

Разработка сбалансированной системы показателей

Методика

Версия документа: 3.6
Редакция документа: 2

Содержание

Введение.....	3
1. Термины, определения и сокращения.....	4
1.1. Термины и определения	4
1.2. Сокращения.....	5
2. Что дает применение ССП?	6
2.1. Особенности применения ССП	6
2.2. Выгоды применения ССП.....	7
2.3. Трудности применения ССП.....	8
3. Технология разработки и внедрения ССП	10
3.1. Основные принципы ССП	10
3.2. Этапы разработки и внедрения ССП	13
4. Разработка ССП и контроль выполнения стратегии с применением Business Studio	16
4.1. Структура данных ССП	16
4.2. Определение стратегических целей	18
4.3. Построение причинно-следственных связей	19
4.4. Определение показателей и целевых значений.....	20
4.5. Определение связи с бизнес-процессами.....	28
4.6. Определение стратегических мероприятий	29
4.7. Использование коопита при работе с показателями	31
4.8. Сбор, оценка и анализ информации	33
Библиография	42
Приложение А. Пример отчета «Стратегическая карта»	43
Приложение Б. Пример отчета по цели	46
Приложение В. Пример отчета «Текущие значения показателей цели».....	47
Приложение Г. Пример отчета «Значения показателя за период».....	48
Приложение Д. Пример отчета «Значения показателей, контролируемых должностным лицом, за период»	49
Приложение Е. Пример отчета «Текущие значения показателей, контролируемых должностным лицом».....	50
Приложение Ж. Пример отчета «Отчет по проекту»	51

Введение

Настоящий документ содержит описание методических принципов и решений, используемых при построении сбалансированной системы показателей с помощью программного продукта Business Studio.

Идею использовать сбалансированную систему показателей как инструмент управления эффективностью развития компании предложили Роберт Каплан и Дейвид Нортон [1]. Они назвали свою разработку «Balanced Scorecard» (BSC), чтобы подчеркнуть сбалансированность («Balanced») системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей («Scorecard»). Основное назначение концепции BSC – воплотить видение руководства компании в реальность, а также связать стратегию с оперативной деятельностью и стоимостными факторами.

Главная особенность сбалансированной системы показателей (далее по тексту – ССП) заключается в том, что она тесно связана с бизнес-процессами, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, и в которые вовлечены все сотрудники компании. ССП ориентирует руководство компании на адекватное стратегическое развитие, в отличие от традиционного управления, которое, как правило, слишком сосредоточено на финансовых показателях.

Настоящая методика предназначена для пользователей системы Business Studio.

Методика разработана Группой компаний «Современные технологии управления»
www.businessstudio.ru.

1. Термины, определения и сокращения

1.1. Термины и определения

Видение – это взгляд на желаемое, практически достижимое будущее организации, а также на то, каким путем достичь этого будущего.

Временной горизонт определяет тип показателя (отсроченный или опережающий) и показывает, на какой период планируется деятельность.

Каскадирование – это построение ССП для структурных подразделений компании (в горизонтальном и вертикальном аспектах). Результатом этой работы являются созданные сбалансированные системы показателей для различных организационных подразделений и различных уровней организационной иерархии. Вертикальное каскадирование также называют декомпозицией.

Перспективы (составляющие) – это наиболее значимые сферы, в которых предприятие стремится достигнуть результатов. Обычно выделяют четыре перспективы: финансы, клиенты (маркетинг), внутренние процессы (производство), обучение и развитие (персонал). Могут существовать и другие перспективы или заменена часть из них в зависимости от специфических потребностей разработчиков стратегии. Перспектива является важнейшим элементом стратегии, часто представляющим категорию или точку зрения собственника.

Показатель – это измеритель цели. Показатели являются средствами оценки продвижения к реализации стратегической цели. Однако это и средство для оценки результативности и эффективности бизнес-процесса. Показатели служат как для оценки результативности процессов, так и для оценки степени достижения цели одновременно.

Показатель опережающий – показатель, изменения которого во времени происходят за короткий срок.

Показатель отсроченный – показатель, который говорит о конечных целях корпоративной стратегии.

Причинно-следственные связи. Стратегические цели связаны друг с другом причинно-следственными связями, которые аналогичны отношениям «если – то». Например, если банк сокращает время обслуживания клиентов (Цель 1), то ему потребуется меньше персонала (Цель 2), клиенты будут более удовлетворены сокращением времени (Цель 3) и престиж, следовательно, прибыльность банка возрастет (Цель 4). Эта очевидная причинно-следственная связь. Такие связи изображаются в стратегической карте предприятия [2].

Процесс (бизнес-процесс) – последовательность действий (подпроцессов), направленная на получение заданного результата, ценного для организации. От того, как организация развивает и совершенствует свои бизнес-процессы, зависит не только успешная деятельность организации в настоящем, но и выживание в будущем. ССП выделяет те бизнес-процессы, которые являются решающими для успешного выполнения стратегии.

Сбалансированная система показателей (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 не финансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.

Стратегическая карта – это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

Стратегическая цель – это главная цель, достижение которой наиболее важно для выживания организации, для ее успеха. Стратегические цели отличаются от оперативных целей значительным влиянием на конкурентоспособность компании и высокой сложностью реализации.

Стратегические мероприятия (проекты) обеспечивают выполнение стратегии. Все проекты, выполняемые в организации, должны быть увязаны со стратегией в ССП. Проекты направлены на достижение поставленных целей в течение заданного периода времени и при установленном бюджете.

Стратегия – это план или модель долговременного развития организации. Стратегия представляет собой путь, складывающийся из нескольких этапов, который должна пройти

организация от своего нынешнего состояния до того целевого состояния, которое планируется и предвосхищается.

Целевое значение показателя – это численное значение показателя, к которому следует стремиться для достижения цели.

Цель – это измеримый результат, который планируется достичь. Система целей компании показывает, что должна достигнуть компания в целом (стратегические цели) и как стратегия будет реализовываться на операционном уровне (операционные цели или цели деятельности). Система целей в сбалансированной системе показателей визуализируется с помощью стратегической карты и служит для наглядного представления выбранной стратегии и доведения ее до уровня исполнителей.

1.2. Сокращения

BSC – Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей)

СМК – система менеджмента качества

ССП – сбалансированная система показателей

2. Что дает применение ССП?

2.1. Особенности применения ССП

Предположим, что главной целью некоей компании является увеличение прибыльности. Для достижения этой цели руководство компании принимает решение больше продавать и меньше тратить. Сокращение затрат напрямую связано с учетом и измерением соответствующих показателей. Системы учета затрат превосходно с этим справляются. Но где получить информацию о том, как больше продать? Для этого необходимо оценивать такие нематериальные активы, как продвижение на рынок нового продукта, потенциальные возможности, лояльность клиентов, опыт, заинтересованность и гибкость работников. Все это вряд ли найдет свое отражение в бухгалтерском балансе.

Сосредоточенное внимание только на финансовых показателях не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. И поэтому необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и приводиться в логической связи с ними. Соответственно, необходимо использовать систему комплексного учета всех показателей – сбалансированную систему показателей.

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого, а также:

- указывает, откуда берется рост доходов;
- указывает, какие клиенты его обеспечивают и почему;
- выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;
- помогает направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата.

Таким образом, любая модель разработки стратегии может претендовать на полноту только в том случае, если в ней содержатся ответы на вопросы, касающиеся разных сфер деятельности компании. При формулировании стратегии на основе ССП деятельность компании рассматривается в рамках четырех перспектив (Рис. 1):

- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и развитие.

Работа по разработке сбалансированной системы показателей начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических целей на основе имеющегося видения и стратегии. Для того чтобы определить финансовые цели, необходимо выбрать, на что следует сделать упор: либо на увеличение доходности и завоевание рынка, либо на генерирование потока наличности. Но что особенно важно с точки зрения потребителей, руководство должно четко обозначить тот сегмент рынка, в котором оно намеревается вести конкурентную борьбу за клиента.

Как только установлены финансовые и клиентские цели, компания разрабатывает цели для внутренних бизнес-процессов. Традиционные системы оценки деятельности фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла всех существующих процессов. ССП же высвечивает те из них, которые являются наиболее значимыми для получения выдающихся результатов с точки зрения потребителей и акционеров. Зачастую, удается обнаружить абсолютно новые внутренние бизнес-процессы, которые руководство должно довести до совершенства, с тем чтобы предложенная стратегия привела к успеху.

Что же касается последнего компонента ССП, а именно обучения и развития, то, несомненно, серьезные инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы, а также в усовершенствование организационных процедур, жизненно необходимы. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами больших инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и, в конечном счете, акционерам.



Рис. 1. Перспективы сбалансированной системы показателей

Суть ССП заключается в формулировании стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей. Слово «сбалансированный» (Balanced) в названии методологии означает одинаковую важность всех показателей. ССП проецируется на всю организацию путем разработки индивидуальных целей в рамках уже разработанных корпоративных стратегий и стимулирует понимание работниками своего места в стратегии компании.

От правильно и понятно сформулированной стратегии может зависеть очень многое в развитии компании. Важно понимать, что хорошо разработанная стратегия лишь полдела. Ее еще надо удачно реализовать.

Основное назначение ССП – обеспечение разработки показателей и контроль выполнения стратегии. ССП является составной частью системы управления организации и может являться ее основным ядром.

При помощи ССП удастся сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

2.2. Выгоды применения ССП

Необходимое условие создания ССП – разработка стратегии компании

Сама по себе разработка стратегии компании – очень важный этап развития, и начало такого процесса говорит о зрелости компании и достаточно высоких ее достижениях. Но без наличия в ней четкой стратегии разработка ССП невозможна. Поэтому желание внедрить ее у себя, желание лучше понять свой бизнес и его перспективы с неизбежностью влечет за собой необходимость разработки стратегии. Работа над разработкой миссии и стратегических целей позволит взглянуть со стороны на деятельность каждого из направлений компании, позволит оценить потенциал каждого направления и обнаружить реально существующие проблемы, которым до определенного момента не придавалось особого значения. Систематизация этих проблем позволит разработать конкретные шаги по их устранению.

Контроль реализации стратегии

Одна из основных проблем менеджмента – контроль. Дойдя до разработки стратегии, а иногда и до реализации, предприятия сталкиваются с необходимостью оценить успешность своих усилий, тем более что процесс разработки стратегии цикличен. Как раз в этот момент и возникает проблема оценки конкретного изменения – положительно ли оно или отрицательно, и с чем его нужно сравнивать. При отсутствии соответствующих показателей эти вопросы повисают в воздухе. ССП же позволяет конкретизировать ситуацию и отслеживать конкретные изменения, параллельно корректируя стратегию.

Простота восприятия исполнителями

Простота и наличие четких логических взаимосвязей между перспективами ССП позволяют добиться понимания процессов, происходящих в компании, на уровне всех исполнителей.

Ускорение внедрения системы менеджмента качества

Сбалансированная система показателей является инструментом, с помощью которого может быть ускорено внедрение системы менеджмента качества.

Интеграция ССП в СМК позволяет:

- перейти от стратегии к совокупности бизнес-процессов, требующих внимания, и обоснованно применить к этим процессам всю мощь методов улучшения деятельности;
- связать политику в области качества со стратегией;
- определить причинно-следственную совокупность целей в области качества для процессов и показатели выполнения этих целей;
- определить мероприятия, ресурсы, сроки и ответственность, необходимые для реализации установленных целей.

Доведение стратегии компании до конкретных целей для каждого сотрудника

При успешном внедрении ССП у персонала появляется четкий ориентир в деятельности. Причем не просто в виде плана, спущенного сверху, а в осознании своей роли в организации, и через это осознание они приходят к сознательному вовлечению в выполнение стратегических целей компании в целом, как своих личных.

Улучшение системы мотивации персонала

ССП оказывает влияние на улучшение системы мотивации, поскольку сформулированные для сотрудников цели влияют на их поведение. При правильном определении целей сотрудники начинают понимать свой вклад в достижение стратегических целей компании, тем самым повышается вероятность реализации разработанной стратегии.

2.3. Трудности применения ССП

Размытость внедрения ССП

Очень трудно оценить сам процесс внедрения ССП в организации, так как для получения объективных результатов требуются годы. За это время многое в деятельности компании меняется. Внедрение на первом этапе, то есть разработка стратегических целей для топ-менеджмента, проходит достаточно быстро и четко, а вот продвижение дальше обрастает проблемами, так как требует большого объема подготовительной и разъяснительной работы. Причем в данном случае обязательно участие руководителя соответствующего подразделения.

Отсутствие быстрых результатов

Получение оцениваемых результатов деятельности по ССП возможно только в течение нескольких лет собственно реализации стратегического плана. Поэтому серьезной проблемой может стать непонимание топ-менеджментом целей внедрения ССП в условиях быстроизменяющейся рыночной ситуации.

Невозможность разработки ССП без инициативы топ-менеджмента

При разработке ССП для отдельного подразделения компании, достоинства ССП не используются в рамках всей организации, и в результате получается гораздо меньший эффект, тем более что любое подразделение организации взаимодействует с целым рядом других подразделений и, несомненно, зависит от качества их работы.

Трудность оценки важности ключевых показателей

Выбор ключевых показателей – достаточно ответственный и неоднозначный процесс. Особенно это становится очевидным, когда происходит определение нефинансовых показателей. Финансовые показатели в компаниях отслеживаются постоянно, а вот определение нефинансовых показателей, тем более на первом этапе, достаточно сложно из-за их неоднозначности. При оценке показателей имеет смысл расположить их по степени значимости в каждой из четырех перспектив и оставить не более пяти ключевых и наиболее важных из них по каждой перспективе.

3. Технология разработки и внедрения ССП

3.1. Основные принципы ССП

Эффективность сбалансированной системы показателей зависит от качества ее внедрения. Внедрение ССП осуществляется в четыре этапа:

- подготовка к разработке ССП;
- разработка ССП;
- каскадирование ССП;
- контроль выполнения стратегии.

Подготовка к разработке ССП

На этапе подготовки к построению ССП необходимо разработать стратегию, определить перспективы и принять решение, для каких организационных единиц и уровней нужно разработать ССП.

