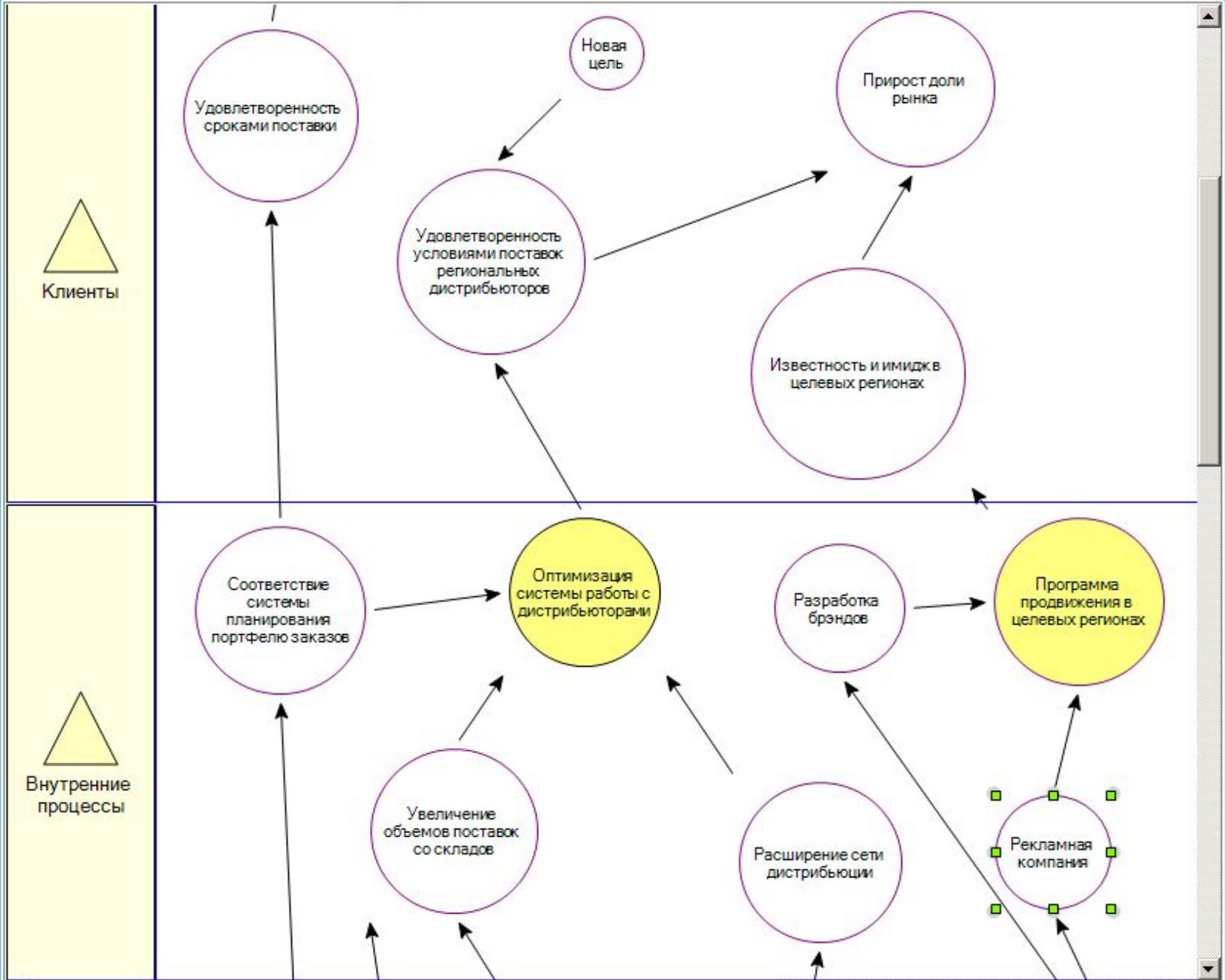
Конфигуратор



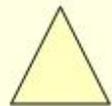
Администратор

версия **2.1**

© ИНТАЛЕВ™ 2009



Клиенты



Внутренние процессы

Цели - Корпоративный Навигатор

Работа с жур

Главная Внешние данные Вид Настройки Отчеты Редактирование

Структура модели Цели

Диагностика
Стратегическое управ...
Карта ССП
Периодичность ...
Перспективы
Типы показателей
Цели
Горизонтальна...
Инициативы
Показатели x П...
Причинно-следс...