Важно всегда помнить, что ССП – это концепция внедрения существующих стратегий, а не разработки принципиально новых стратегий. Необходимо сначала завершить разработку стратегии, а потом приступить к созданию сбалансированной системы показателей.

При определении подразделений, для которых будет разрабатываться ССП, нужно учитывать следующее: чем больше подразделений предприятия управляются стратегически с помощью одной ССП, тем лучше можно каскадировать (декомпозировать, передавать) важные цели с верхнего уровня на нижние.

Одним из важных мероприятий при подготовке к разработке ССП является выбор перспектив. Рассмотрение различных перспектив при формировании и реализации стратегии является характерной чертой концепции сбалансированной системы показателей и ее ключевым элементом. Формулирование стратегических целей, подбор показателей и разработка стратегических мероприятий по нескольким перспективам призваны обеспечить всестороннее рассмотрение деятельности компании.

Компании, формулирующие свою стратегию слишком односторонне, необязательно отклоняются только в сторону финансов. Встречаются компании, которые слишком ориентированы на клиента и забывают о своих финансовых целях. Некоторые компании могут быть чрезмерно ориентированы на свои бизнес-процессы и не обращают внимания на рыночные аспекты. Равноправное рассмотрение нескольких перспектив позволяет избежать такой несбалансированности.

Итак, исходными предпосылками разработки ССП являются:

- перспективы ССП;
- информированная и мотивированная команда высшего руководства;
- стратегия, являющаяся «зрелой» для разработки ССП.

Разработка ССП

На этом этапе разрабатывается ССП для одной организационной единицы. Это может быть компания в целом, подразделение или отдел.

При этом разработка ССП осуществляется путем выполнения следующих шагов:

- конкретизация стратегических целей;
- связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками – построение стратегической карты;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- определение связи показателей с бизнес-процессами;
- разработка стратегических мероприятий.

Стратегические цели имеют статус решающих и ключевых целей компании. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые, плановые и фактические значения. Достижение разработанных целей призвана обеспечить реализация стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, бюджет и четкая ответственность.

Результат данного этапа обеспечивает единое понимание стратегии и является исходным пунктом для постоянного мониторинга внедрения стратегии. Только после информирования о ССП в организации, передачи целей на нижние уровни (каскадирование), создания адекватной системы планирования и отчетности и адаптации систем руководства и мотивации сотрудников ССП становится концепцией менеджмента.

На этапе разработки ССП необходимо учитывать, что стратегические цели, а не их показатели, составляют ядро сбалансированной системы показателей. Лучшие показатели бесполезны, если положенные в их основу цели не описывают надлежащим образом стратегию, ведущую к устойчивому конкурентному преимуществу.

Каскадирование ССП

Каскадирование ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах, поскольку цели и стратегические мероприятия из вышестоящих подразделений могут быть последовательно переданы в ССП нижестоящих организационных единиц – это вертикальная интеграция целей [3]. Тем самым повышается вероятность, что стратегические цели всего предприятия или крупных подразделений будут достигнуты.

При каскадировании стратегия, указанная в корпоративной ССП (Рис.2), распространяется на все уровни управления.

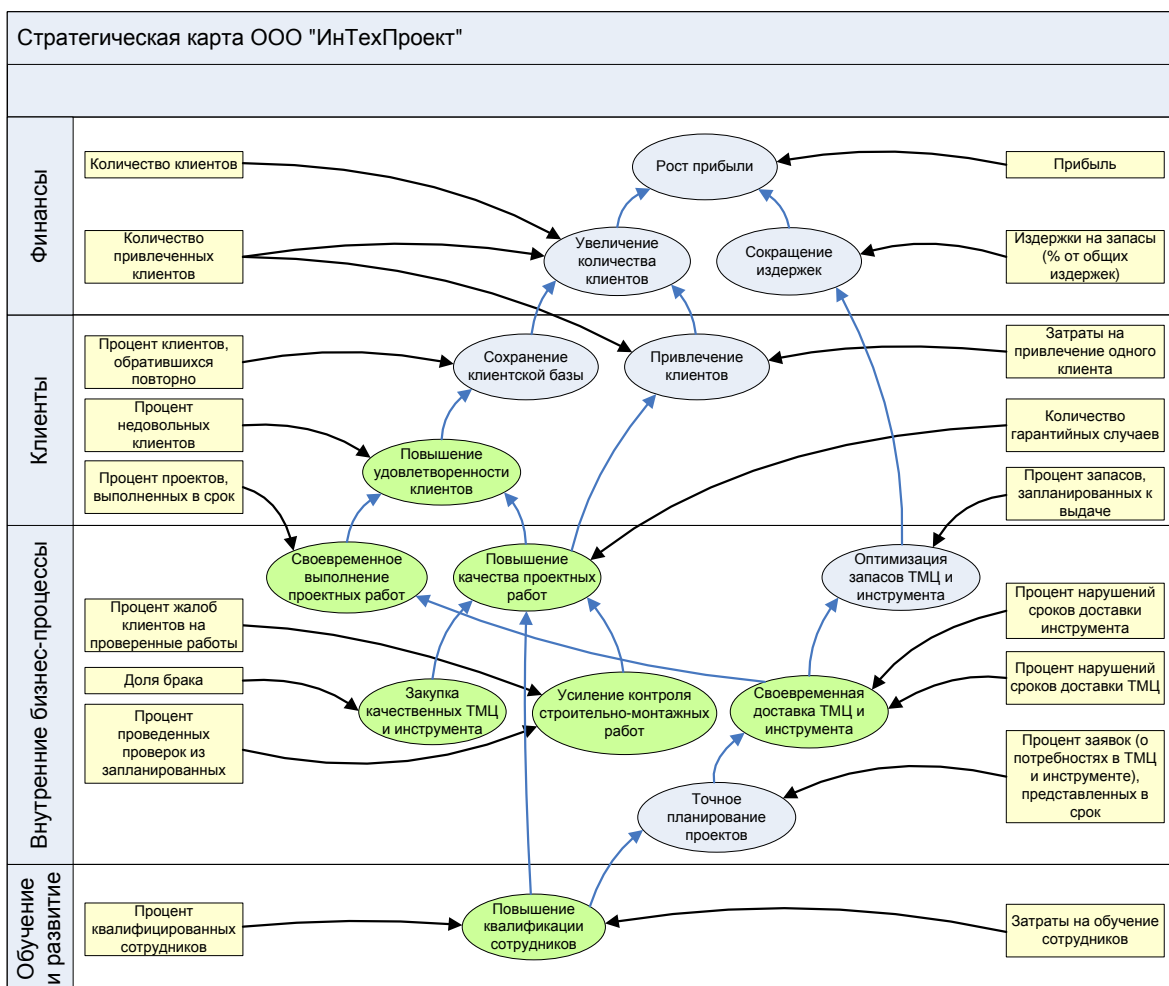


Рис.2. Стратегическая карта корпоративного уровня

Затем стратегические цели, показатели, целевые значения и действия по совершенствованию конкретизируются и адаптируются в подразделениях и отделах. Т.е. корпоративная ССП должна быть увязана с ССП подразделений, отделов и с индивидуальными планами работы сотрудников. На основе ССП своего подразделения каждый отдел разрабатывает собственную ССП (Рис.3), которая должна быть согласована с корпоративной ССП.

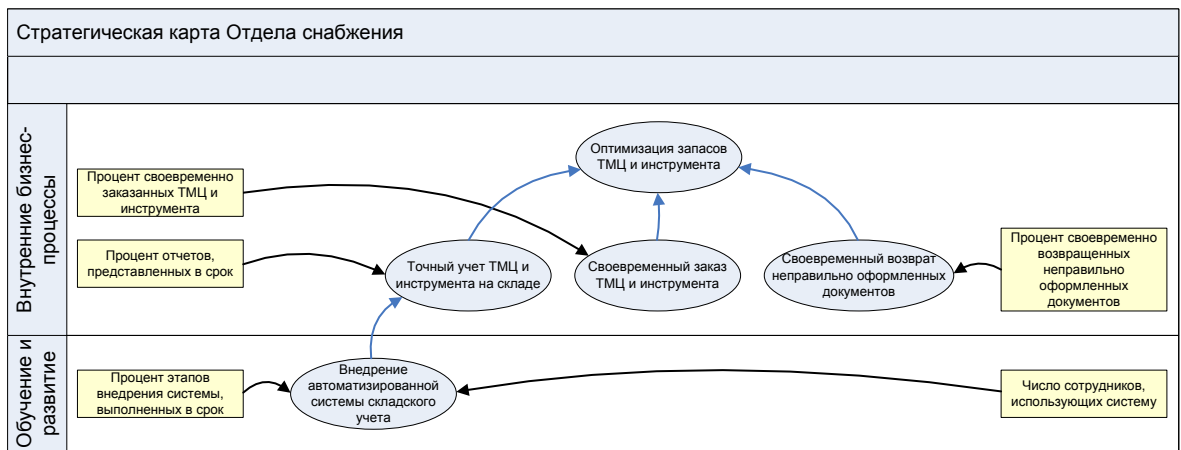


Рис. 3. Стратегическая карта Отдела снабжения

Затем при участии начальника отдела каждый сотрудник разрабатывает свой индивидуальный план работы. Этот план больше ориентирован на достижение реальных результатов на рабочем месте, а не на задания или действия по усовершенствованию.

На Рис. 4 представлено каскадирование ССП, при реализации которого устанавливается мост между последовательными уровнями организационной иерархии. При этом корпоративная стратегия последовательно спускается вниз.

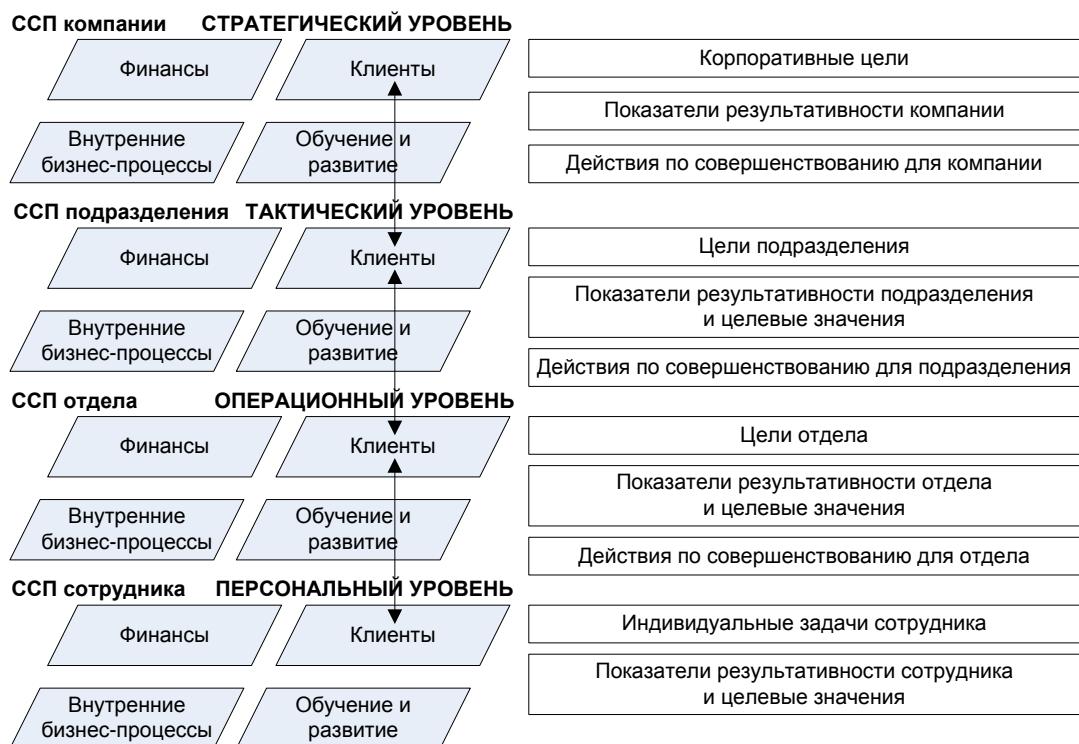


Рис. 4. Процесс каскадирования ССП

Степень подробности декомпозиции сбалансированных систем показателей «сверху вниз» зависит от организационной структуры и размера компании. Каждое подразделение включает в свою систему показателей только те задачи и показатели результативности общей (корпоративной) ССП, на которые оно оказывает влияние.

Контроль выполнения стратегии

Если бы внедрение ССП [4, 5] заканчивалось разработкой стратегических целей, причинно-следственных цепочек, показателей, целевых значений и стратегических мероприятий для одной организационной единицы, это означало бы лишь одноразовое сильное фокусирование на стратегию. Чтобы обеспечить долгосрочную реализацию стратегии, сформулированной в ССП, необходимо интегрировать ССП в систему управления.

Внедрение методологии реализации стратегии сегодня непрерывно связано с автоматизацией. Внедрение ССП, например, с помощью MS Excel, или вообще без какой-либо информационной поддержки возможно лишь на начальных этапах внедрения ССП либо в небольших организациях. Если компания собирается разрабатывать сбалансированные системы показателей для нескольких структурных подразделений и периодически их уточнять и корректировать, то без использования преимуществ информационных технологий не обойтись.

Как правило, основная проблема, с которой сталкиваются предприятия, решившие внедрить у себя данную методологию реализации стратегии, не в том, как автоматизировать создание дерева целей и показателей или построение стратегической карты, а в том, как в автоматическом режиме постоянно обеспечивать ССП свежими данными и поддерживать ее в рабочем состоянии. Программный продукт Business Studio как раз и предназначен для решения проблем, связанных с автоматизацией внедрения ССП.

Лишь с завершением этапа внедрения сбалансированная система показателей действует как концепция менеджмента, а не только как система показателей.

3.2. Этапы разработки и внедрения ССП

Конкретизация стратегических целей

Для построения системы стратегического управления необходимо декомпозировать (разбить, структурировать) стратегию компании на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты. При интеграции индивидуальных целей могут быть установлены причинно-следственные связи между ними таким образом, чтобы полный набор целей отображал стратегию компании.

Стратегические цели описывают планируемые результаты. Каждая стратегическая цель связана с одной из перспектив развития организации (см. *Рис. 1*).

Не следует определять слишком большое число стратегических целей для корпоративного уровня организации. Максимум 25 целей будет достаточно. На такое же количество целей следует ориентироваться при проектировании стратегических карт для подразделений.

Необходимо выбрать наиболее важные цели, основываясь на следующих критериях:

- цели должны быть измеримыми;
- на достижение целей можно влиять;
- цели приемлемы для различных групп людей в организации и согласованы с общей целью организации.

Слишком большое число целей в системе показателей свидетельствует о неспособности организации сосредоточить свое внимание на главном, а также означает то, что сформулированные цели не являются стратегическими для того организационного уровня, на котором разрабатывается система показателей. Разработке тактических и оперативных целей должно уделяться внимание в системах показателей подразделений низших уровней организационной структуры.

Связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками

Определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями является одним из основных элементов ССП. Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными целями.

Стратегические цели не являются независимыми и оторванными друг от друга, наоборот, они тесно друг с другом связаны и влияют друг на друга. Достижение одной цели служит достижению другой и так далее, до главной цели организации. Связи между различными целями ясно видны благодаря причинно-следственной цепи. Те из них, которые не вносят вклада в реализацию главной цели, исключаются из рассмотрения.

Причинно-следственная цепь – удобный инструмент для доведения ССП до нижестоящих организационных уровней. Для графического отображения взаимосвязи стратегических целей и перспектив применяют стратегическую карту.

Выбор показателей и определение их целевых значений

Показатель представляет собой измеритель степени достижения стратегической цели. Использование показателей призвано конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми. Показатели можно идентифицировать только тогда, когда существует ясность в отношении

целей. Выбор подходящих показателей – это второстепенный вопрос, поскольку даже наилучшие показатели не помогут компании достичь успеха, если неверно сформулированы цели. Рекомендуется использовать не более двух или трех показателей для каждой из стратегических целей. Причем всего показателей в ССП должно быть 100-200, не более. Около 80% всех показателей должны быть нефинансовыми.

Оптимальным соотношением числа показателей для целей каждой из перспектив на стратегической карте является такое соотношение:

- **финансы** – 4-5 показателей (22%);
- **клиенты** – 4-5 показателей (22%);
- **внутренние бизнес-процессы** – 8-10 показателей (34%);
- **обучение и развитие** – 4-5 показателей (22%).

Без наличия целевых значений показатели, разработанные для измерения стратегических целей, не имеют смысла. Определение целевых значений показателей вызывает сложности не только при разработке ССП. Принципиальная сложность определения целевого значения того или иного показателя состоит в том, чтобы найти реально достижимый уровень.

Как правило, ССП разрабатывается на период, соответствующий долгосрочному периоду стратегического планирования (3-5 лет). При этом целевые значения на долгосрочный период определяют у отсроченных показателей (показатели, которые говорят о конечных целях корпоративной стратегии). Поскольку реализация стратегии осуществляется и в текущем году, целевые значения устанавливаются и на среднесрочный (1 год) период – для опережающих показателей (показатели, изменения которых во времени происходят за короткий срок). Таким образом достигается сбалансированность системы показателей по долгосрочным и краткосрочным целям.

Содержание краткосрочных планов детализируется по периодам (кварталам, месяцам, неделям, дням) и выражается в виде плановых значений показателей. Показатели и их целевые значения предоставляют менеджменту своевременные сигналы, основанные на отклонениях реального положения вещей от планового, т.е. полученные фактические количественные результаты сравниваются с запланированными.

Определение связи показателей с бизнес-процессами

Как было сказано выше, показатель – это измеритель, показывающий степень достижения цели. Однако это и средство для оценки результативности и эффективности бизнес-процесса. Показатели в ССП служат как для оценки результативности бизнес-процессов, так и для оценки степени достижения цели одновременно.

Определение стратегических мероприятий

В случаях, когда стратегические цели не могут быть достигнуты путем выполнения регулярной деятельности (в рамках бизнес-процессов компании), достижение стратегических целей осуществляется через реализацию соответствующих стратегических мероприятий. «Стратегические мероприятия» – это общее понятие для всех мероприятий, проектов, программ и инициатив, которые реализуются для достижения стратегических целей.

Распределение проектов компании по целям сбалансированной системы создает ясность в понимании того, какой вклад вносит тот или иной проект в достижение стратегических целей. Если проекты не вносят значительного вклада в достижение стратегических целей, их следует рассмотреть на предмет, какой вклад они вносят в достижение базовых целей. Если то или иное стратегическое мероприятие не вносит существенного вклада в достижение базовых целей, то необходимость его реализации крайне сомнительна.

Сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии

Внедрение ССП – процесс, требующий значительного времени, часть из которого уходит на отлаживание системы и ее поддержку. Для улучшения ССП высшее руководство и ответственные должны постоянно проводить анализ и оценку деятельности организации.

Стратегические цели характеризуются высокой степенью актуальности для компании, и эта актуальность должна оцениваться как минимум ежегодно. При этом необходимо оценивать:

- Пригодны ли выбранные показатели для оценки степени достижения выработанных целей?
- Насколько прост расчет значений показателей?
- Достигли ли структурные подразделения целевых значений выработанных показателей?

- Достигнуты ли целевые значения показателей корпоративных целей?
- Какой вклад вносит рассматриваемое структурное подразделение в достижение целей верхних уровней?

Оценка показателей заключается, прежде всего, в том, чтобы понять возможность расчета фактического значения показателя на основе данных отчетного периода. Кроме того, необходимо проводить сравнения план-факт по значениям выработанных показателей с выяснением причин отклонений. Такой анализ сопровождается либо корректировкой целевого значения показателя, либо разработкой корректирующих мероприятий, направленных на достижение установленного ранее целевого значения.

ССП нижнего уровня всегда должна оцениваться на предмет содействия достижению целей верхнего уровня.

Кроме того, целесообразно прогнозировать целевые значения показателей на длительный период времени.

Мероприятия также должны подвергаться анализу, а именно необходимо оценивать:

- Были ли реализованы все мероприятия согласно утвержденному плану?
- Были ли при этом соблюдены бюджет времени и финансовые ресурсы?
- Повлияла ли реализация мероприятий на достижение целей?

Если разработанные ранее мероприятия еще не окончены, их следует завершить. При необходимости должны быть разработаны новые мероприятия.

4. Разработка ССП и контроль выполнения стратегии с применением Business Studio

4.1. Структура данных ССП

В данном разделе рассматривается технология применения Business Studio при разработке сбалансированной системы показателей. Подробнее о работе с Business Studio можно ознакомиться в Руководстве пользователя.

Все основные данные, относящиеся к ССП, хранятся в иерархических справочниках Навигатора в подразделе «Цели и показатели» раздела «Управление» (Рис.5).

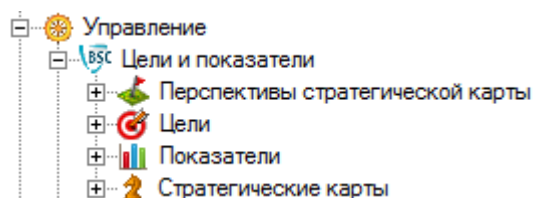


Рис.5. Иерархические справочники ССП

Иерархический справочник «Перспективы стратегической карты» позволяет ввести перспективы, по которым группируются стратегические цели ССП. Чаще всего используют четыре перспективы (Рис.6), однако, всегда можно добавить новую перспективу.

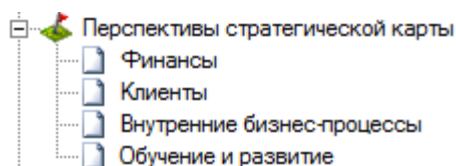


Рис.6. Справочник «Перспективы стратегической карты»

Иерархический справочник «Цели» позволяет ввести стратегические цели ССП. Цели можно сгруппировать по папкам, например, с названиями перспектив (Рис.7).

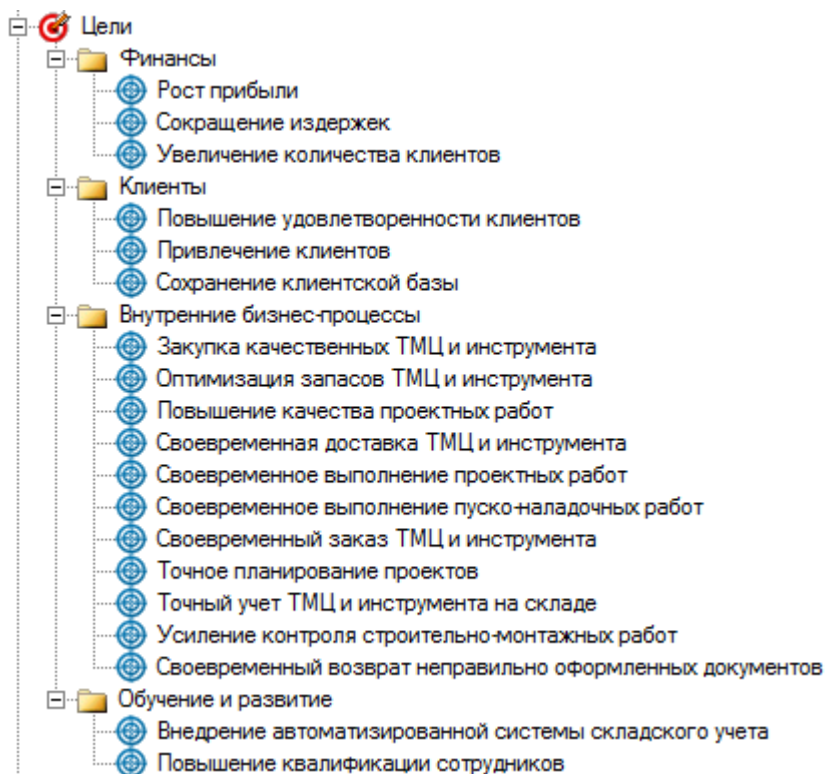


Рис.7. Справочник «Цели»

Показатели степени достижения стратегических целей хранятся в иерархическом справочнике «Показатели». Показатели могут быть сгруппированы по папкам или по показателям, рассчитываемым на основе других показателей (Рис.8).

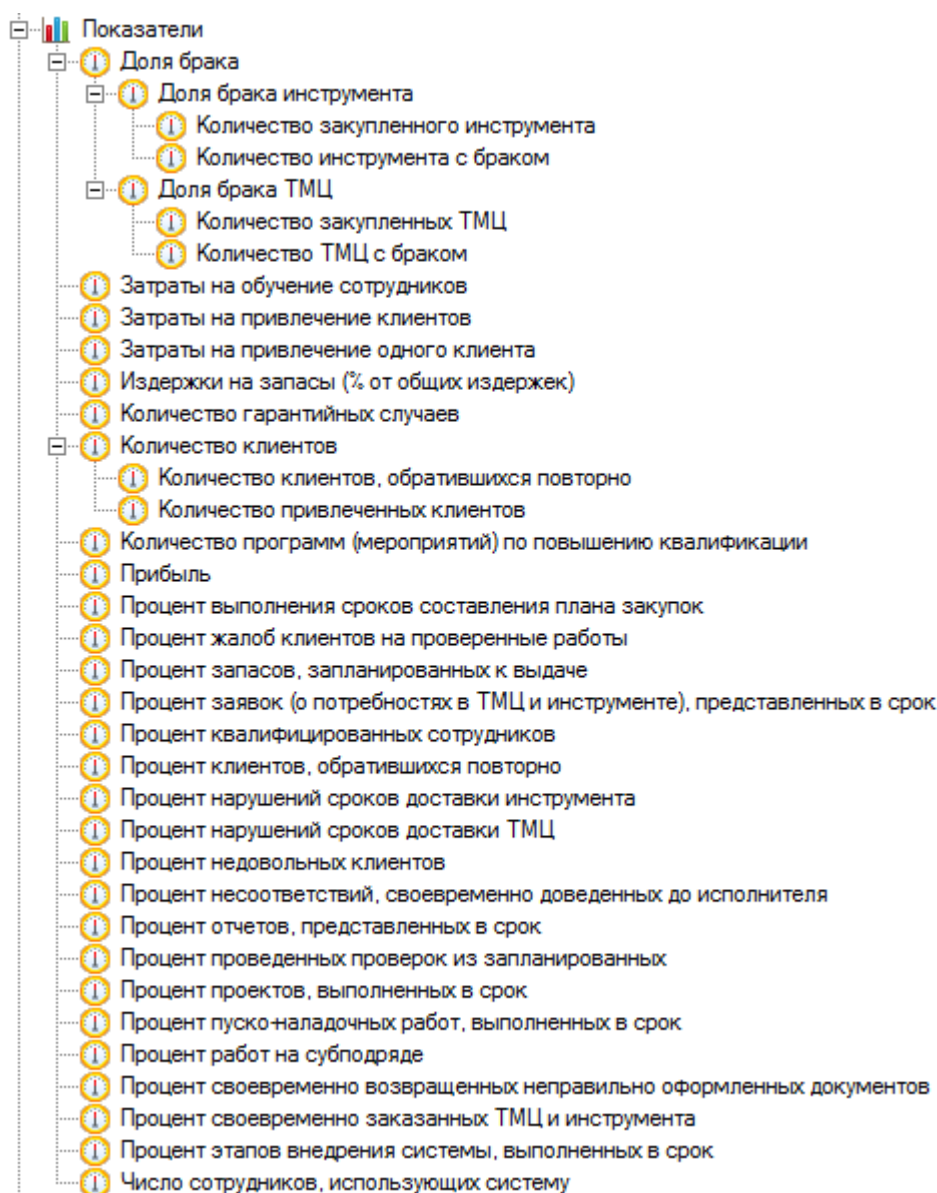


Рис.8. Справочник «Показатели»

Стратегические карты, являющиеся графическим отображением взаимосвязи перспектив, стратегических целей и их показателей, хранятся в иерархическом справочнике «Стратегические карты» (Рис.9).