Модель: Демонстрационная мс
Описание: Демонстрационная мс
INTALEV_DE UNIVERSE\SQL2005
[Информация о модели](#)

Индекс	Цель
1	Достижение заданной величины Чистой при...
2	Достижение заданной величины МОП
3	Совершенствование форм и методов работ...
4	Приобретение имиджа компании, которая в...
5	Привлечение новых клиентов
6	Достижение заданного объема грузооборота
7	Выдерживание сроков доставки
8	Продвижение компании
9	Создание и совершенствование бизнес-про...
10	Управление продолжительностью перевозки
11	Увеличение доли рынка
12	Развитие базы корпоративных поставщиков
13	Создание и внедрение новых маршрутов, та...

Свойства

Таблица Описание Просмотр

Навигатор



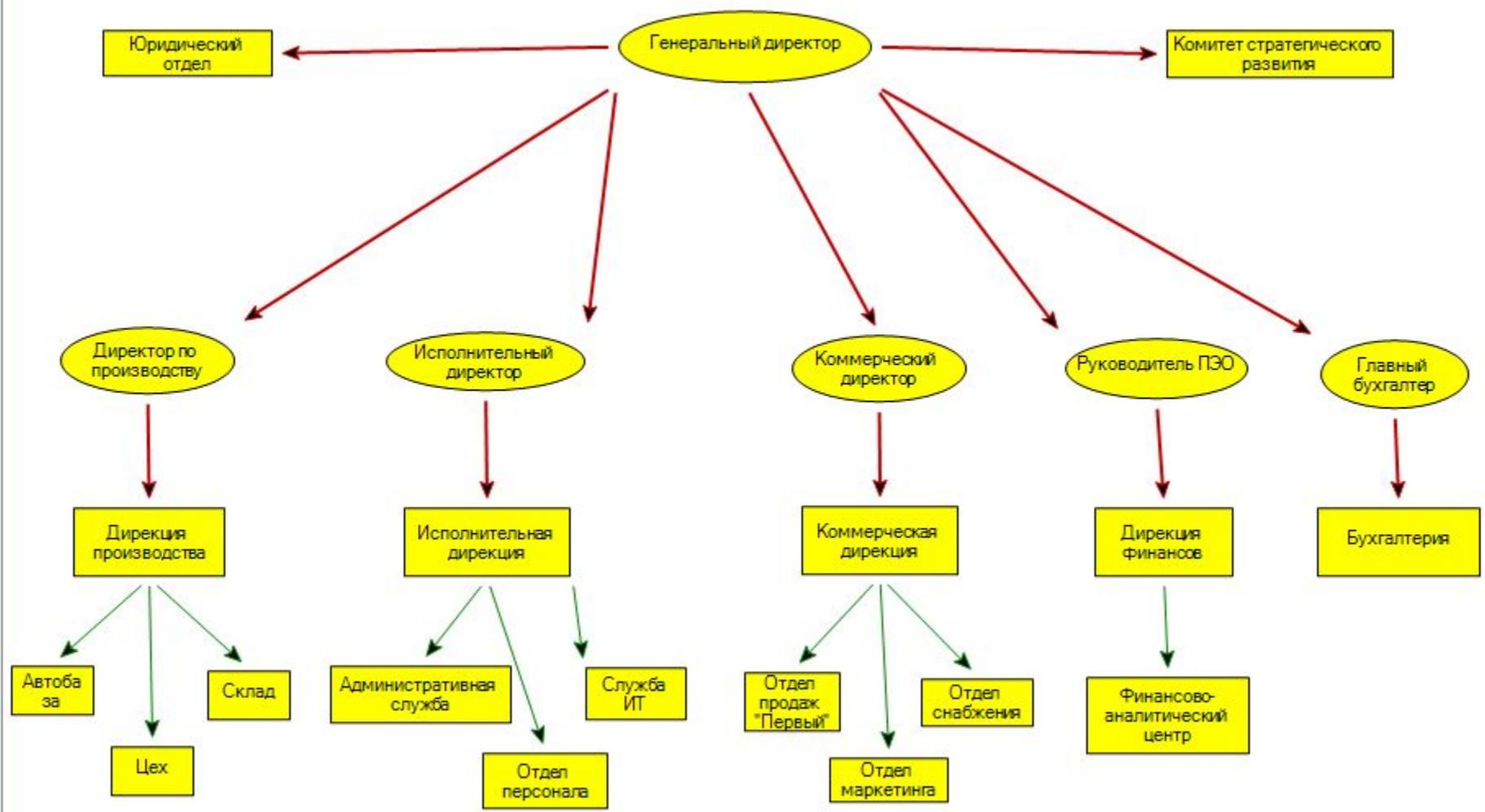


Диаграмма бизнес-процессов

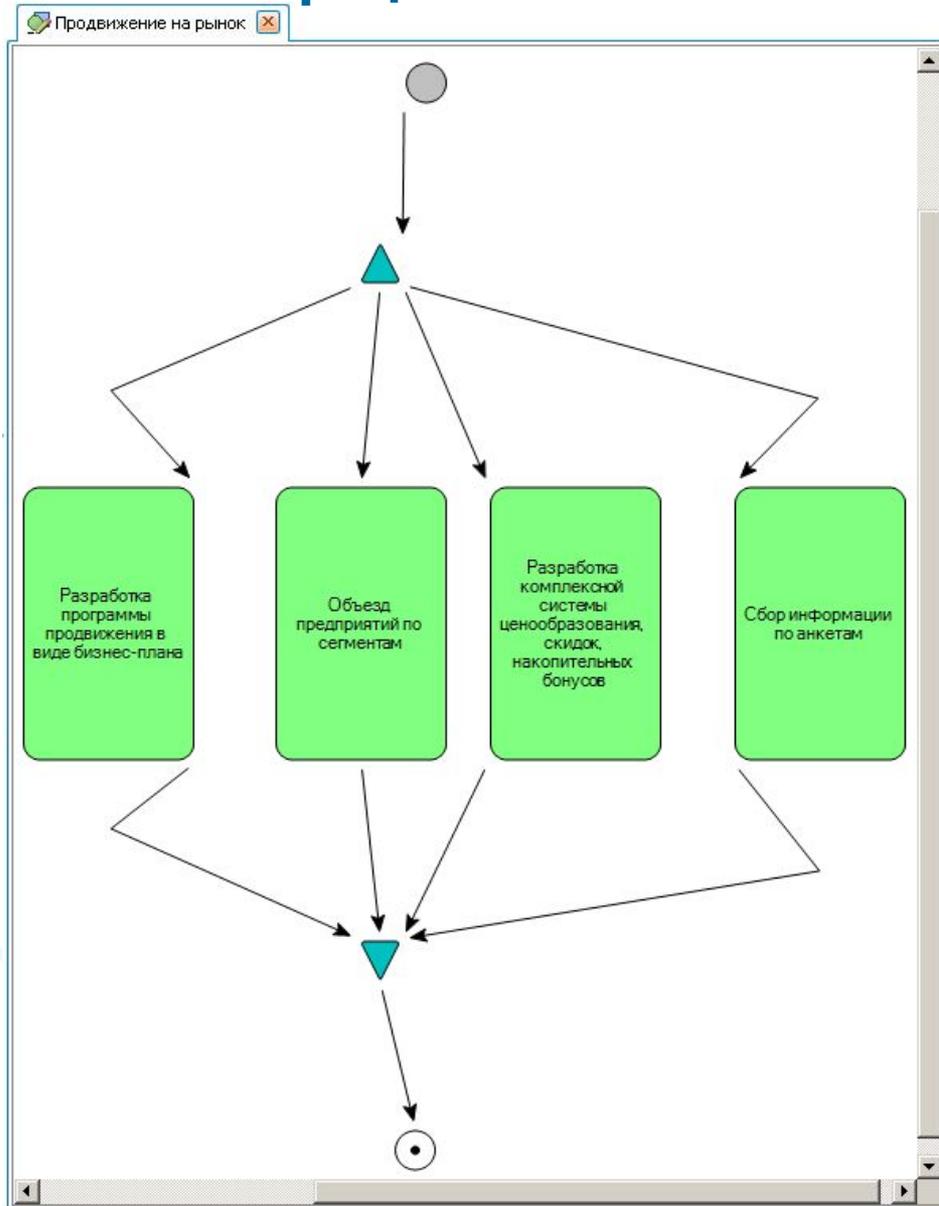
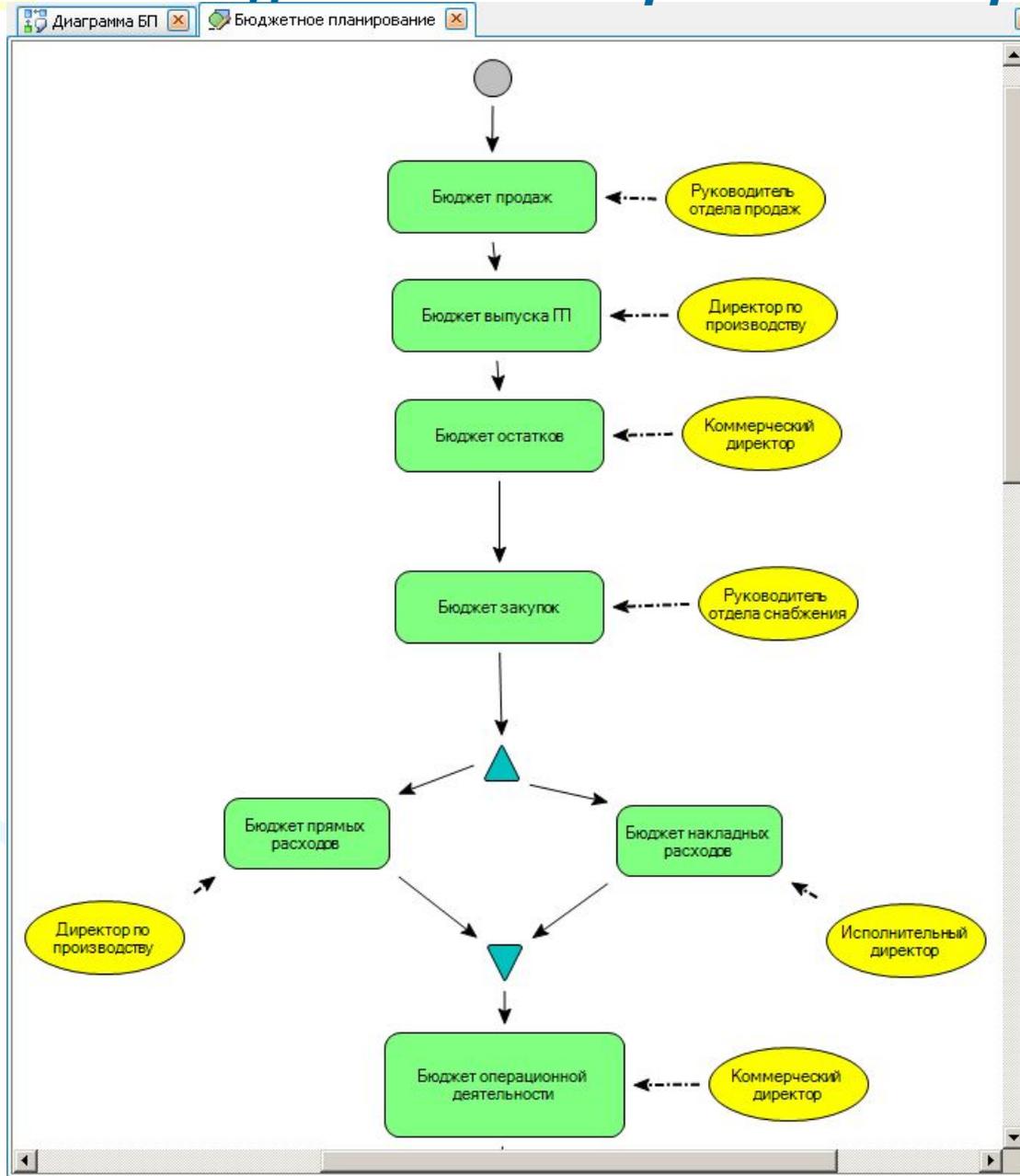
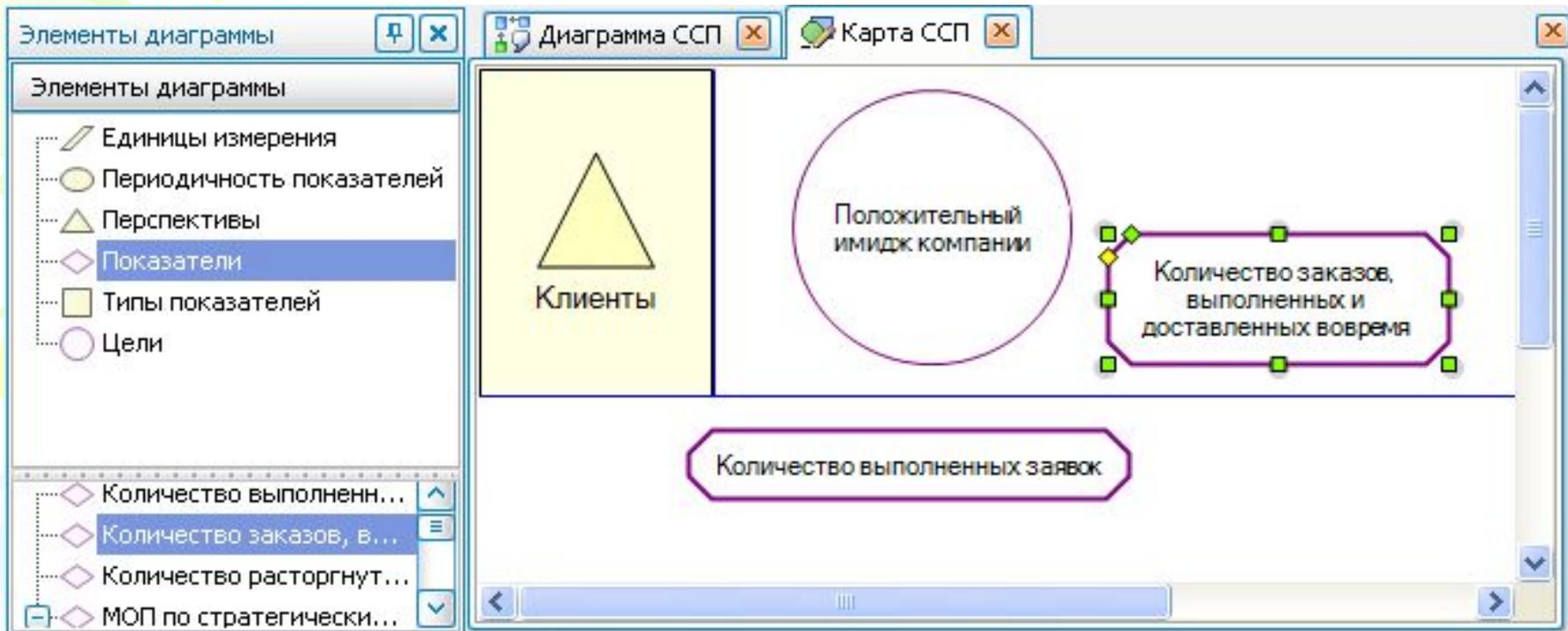