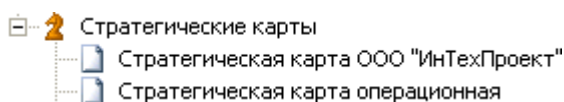


Рис.9. Справочник «Стратегические карты»

Иерархический справочник «Проекты» позволяет ввести перечень мероприятий, направленных на достижение стратегических целей (Рис. 10).

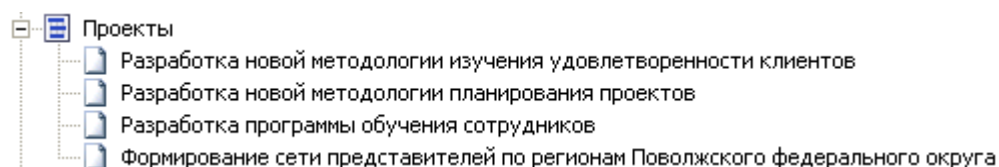



Рис. 10. Справочник «Проекты»

Работа с иерархическими справочниками Навигатора (добавление, редактирование и удаление элементов) более подробно описана в Руководстве пользователя, п. 2.6.

4.2. Определение стратегических целей

После выбора перспектив необходимо определить стратегические цели ССП. Ввести цели можно с помощью иерархического справочника «Цели» (см. Рис. 7).

Окно свойств цели (Рис. 11) открывается двойным щелчком на элементе в Навигаторе или кнопкой  на панели инструментов Навигатора.

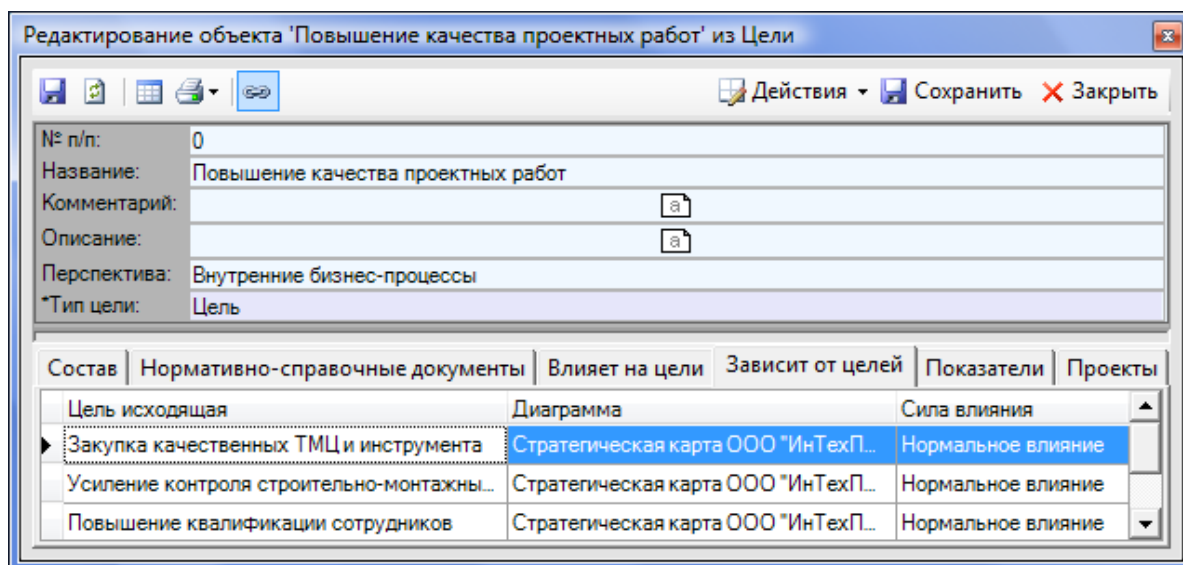


Рис. 11. Окно свойств Цели

В Табл. 1 перечислены основные параметры, которые заполняются в свойствах целей.

Табл. 1. Основные параметры цели

Параметр	Назначение
Название	Наименование цели
№ п/п	Номер для управления порядком элементов внутри справочника «Цели»
Комментарий	Произвольный комментарий к свойствам цели
Описание	Подробное уточняющее описание цели
Перспектива	Перспектива, к которой относится цель
Состав	Состав группы. Заполняется «перетаскиванием» элементов из Навигатора или форм справочников
Зависит от целей	Список целей, влияющих на достижение данной цели
Влияет на цели	Список целей, на достижение которых влияет данная цель
Показатели	Список показателей, измеряющих степень достижения цели
Проекты	Список проектов, выполнение которых направлено на достижение цели
Нормативно-справочные документы	Список ссылок на документы из иерархического справочника «Документы» раздела «Объекты деятельности»

После внесения цели в справочник ее можно добавлять непосредственно на стратегическую карту. Добавить новую стратегическую карту позволяет иерархический справочник «Стратегические карты» (см. *Рис.9*) раздела «Цели и показатели».

Количество стратегических карт для организации может быть неограниченным. Как минимум, проектирование начинается с главной или общей корпоративной стратегической карты.


В *Табл.2* перечислены основные параметры, которые заполняются в свойствах стратегической карты.

Табл.2. Основные параметры стратегической карты

Параметр	Описание
Название	Наименование стратегической карты
№ п/п	Номер для управления порядком элементов внутри справочника «Стратегические карты»
Комментарий	Произвольный комментарий к свойствам стратегической карты
Описание	Подробное уточняющее описание стратегической карты

Для добавления целей на открытую диаграмму стратегической карты необходимо перенести методом Drag&Drop ранее созданные перспективы из иерархического справочника Навигатора «Перспективы стратегической карты» (см. *Рис.6*). На диаграмме перспективы будут отображаться в виде строк (*Рис. 12*).

Далее в нужную перспективу необходимо перенести цели из справочника «Цели» Навигатора.

Также цель из справочника «Цели» можно добавить на диаграмму при помощи кнопки  на палитре элементов диаграммы стратегической карты. При нажатии на данную кнопку или при перетаскивании данной кнопки на диаграмму откроется окно выбора элемента из справочника «Цели».

Цели на диаграмме стратегической карты изображаются в виде эллипса. При этом автоматически заполняется параметр «Перспектива» в свойствах цели (см. *Рис.11*). При перемещении цели в другую перспективу параметр «Перспектива» изменяется автоматически.

На стратегической карте цели можно выделять цветом. Например, цели в области качества на стратегической карте на *Рис. 12* для удобства выделены зеленым цветом.

Более подробно работа с диаграммой стратегической карты описана в Руководстве пользователя, п. 3.2.

4.3. Построение причинно-следственных связей

Цели могут быть связаны с помощью отношений причинно-следственных связей.

Установление связей целей может осуществляться:

- на диаграмме стратегической карты (*Рис. 12*);
- в списках «Зависит от целей» и «Влияет на цели» в свойствах цели (см. *Рис. 11*).

На диаграмме стратегической карты связи целей можно строить в виде направленных стрелок от одной цели к другой. Две цели могут влиять друг на друга в рамках одной стратегической карты. Такое взаимовлияние изображается на карте двумя разными стрелками.

Степень влияния одной цели на другую задается с помощью поля «Сила влияния» и может принимать следующие значения:

- очень слабое влияние;
- слабое влияние;
- нормальное влияние;
- сильное влияние;
- очень сильное влияние.

По умолчанию задается «Нормальное влияние». Изменить силу влияния можно в свойствах самой связи (стрелки) на стратегической карте или в свойствах цели в списках «Зависит от целей» и «Влияет на цели». В этих же списках может осуществляться и само определение

причинно-следственных связей. Т.к. не все цели ССП могут быть отображены на стратегической карте, для установления причинно-следственных связей таких целей и используются списки «Зависит от целей» и «Влияет на цели».

Заполнение списков «Зависит от целей» и «Влияет на цели» может осуществляться путем переноса одной цели в окно свойств другой цели из иерархического справочника «Цели» либо выбором из справочника. Более подробно работа с полями ввода значения типа «Справочник» описана в Руководстве пользователя, п. 2.2.

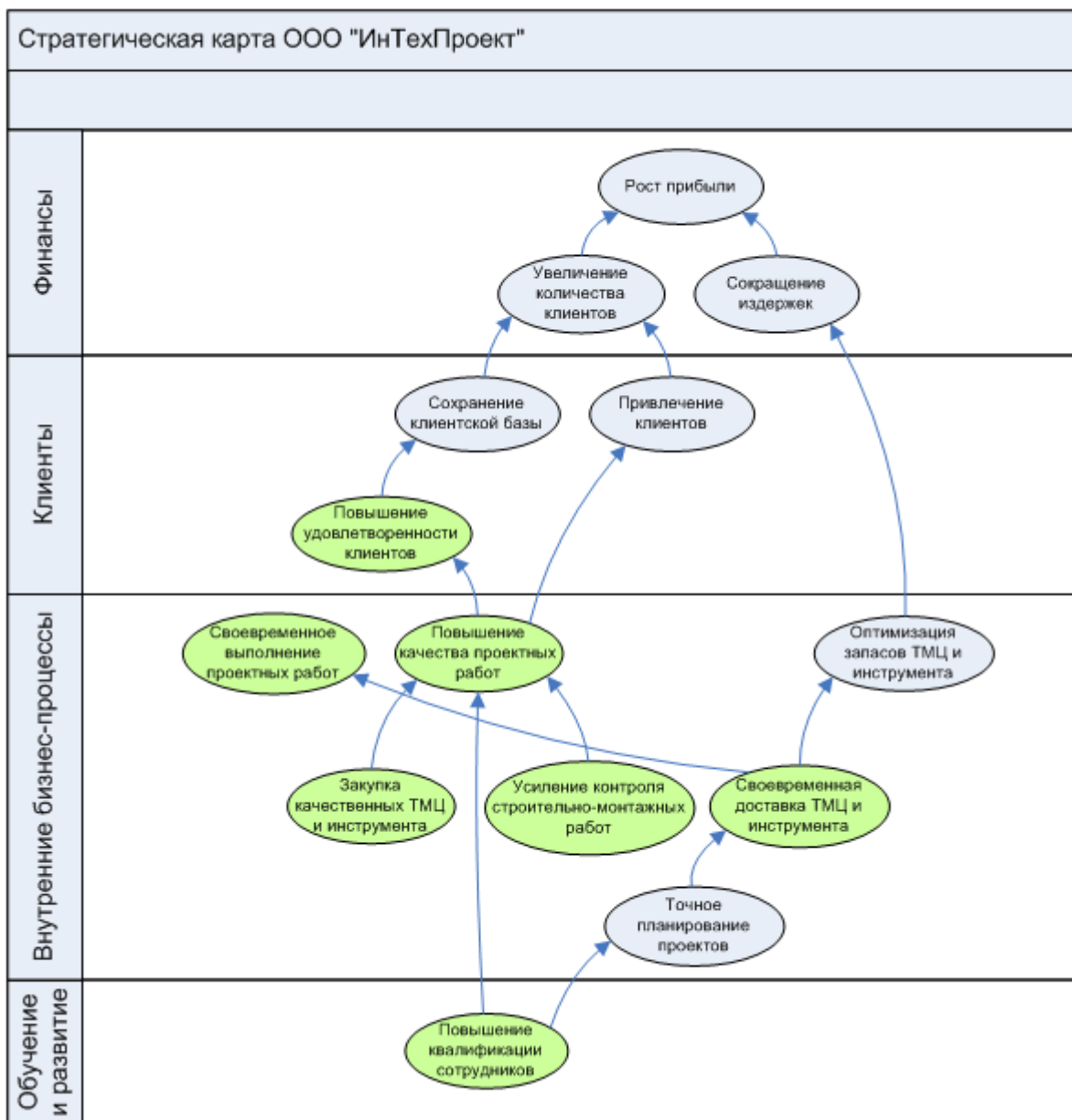


Рис. 12. Цели на стратегической карте

Установление связи между целями на диаграмме стратегической карты приводят к изменению списков «Влияет на цели» и «Зависит от целей» в окне свойств цели (см. Рис.11) после сохранения данной диаграммы.


Список целей, размещенных на стратегической карте, может быть получен путем вызова на выполнение отчета «Стратегическая карта» (Приложение А. Пример отчета «Стратегическая карта»).

4.4. Определение показателей и целевых значений

В Business Studio показатели служат как для оценки степени достижения цели, так и для оценки результативности процессов одновременно.

Назначение показателя цели может осуществляться:

- на диаграмме стратегической карты;
- в списке «Показатели» в свойствах цели;
- в списке «Цели» в свойствах показателя.

Для того чтобы назначить для цели показатель на диаграмме стратегической карты, необходимо показатель перенести на диаграмму из справочника «Показатели» Навигатора. Также показатель из справочника «Показатели» можно добавить на диаграмму при помощи кнопки  на палитре элементов диаграммы стратегической карты. При нажатии на данную кнопку или при перетаскивании данной кнопки на диаграмму откроется окно выбора элемента из справочника «Показатели».

На диаграмме стратегической карты (Рис.13) назначение показателя цели можно строить в виде направленных стрелок от показателя к цели. Степень влияния показателя на цель задается с помощью поля «Сила влияния» и может принимать те же значения, что и в случае силы влияния цели на цель (см. п.4.3).

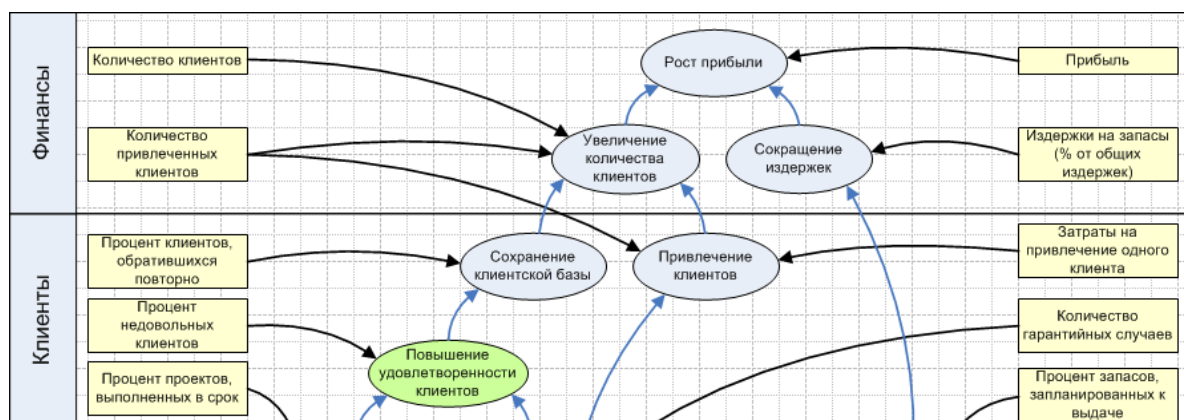


Рис. 13. Показатели достижения стратегических целей

По умолчанию задается «Нормальное влияние». Сила влияния может быть изменена:

- в свойствах стрелки на стратегической карте;
- в свойствах цели в списке «Показатели»;
- в свойствах показателя в списке «Цели».

Заполнение списка «Показатели» в свойствах цели может также осуществляться путем переноса показателя из иерархического справочника «Показатели» в окно свойств цели либо выбором из справочника.

Заполнение списка «Цели» в свойствах показателя может также осуществляться путем переноса цели в окно свойств показателя из иерархического справочника «Цели» либо выбором из справочника.

Один и тот же показатель может быть назначен двум (и более) целям, но нужно помнить, что плановые и фактические значения будут одинаковы для всех целей. Если плановые и фактические значения должны быть разными, несмотря на то, что показатель называется одинаково, то необходимо завести два разных показателя с названиями, отражающими назначение показателей.

Значения показателя

Каждый показатель характеризуется рядом параметров (Рис. 14). Поскольку показатель будет измеримым, он должен иметь свою единицу измерения. Для каждого показателя должна быть установлена периодичность измерения данных. Именно с данной периодичностью необходимо вводить плановые и фактические значения.

Минимальное и максимальное значения задают возможный диапазон изменения значений показателей, а также используются для указания границ индикаторной линейки, которая строится для значения показателя на закладке «Значения показателя».

Автоматическое создание списка значений показателей за период (с пустыми плановыми и фактическими значениями) осуществляется при помощи гиперссылки «Создать показатели за период», находящейся на закладке «Значения показателя». После этого открывается окно

«Выберите период» (Рис.15), где необходимо указать период, за который будет формироваться список с периодичностью, указанной в свойствах показателя.

Редактирование объекта 'Доля брака' из Показатели

Действия Сохранить Закрыть

График Детализация

№ п/п: _____

Название: Доля брака

Временной горизонт: Перебежающий

Периодичность: Месяц

Единица измерения: Проценты

Точность: 2

Минимальное значение: 0

Максимальное значение: 50

Целевое значение: 2

Целевая дата: 01.01.2014

Нижнее допустимое отклонение: _____

Верхнее допустимое отклонение: 1

Нижнее критическое значение: _____

Верхнее критическое значение: 20

Ответственный за ввод значений: _____

Рассчитываемый:

Механизм использования формулы: Для плановых и фактических значений

Формула: $100 * ((\text{Количество ТМЦ с браком}) + (\text{Количество инструмента с браком})) / ((\text{Количество закупленных ТМЦ}) + (\text{Количество закупленного инструмента}))$

*Тип показателя: Показатель

Скрывать в кокпите:

Значения показателя | Состав | Нормативно-справочные документы | Контролирующие лица | Процессы | Цели

Создать показатели за период Детализация значения Список измерений

Статус	Период	План	Нижнее доп..	Верхнее доп..	Нижнее кр..	Верхнее кр..	Факт	Тренд	Индикаторная линейка
	Январь 2011	7,14	7	1		20	6,67		
	Февраль 20..	7,14	7	1		20	7,27	↑	
	Март 2011	7,14	7	1		20	5,08	↓	

Рис.14. Окно свойств показателя

Выберите период

Год: 2011 Выбрать Отмена

- [-] Целый год
 - [-] Первое полугодие
 - [-] I квартал
 - Январь
 - Февраль
 - Март
 - [-] II квартал
 - Апрель
 - Май
 - Июнь
 - [-] Второе полугодие
 - [-] III квартал
 - Июль
 - Август
 - Сентябрь
 - [-] IV квартал
 - Октябрь
 - Ноябрь
 - Декабрь

Рис.15. Окно выбора периода для создания списка значений показателей

Автоматический расчет плановых и фактических значений по настраиваемой пользователем формуле осуществляется путем ввода формулы расчета в поле «Формула».

Формулу можно использовать для расчета и планового, и фактического значения, а также можно рассчитать только одно из этих значений: либо плановое, либо фактическое. Для выбора механизма использования формулы предназначен соответствующий параметр – «Механизм использования формулы». При создании показателя в параметре «Механизм использования формулы» автоматически проставляется значение «Для плановых и фактических значений», которое при необходимости можно изменить.

Для удобства и правильности введения названий показателей в поле «Формула» пользователь может переносить показатели методом Drag&Drop из иерархического справочника непосредственно в область поля для ввода формулы расчета. При этом переносится только название показателя, и затем его необходимо вручную заключить в квадратные скобки.

Фактическое значение показателя также рассчитывается автоматически, если заполнен список измерений для определенного значения показателя. При этом список измерений для выбранного значения открывается по гиперссылке «Список измерений», находящегося на закладке «Значения показателя» (см. Рис.14). В этом списке для каждого измерения заносится список значений. Фактическое значение показателя при заполненном списке измерений будет рассчитываться как среднее арифметическое всех значений во всех измерениях, связанных с определенным периодом показателя.

Если для показателя определена формула, а для какого-то периода занесены значения в список измерений, то за данный период фактическое значение этого показателя будет рассчитываться как среднее значений списка измерений, а плановое значение – по указанной формуле в свойствах показателя. При необходимости рассчитывать по формуле и фактическое значение – необходимо удалить все измерения в списке измерений за рассматриваемый период.

Гиперссылка «Детализация значения» открывает окно с показателями, по значениям которых рассчитаны значения текущего показателя. Значения показателей приводятся за период, соответствующий периоду выделенного значения данного показателя.

В Табл.3 перечислены основные параметры, которые заполняются в свойствах показателя.

Табл.3. Основные параметры показателя

Параметр	Назначение
№ п/п	Номер для управления порядком элементов внутри справочника «Показатели»
Название	Наименование показателя
Временной горизонт	Тип показателя – отсроченный или опережающий
Периодичность	Нет; День; Неделя; Месяц; Квартал; Полугодие; Год. Периодичность – это частота измерений (мониторинга) значений показателя во времени
Единица измерения	Единица измерения значений показателя
Точность	Число знаков после запятой (0..6) в значении показателя. Используется для контроля при вводе значений показателя. Если данный параметр заполнен, то будет невозможно ввести в значении показателя больше знаков после запятой, чем указано в этом параметре
Минимальное значение	Указывает на минимально возможное значение показателя. Используется для контроля при вводе значений показателя и для построения индикаторной линейки
Максимальное значение	Указывает на максимально возможное значение показателя. Используется для контроля при вводе значений показателя и для построения индикаторной линейки
Целевое значение	Целевое значение показателя, которое нужно достигнуть к Целевой дате
Целевая дата	Целевая дата определяет конечную дату, к которой нужно достигнуть Целевого значения
Нижнее допустимое отклонение	Нижнее допустимое отклонение от целевого значения

Параметр	Назначение
Верхнее допустимое отклонение	Верхнее допустимое отклонение от целевого значения
Нижнее критическое значение	Обозначает границу критического диапазона значений снизу (от Минимального до Нижнего критического значения)
Верхнее критическое значение	Обозначает границу критического диапазона значений сверху (от Верхнего критического значения до Максимального)
Ответственный за ввод значений	<p>Ответственный за внесение значений показателя. Указывается Должность и/или Физическое лицо.</p> <p>При заполнении такого параметра (при помощи кнопки с тремя точками) сначала предлагается выбрать Должность, затем Физическое лицо. При указании должности будет предложено выбрать физическое лицо из списка сотрудников данной должности. Если отказаться от выбора должности, то будет предложено выбрать физическое лицо из справочника «Физические лица» Отказываться от выбора должности или физического лица необходимо путем нажатия на кнопку «Закрыть» в открывающемся окне</p>
Рассчитываемый	Не редактируемый параметр. Показатель рассчитываемый, если задана Формула
Механизм использования формулы	Механизм использования формулы для расчета: плановых и фактических значений; только плановых значений; только фактических значений.
Формула	<p>Выражение, содержащее имена показателей, числовые значения, операции (+; -; *; /), функции: Сумма(); СуммаНепуст(); СрЗнач(); СрЗначНепуст(); Мин(); Макс(); План(); Факт().</p> <p>Имена показателей в формуле должны указываться в квадратных скобках: [Показатель].</p> <p>Сумма() – агрегатная функция рассчитывает сумму значений показателя, указанного в качестве аргумента функции, за период рассчитываемого показателя. Если в указанном периоде среди значений показателя есть пустые или незаполненные значения, то значение функции не рассчитывается.</p> <p>СуммаНепуст() – агрегатная функция рассчитывает сумму значений показателя, указанного в качестве аргумента функции, за период рассчитываемого показателя. Расчет производится только по непустым (или заполненным) значениям показателя-аргумента.</p> <p>СрЗнач() – агрегатная функция рассчитывает среднее арифметическое значений показателя, указанного в качестве аргумента функции, за период рассчитываемого показателя. Если в указанном периоде среди значений показателя есть пустые или незаполненные значения, то значение функции не рассчитывается.</p> <p>СрЗначНепуст() – агрегатная функция рассчитывает среднее арифметическое значений показателя, указанного в качестве аргумента функции, за период рассчитываемого показателя. Расчет производится только по непустым (или заполненным) значениям показателя-аргумента.</p> <p>Мин() – агрегатная функция рассчитывает минимальное из значений показателя, указанного в качестве аргумента функции, за период рассчитываемого показателя.</p> <p>Макс() – агрегатная функция рассчитывает максимальное из значений показателя, указанного в качестве аргумента функции, за период рассчитываемого показателя.</p> <p>План() – функция возвращает плановое значение показателя, указанного в качестве аргумента функции.</p> <p>Факт() – функция возвращает фактическое значение показателя, указанного в качестве аргумента функции.</p> <p>Агрегатные функции в качестве набора значений берут значения показателей с меньшими дискретами. Например, для показателя «Количество привлеченных клиентов» с периодичностью Месяц, при включении «Количество привлеченных клиентов» в формулу показателя «Количество клиентов» с периодичностью Год с функцией Сумма(), система рассчитает сумму за год значений показателя «Количество привлеченных</p>

Параметр	Назначение
	клиентов». При простом включении показателя «Количество привлеченных клиентов» будет выдана ошибка. Формула расчета плановых и фактических значений показателя «Количество клиентов» будет выглядеть следующим образом: Сумма([Количество клиентов, обратившихся повторно])+Сумма([Количество привлеченных клиентов])
Скрывать в кокпите	Параметр определяет для текущего пользователя, будет ли данный показатель отображаться в кокпите. Нет – показатель отображается в кокпите. Да – показатель не отображается в кокпите. Для текущего пользователя (пользователя, запустившего Business Studio) все показатели, для которых проставлен данный параметр, отображаются в настройках пользователя на закладке «Скрытые в кокпите показатели».
Значения показателя	Список плановых и фактических значений показателя по периодам.
Состав	Состав группы. Заполняется «перетаскиванием» элементов из Навигатора или форм справочников
Нормативно-справочные документы	Список ссылок на документы из иерархического справочника «Документы» раздела «Объекты деятельности». К этим документам можно приложить файл MS Word, MS Excel, MS Visio и т.д.
Контролирующие лица	Лица, контролирующие значения показателя. Указывается Должность и/или Физическое лицо. При заполнении такого параметра (при помощи кнопки с тремя точками) сначала предлагается выбрать Должность, затем Физическое лицо. При указании должности будет предложено выбрать физическое лицо из списка сотрудников данной должности. Если отказаться от выбора должности, то будет предложено выбрать физическое лицо из справочника «Физические лица». Отказываться от выбора должности или физического лица необходимо путем нажатия на кнопку «Закрыть» в открывающемся окне
Процессы	Процессы, которым назначен показатель
Цели	Цели, степень достижения которых измеряет показатель

Индикаторная линейка

Каждый показатель имеет встроенную индикаторную линейку (Рис.16), которая для выбранного периода наглядно показывает при помощи «ползунка» положение фактического значения показателя в интервале между минимальным и максимальным значениями.



Рис. 16. Индикаторная линейка

«Ползунок» окрашивается в цвет той, зоны, в которую попадает фактическое значение (параметр «Факт» на закладке «Значения показателя»).

Виды индикаторных линеек:

- одно из Критических значений не задано;
- Нижнее критическое значение и Верхнее критическое значение не заданы;
- Допустимое отклонение для значения показателя не задано;
- указано только Фактическое значение.

Цветовой индикатор в свойствах показателя выбирается в соответствии со шкалой, приведенной на Рис.17.

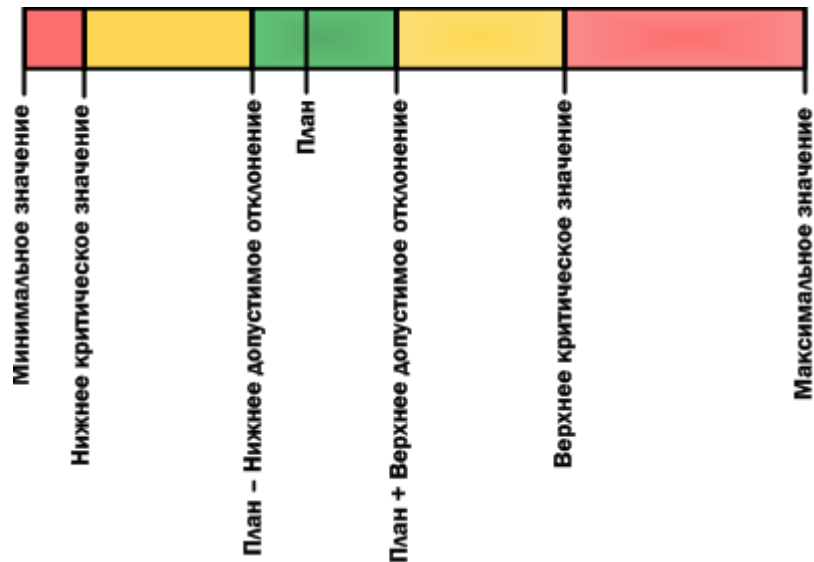


Рис.17. Индикаторная линейка в Кокпите

Зеленый цвет индикатора означает, что за выбранный период фактическое значение показателя расположено в отрезке:

[План – Нижнее допустимое отклонение; План + Верхнее допустимое отклонение].