Диаграмма БП Бюджетное планирование без фильтра





Цели - Корпоративный Навигатор

Работа с жур

Главная Внешние данные Вид Настройки Отчеты Редактирование

Структура модели

- Диагностика
- Стратегическое управ...
 - Карта ССП
 - Периодичность ...
 - Перспективы
 - Типы показателей
 - Цели**
 - Горизонтальна...
 - Инициативы
 - Показатели x П...
 - Причинно-следс...

Модель: Демонстрационная мс
 Описание: Демонстрационная мс
 INTALEV_DE UNIVERSE\SQL2005
[Информация о модели](#)

Цели

Индекс	Цель
1	Достижение заданной величины Чистой при...
2	Достижение заданной величины МОП
3	Совершенствование форм и методов работ...
4	Приобретение имиджа компании, которая в...
5	Привлечение новых клиентов
6	Достижение заданного объема грузооборота
7	Выдерживание сроков доставки
8	Продвижение компании
9	Создание и совершенствование бизнес-про...
10	Управление продолжительностью перевозки
11	Увеличение доли рынка
12	Развитие базы корпоративных поставщиков
13	Создание и внедрение новых маршрутов, та...

Свойства

Таблица Описание Просмотр

Навигатор

Участники - Корпоративный Навигатор

Главная Внешние данные Вид Настройки Отчеты

Сохранить Обновить Открыть контур
 Файл Контур

Структура модели

- Расход ресурсов
- Требования к про...
- Функции подразд...
- Анализ результат...
- Исполнители x Це...
- Ответственные з...
- Рабочий процесс
- Участники**
- Диаграмма БП

Модель: Демонстрационная м
 Описание: Демонстрационная м
 INTALEV_DE UNIVERSE\SQL2005
[Информация о модели](#)

Участники

Индекс	Название
1	Должности
2	Контрагенты
3	Организационные единицы
3.1	Группа "ТетраМетТранс"
3.1.1	Генеральный директор
3.1.1.1	"Трансмет" (Юридическое лицо...
3.1.1.2	"Упаковка" (Юридическое лицо...
3.1.1.3	Администрация "ТетраМетТра...
3.1.1.4	Отдел информационных технол...
3.1.1.5	Отдел рекламы
3.1.1.6	Отдел безопасности (ОБ)
4	Персоны
5	Рабочие процессы

Свойства

Навигатор

Ответственные за показатели - Корпоративный Навигатор

Главная Внешние данные Вид Настройки Отчеты

Внешний вид Инструментальные окна Инструменты Параметры... Сервис О программе... Обучение Активация... О программе

Структура модели Ответственные за показатели

Индикаторы
Исполнители функ...
Использование ре...
Исходящие бюдж...
Исходящие докум...
Исходящие формы...
Ответственные за ...
Поток выполнения
Производство рес...
Расход ресурсов
Требования к проц...
Функции подразде...
Анализ результат...

Модель: Демонстрационная м
Описание: Демонстрационная м
INTALEV_DE UNIVERSE\SQL2005
[Информация о модели](#)

Индекс	Название
1	Количество ...
2	Совокупный ...
3	МОП по стра...
3.1	МОП по стра...
..	МОП по стра...
4	Количество ...
5	Процент про...
6	Процент про...
7	Количество ...

Индекс	Название
1	Должности
2	Организац...
2.1	Группа "Те...
2.1.1	Генеральн...
...	"Трансмет...
...	"Упаковка...
...	Администр...
...	Отдел инф...
...	Отдел рек...
...	Отдел без...
3	Персоны

Навигатор

1С:Предприятие 8. "1С-ВИПАнатех-ВДГБ: ABIS.BSC. Сбалансированная система показателей"

- Программный продукт «1С-ВИПАнатех-ВДГБ: ABIS.BSC. Сбалансированная система показателей» разработан на платформе «1С:Предприятие 8» и реализует метод Balanced Scorecard (BSC) для оперативного управления стратегическим развитием компании.
- Основное назначение продукта - построение сбалансированной системы показателей компании.
- Такая система позволяет выбрать оптимальный набор показателей для оценки эффективности работы организации с учетом поставленных целей.
- Встроенный графический редактор позволяет создавать различные диаграммы, размещать на них стратегические цели, ключевые показатели, мероприятия и исполнителей, а также определять связи между ними.
- Пользователь может определять влияние ключевых показателей на достижение стратегических целей компании, рассчитывать величину достижения каждой цели, определять эффективность проводимых мероприятий.
- Основными пользователями продукта являются компании, формирующие свои бизнес-процессы согласно стратегическим планам компании и вырабатывающие системы оценки достижения поставленных целей.
- Целевыми пользователями продукта в компаниях являются топ-менеджеры - лица, принимающие решения и ответственные за стратегическое развитие компании.

Функциональные возможности:

- Построение сбалансированной системы показателей компании.
- Анализ достижения стратегических целей компании, исходя из фактических значений ключевых показателей компании.
- Балансировка системы показателей с целью определения эффективных параметров системы управления.
- Визуальный редактор позволяет просто и наглядно редактировать различные диаграммы: целей, показателей, мероприятий и т. д.
- Хранение истории и отслеживание динамики изменения ключевых показателей.