Желтый цвет индикатора означает, что за выбранный период фактическое значение показателя расположено в одном из отрезков:

(Нижнее критическое значение; План – Нижнее допустимое отклонение);

(План + Верхнее допустимое отклонение; Верхнее критическое значение).

Красный цвет индикатора означает, что за выбранный период фактическое значение показателя расположено в одном из отрезков:

[Минимальное значение; Нижнее критическое значение];

[Верхнее критическое значение; Максимальное значение].

Если индикатор показателя не имеет никакого цвета – выводится сообщение вместо индикаторной линейки, показывающее каких данных не хватает для отображения линейки.

Для каждого показателя, в зависимости от изменения фактического значения по сравнению с прошлым периодом, отображаются стрелки различных направлений или «тренд»:



– фактическое значение увеличилось;



– фактическое значение уменьшилось.

Для каждого не рассчитываемого показателя должно быть определено лицо, ответственное за внесение значений показателей («Ответственный за ввод значений»). Также для каждого показателя должны быть определены лица, которые будут контролировать выполнение значений показателя (Рис. 18).

Ответственные за ввод значений при работе с кокпитом смогут увидеть закрепленные за ними показатели, воспользовавшись пунктом меню «ССП -> Ввод показателей». Контролирующие лица при работе с кокпитом смогут увидеть закрепленные за ними показатели, воспользовавшись пунктом меню «ССП -> Контроль показателей».

Владельца процесса, для которого назначен данный показатель, рекомендуется назначать контролирующим лицом. Процессы заносятся для показателя на вкладку «Процессы» (Рис. 19). Для добавления владельцев процессов, связанных с данным показателем, на закладку «Контролирующие лица», необходимо использовать гиперссылку «Добавить владельцев процессов».

Если владельца процесса не указать как контролирующее лицо показателя на закладке «Контролирующие лица», информация о связи данного показателя и субъекта будет отражена в должностной инструкции и отчетах «Значения показателей, контролируемых должностным лицом» и «Текущие значения показателей, контролируемых должностным лицом», но владелец процесса не будет видеть данный показатель в окне кокпита.

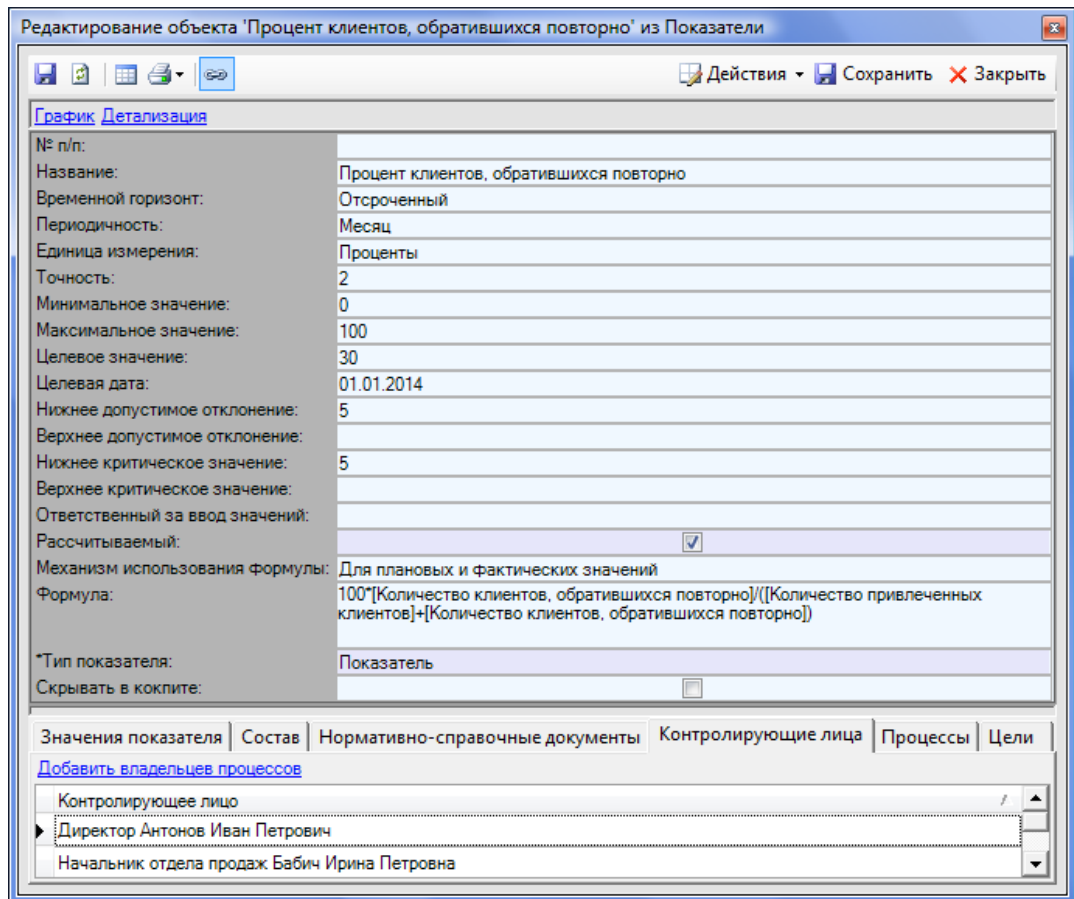


Рис. 18. Контролирующие лица

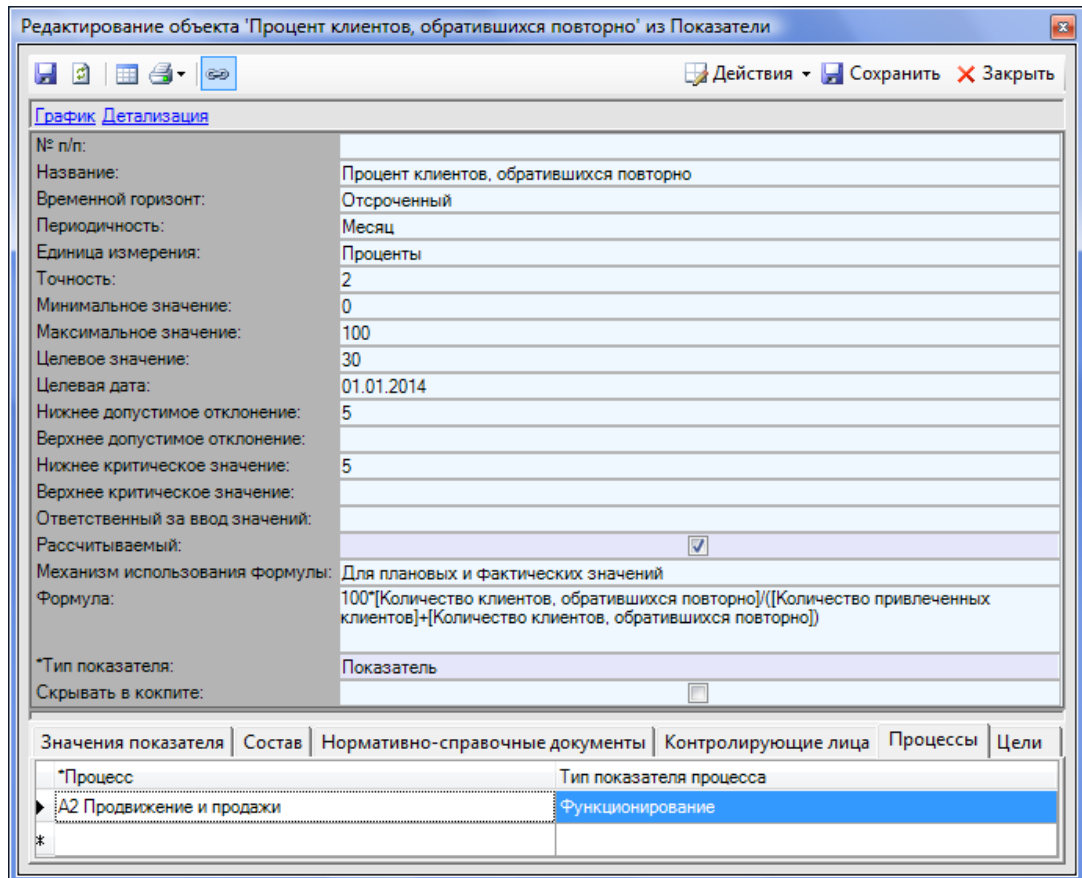


Рис. 19. Процессы, связанные с показателем

Отчеты с плановыми и фактическими значениями показателей в Business Studio можно вызвать в Навигаторе от цели, показателя или от субъекта (тип «должность»).

Выбрав в иерархическом справочнике Навигатора интересующую цель, по ней можно открыть два отчета:

- «Отчет по цели» (Приложение Б. Пример отчета по цели);
- «Текущие значения показателей цели» (Приложение В. Пример отчета «Текущие значения показателей цели»).

Выбрав в Навигаторе интересующий показатель, по нему можно открыть отчет «Значения показателя за период» (Приложение Г. Пример отчета «Значения показателя за период»).

Выбрав в Навигаторе субъекта (тип «должность»), по нему можно вызвать два отчета:

- «Значения показателей, контролируемых должностным лицом, за период» (Приложение Д. Пример отчета «Значения показателей, контролируемых должностным лицом, за период»);
- «Текущие значения показателей, контролируемые должностным лицом» (Приложение Е. Пример отчета «Текущие значения показателей, контролируемых должностным лицом»).

Для выбора периода дат или текущей даты, за которые будут формироваться отчеты, необходимо использовать гиперссылку «Дополнительно» из окна, вызываемого из «Сервис → Настройки пользователя» (Рис.20).

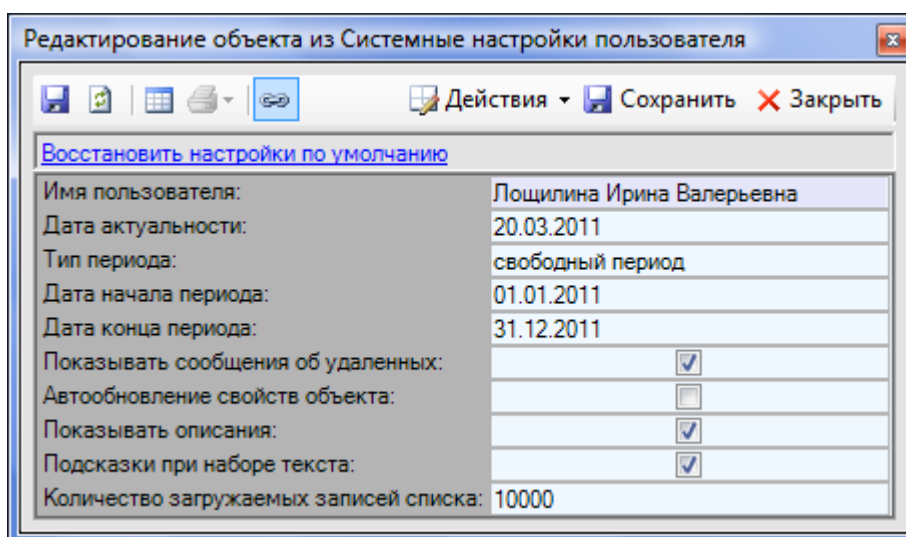


Рис.20. Меню «Системные настройки» для задания периода дат

Прежде чем формировать отчеты, пользователь должен создать для базы данных, с которой работает, свои настройки, включая интервал дат для фильтра, который будет использоваться при формировании отчетов. Для этого нужно войти в «Настройки пользователя» («Сервис → Настройки пользователя», гиперссылка «Дополнительно») (Рис.20), установить необходимый период дат и нажать кнопку «Сохранить».

После установки настроек можно формировать отчеты. Если пользователь не создал (не сохранил) свои настройки, в сформированных отчетах, где используется интервал дат для фильтра, абзацы «Дата» и «Период» будут оставаться пустыми.

4.5. Определение связи с бизнес-процессами

Назначение процессу показателя автоматически связывает процесс с целями, оценкой достижения которых является показатель. Назначение процессу показателя может осуществляться:

- в списке «Процессы» в свойствах показателя (см. Рис. 19);
- в списке «Показатели» в свойствах процесса (Рис.21).

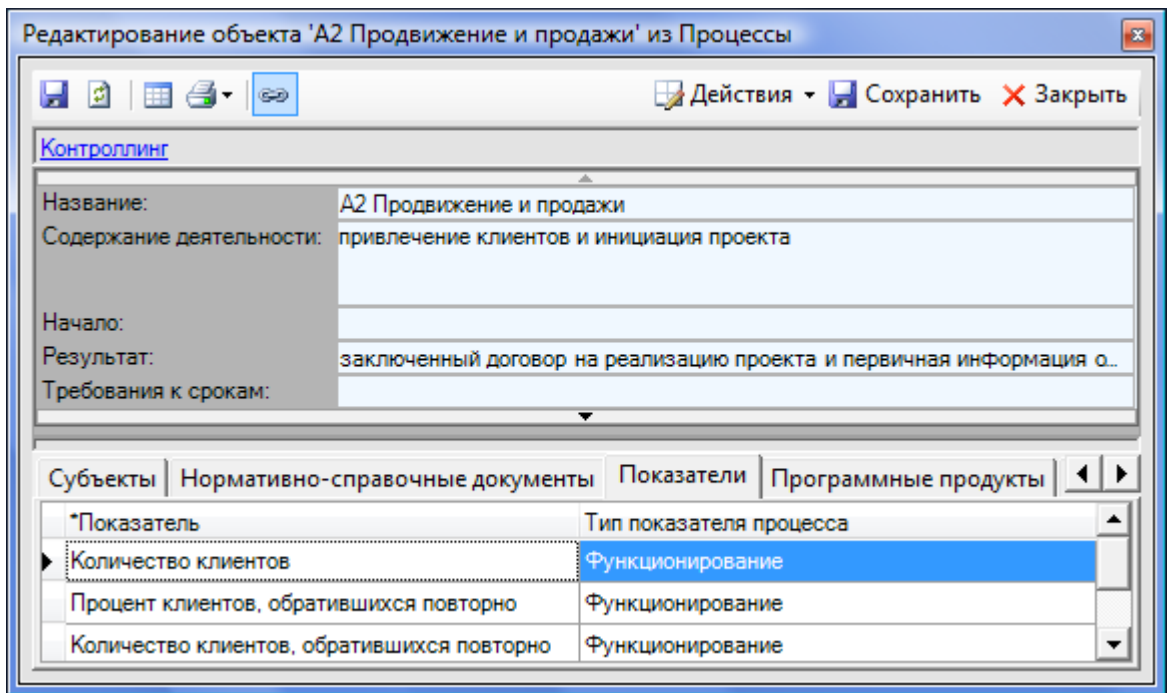


Рис.21. Связи процессов и показателей

Заполнение списка «Процессы» в свойствах показателя осуществляется путем переноса процесса в окно свойств показателя из иерархического справочника «Процессы» либо выбором из справочника.

Заполнение списка «Показатели» в свойствах процесса осуществляется выбором из справочника, либо путем переноса:

- показателя из иерархического справочника «Показатели» в окно свойств процесса;
- цели из иерархического справочника «Цели» в окно свойств процесса. При этом с процессом ассоциируются все показатели выбранной цели, лишние показатели затем можно удалить.

По умолчанию на вкладке «Показатели» в свойствах процесса отображается поле «Тип показателя процесса», дублирующее информацию поля «Тип показателя процесса» в свойствах процесса. Это поле предназначено для определения типа показателя: результативность или эффективность. Типы показателя хранятся в одноименном справочнике.

4.6. Определение стратегических мероприятий

Каждая цель может быть связана с проектами, направленными на достижение данной цели (Рис.22). Выбор силы влияния связи реализуется через список «Сила влияния».

Те цели, которые достигаются за счет мероприятий, а не бизнес-процессов, связываются с соответствующими проектами. Для конкретного проекта назначается руководитель (указывается должность и/или физическое лицо). Каждое мероприятие характеризуется планируемыми и фактическими датами начала и завершения проекта. Поле «Завершен» заполняется автоматически после заполнения поля «Дата завершения факт». В Табл.4 перечислены основные параметры, которые заполняются в свойствах проекта.

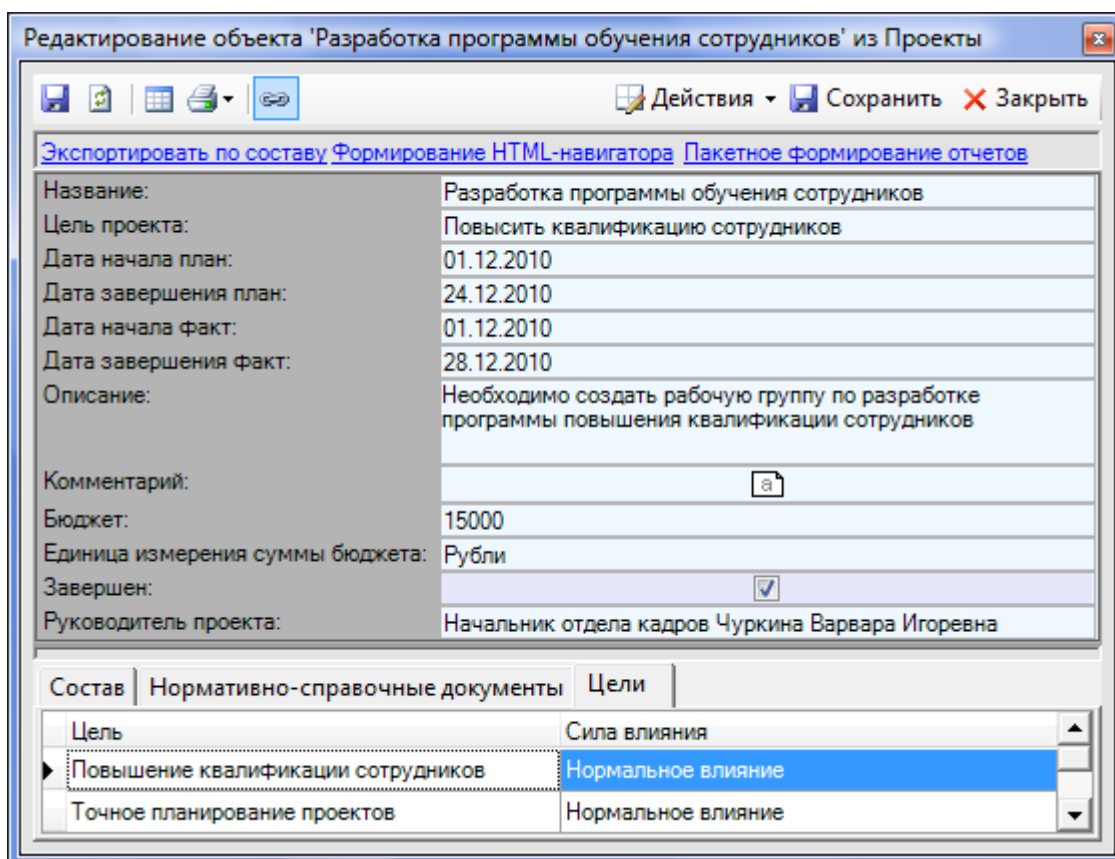


Рис.22. Окно свойств проекта

Табл.4. Основные параметры проекта

Параметр	Назначение
Название	Наименование проекта
Цель проекта	Результат, который планируется достичь после выполнения проекта
Дата начала план	Планируемая дата начала проекта
Дата завершения план	Планируемая дата завершения проекта
Дата начала факт	Фактическая дата начала проекта
Дата завершения факт	Фактическая дата завершения проекта
Описание	Описание этапов, ресурсов и ограничений проекта
Бюджет	Бюджет, выделенный на выполнение проекта
Единицы измерения суммы бюджета	Единица измерения суммы бюджета, выделенного на выполнение проекта
Завершен	Не редактируемый параметр. Проект завершен, если заполнена «Дата завершения факт»
Руководитель проекта	Лицо, являющееся руководителем проекта. Указывается Должность и/или Физическое лицо
Состав	Состав группы. Заполняется «перетаскиванием» элементов из Навигатора или форм справочников
Цели	Список целей, на достижение которых направлен проект
Нормативно-справочные документы	Список ссылок на документы из иерархического справочника «Документы» раздела «Объекты». К этим документам можно приложить файл Word, Excel, Visio и т.д.

Выбрав в навигаторе интересующий проект, можно открыть по нему отчет «Отчет по проекту» (Приложение Ж. Пример отчета «Отчет по проекту»).

4.7. Использование кокпита при работе с показателями

Кокпит – интерфейс системы, предназначенный для наглядного отображения значений показателей и их динамики.

Работа с кокпитом осуществляется с помощью раздела Главного меню «ССП».

Окно кокпита

Чтобы открыть окно просмотра кокпита, необходимо выполнить пункт Главного меню «ССП -> Контроль показателей». Откроется окно «Показатели» (Рис.23).

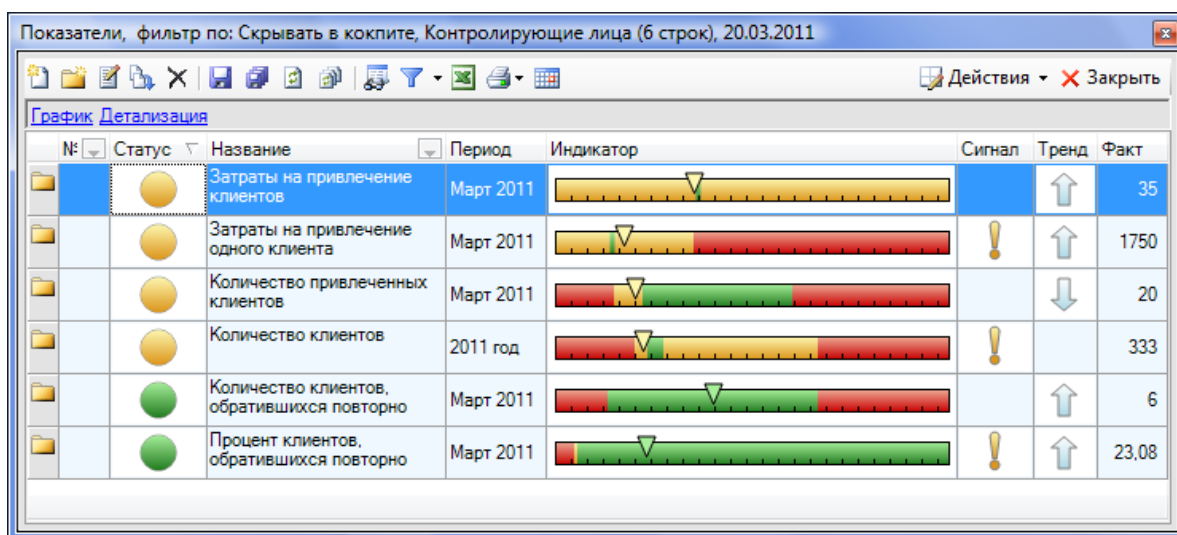


Рис.23. Окно работы с показателями в Кокпите

Чтобы просмотреть показатели на другую дату, существует кнопка «Сменить дату актуальности». По нажатию кнопки откроется окно для выбора даты.

Гиперссылка «График» – открывает окно «Диаграмма значений» (Рис.24). Гиперссылка «Детализация» – открывает окно показателей, по значениям которых рассчитаны значения выбранного показателя по указанной формуле. Значения показателей приводятся за период, соответствующий заданной дате актуальности.

Чтобы открыть окно кокпита для ввода значений показателей можно воспользоваться пунктом Главного меню «ССП -> Ввод показателей». Для ввода значений непосредственно из окна «Показатели» необходимо включить опцию «Редактирование значений колонок» в контекстном меню «Действия -> Опции списка», вызываемого из окна «Показатели».




С помощью пункта Главного меню «Сервис -> Настройки пользователя» пользователь сможет управлять отображением показателя в кокпите: в окне кокпита отображаются только те показатели, на доступ к которым есть права у текущего пользователя, и нет тех, которые пользователь указал на закладке «Скрытые в кокпите показатели» в настройках пользователя Рис.27. Показатель для текущего пользователя отображается на данной закладке, если у показателя в свойствах проставлен параметр «Скрывать в кокпите».

Предупреждающий символ

У рассчитываемого показателя в окне кокпита появляется предупреждающий символ – восклицательный знак, если хотя бы один из его нижележащих показателей, к которому у

текущего пользователя есть доступ, имеет статус, отличный от

Предупреждающий символ рассчитываемого показателя должен окрашиваться в цвет статуса того показателя, участвующего в расчете, у которого самые плохие результаты.

Например, Показатель 1 рассчитывается на основе двух показателей: Показатель 1.1 и Показатель 1.2. Если у Показателя 1.1 статус – , а у Показателя 1.2 статус – , то у Показателя 1 должен появиться предупреждающий символ – .



Если все нижележащие показатели имеют статус – , то у показателя верхнего уровня не отображается предупреждающий символ.

Диаграмма значений показателя

С помощью кнопки  «Обновить» обновляется диаграмма значений показателя.

В пункте меню «Показ» производится управление отображением диаграммы: показ планового и фактического значения, легенды, подписей данных, поворот подписей периодов.

Выбрать другой период можно, нажав на кнопку «Период (...)». Откроется окно для выбора периода.

Масштабирование осуществляется с помощью выделения заданной области или при помощи колеса прокрутки мыши.

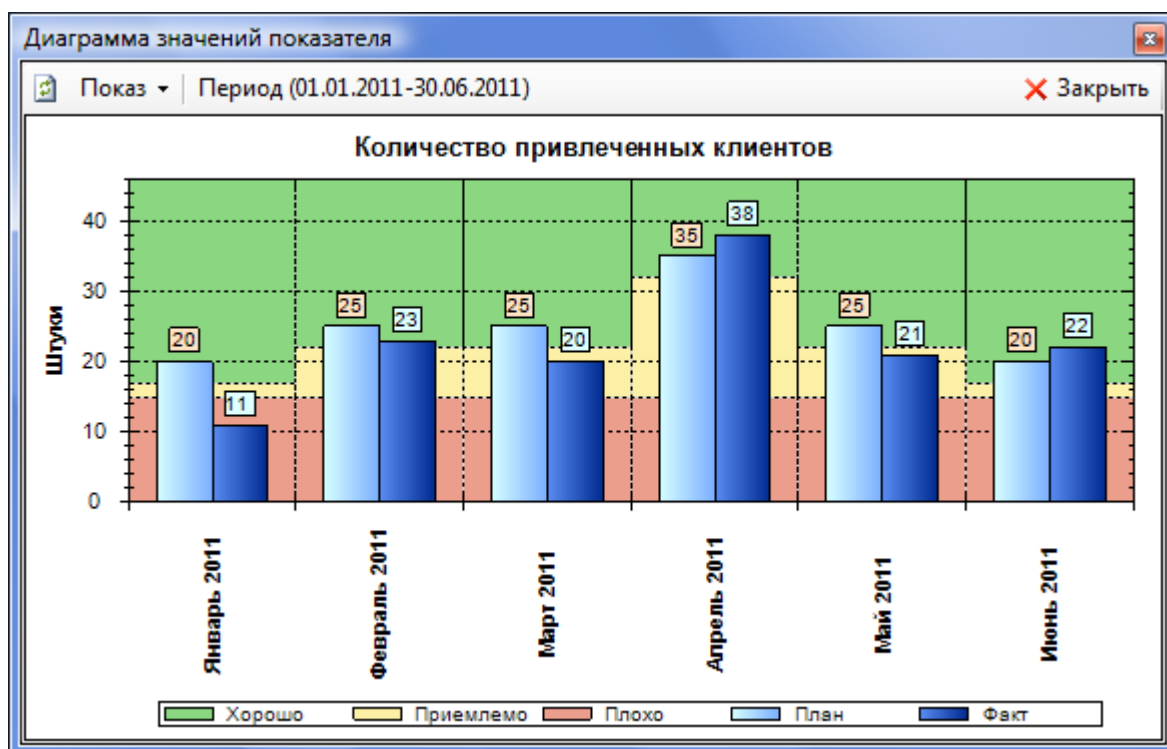


Рис.24. Диаграмма значений

Табл.5. Контекстное меню Диаграммы значений показателей

Название пункта	Описание
Копировать	Копирует рисунок диаграммы в буфер обмена.
Рисунок сохранить как...	Открывает диалоговое окно для сохранения рисунка диаграммы.
Параметры страницы...	Открывает окно настройки параметров страницы для печати.
Печать...	Печать рисунка диаграммы.
Отображать значения точек	Включает и отключает подсказку при наведении на колонки плановых и фактических значений показателей.
Отменить последнее масштабирование	Отменяет последнее изменение масштаба.

Название пункта	Описание
Отменить все масштабирование/ панорамирование	Отменяет все изменения масштаба.
Установить масштаб в умолчание	Устанавливает масштаб по умолчанию.

4.8. Сбор, оценка и анализ информации

Распределение прав для показателя

Для предотвращения несанкционированного изменения значений показателя и для конфиденциальности просмотра каждому пользователю Business Studio должны назначаться права для редактирования показателей (Рис.25).

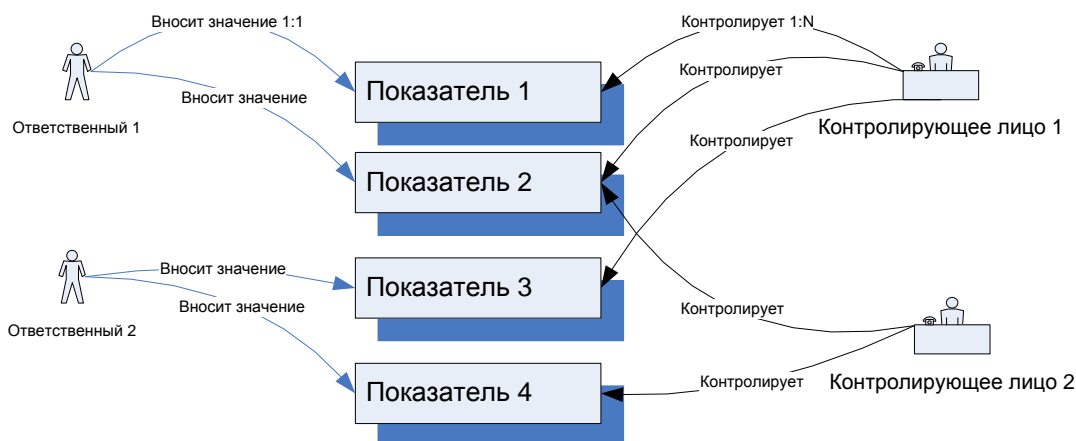



Рис.25. Взаимосвязь показателей, ответственных и контролирующих

Подробно об администрировании системы и настройке прав описано в Руководстве пользователя, глава 16.

Для пользователя должно быть заполнено поле «Физическое лицо», которое отображается в окне «Настройки пользователя Business Studio» («Сервис → Настройки пользователя») (Рис.27). Заполнение этого поля необходимо осуществлять в справочнике «Настройки пользователя Business Studio». Для того чтобы открыть этот справочник, необходимо выбрать в меню «Справочники» пункт «Все справочники» и найти в открывшемся дереве данный справочник. По умолчанию он скрыт. Для отображения всех справочников необходимо нажать кнопку «» «Показывать всё» (Рис.26).

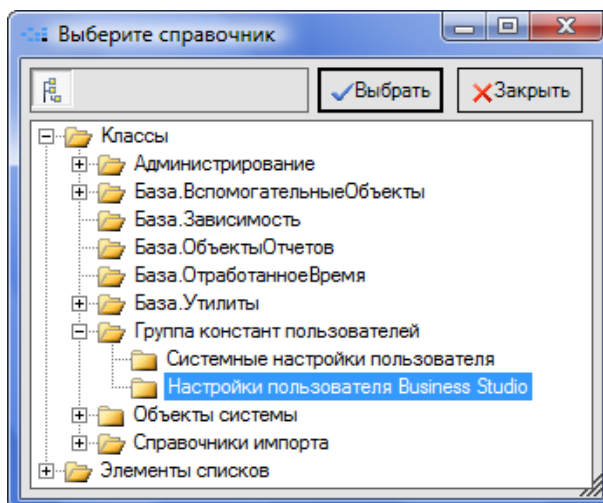


Рис.26. Открытие справочника «Настройки пользователя Business Studio»

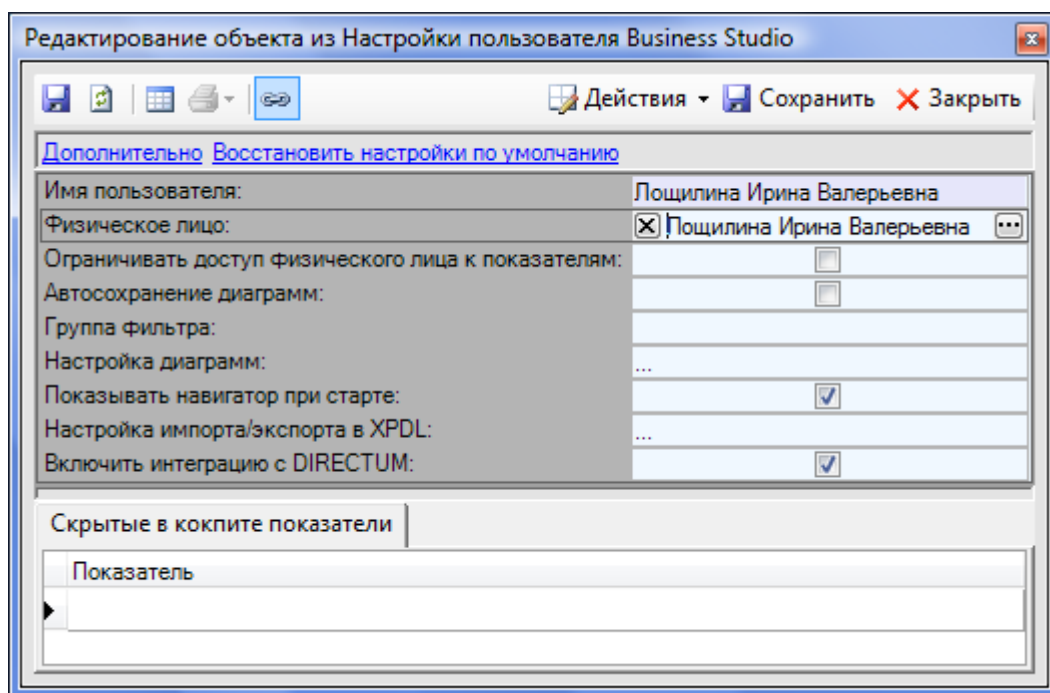


Рис.27. Установление связи пользователя и физического лица

Опция «Ограничивать доступ физического лица к показателям» должна быть установлена в том случае, если необходимо включить проверку доступа пользователя к показателям. Если пользователь должен иметь полный доступ ко всем показателям (например, это может быть директор компании или бизнес-аналитик), то опция «Ограничивать доступ физического лица к показателям» не должна устанавливаться.

Для предотвращения несанкционированного изменения параметра «Физическое лицо» и опции «Ограничивать доступ физического лица к показателям» (см. Рис.27) и получения, тем самым, доступа пользователя к показателям, связанным с другим физическим лицом, рекомендуется давать доступ на изменение данных параметров только администратору системы Business Studio. Подробно о настройке прав описано в Руководстве пользователя, п. 16.9.

Если пользователь указан как ответственный за ввод значений определенных показателей, то он может войти в Business Studio Cockpit – приложение для редактирования показателей и внести значения, за которые он несет ответственность.

Если пользователь указан как контролирующий значения определенных показателей, то он может войти в Business Studio Cockpit – приложение для просмотра и редактирования показателей и контролировать достижение значений показателей, за которые он несет ответственность.

Ограничение прав пользователя, в частности, установление запрета на изменение определенных параметров, осуществляется назначением пользователю дополнительной категории прав. Подробно о работе с категориями прав описано в Руководстве пользователя, п. 16.9.2.

В демонстрационной базе данных приведены примеры дополнительных категорий прав. Их можно загрузить в базу данных из файла «Примеры категорий пользователей ССП.xml», который находится в папке «Backup» в каталоге установки программы (по умолчанию, «C:\Program Files\STU-Soft\Business Studio 3.6\»). Импорт категорий прав осуществляется с помощью системного пакета импорта «СтартовыеСправочникиБаза». При импорте должны быть включены только последние 3 этапа импорта (№18-20). Подробнее об импорте с помощью пакетов импорта описано в Руководстве пользователя, п. 14.5.

Категория «Ограничения для пользователя кокпита». Категория прав предназначена для ограничений прав пользователя кокпита при работе со свойствами показателя. Пользователю с данной категорией прав в свойствах показателя будут доступны для редактирования параметр «Формула» и значения на закладке «Значения показателя», кроме критических значений. Остальные параметры будут доступны только для чтения. Для того чтобы ограничить права пользователя кокпита на редактирование параметров показателя,

необходимо пользователю, помимо назначенной ему категории прав, назначить еще и данную категорию.

Категория «Ограничения для ответственного за ввод значений ССП». Категория прав предназначена для ограничений прав пользователя копитки при работе со свойствами показателя. Пользователю с данной категорией прав в свойствах показателя будет доступен для редактирования параметр «Факт» на закладке «Значения показателя». Остальные параметры будут доступны только для чтения. Для того чтобы ограничить права пользователя копитки на редактирование параметров показателя, необходимо пользователю, помимо назначенной ему категории прав, назначить еще и данную категорию.

Сбор значений показателя

Business Studio позволяет постоянно обеспечивать сбалансированную систему показателей свежими данными и поддерживать ее в рабочем состоянии.

Средством сбора значений показателей, не содержащихся в информационной системе, служат файлы MS Excel, автоматически рассылаемые исполнителям и импортируемые затем в систему. Таким образом, механизмом сбора значений показателей являются так называемые рассылки, формируемые средствами Business Studio (Рис.28).

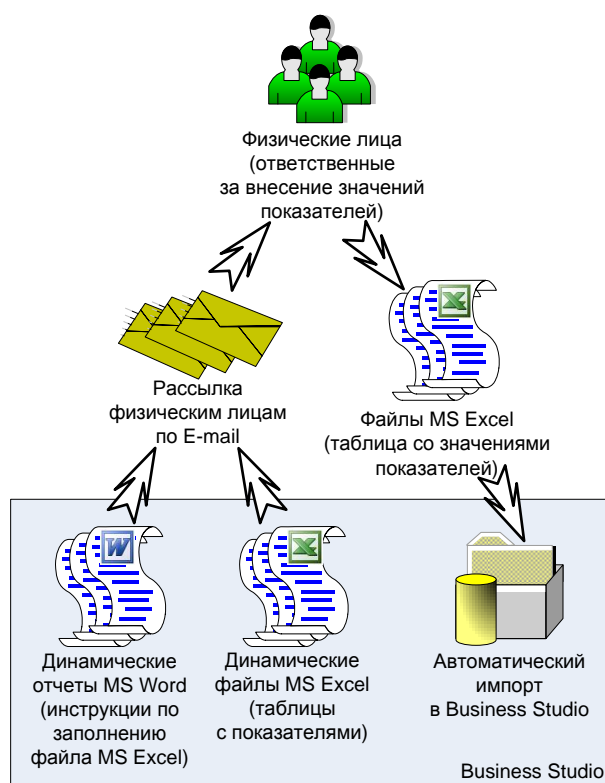


Рис.28. Механизм сбора значений показателей при помощи рассылок

Подробно работа с рассылками описана в Руководстве пользователя, глава 13.

В соответствии с этим механизмом для каждого физического лица, являющегося ответственным за внесение значений показателей в систему, формируется динамическое письмо с инструкцией по заполнению файла MS Excel. Система Business Studio находит все показатели для данного физического лица и формирует файл MS Excel, содержащий таблицу с показателями, за внесение значений которых данное физическое лицо является ответственным. К письму прикрепляется данный файл, и затем эти письма с файлами рассылаются по электронным адресам (E-mail) физических лиц, хранящихся в справочнике системы «Физические лица».

Далее физические лица заполняют файлы фактическими значениями показателей и помещают их в определенную папку на файл-сервере или присылают администратору системы. Система автоматически считывает файлы из папки и загружает в свою базу данных. На этом этап сбора значений показателей заканчивается.

Рассмотрим более подробно механизм формирования рассылок в Business Studio. Для выбора одного из трех справочников, относящихся к рассылкам, необходимо воспользоваться

окном «Выберите справочник» (Рис.29), которое можно вызвать из главного меню с помощью пункта меню «Справочники → Все справочники».

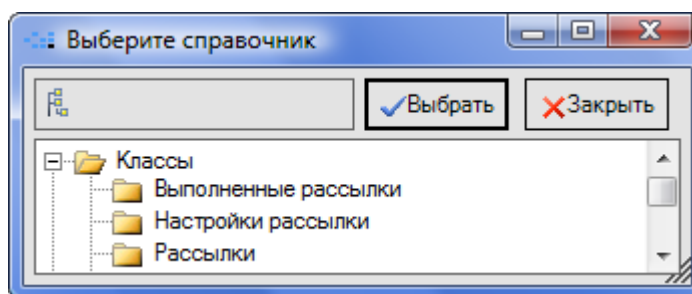


Рис.29. Справочники, отвечающие за рассылки

Для того чтобы создать рассылку необходимо открыть справочник «Рассылки» и создать там новый элемент. Пример заполнения параметров рассылки приведен на Рис.30.

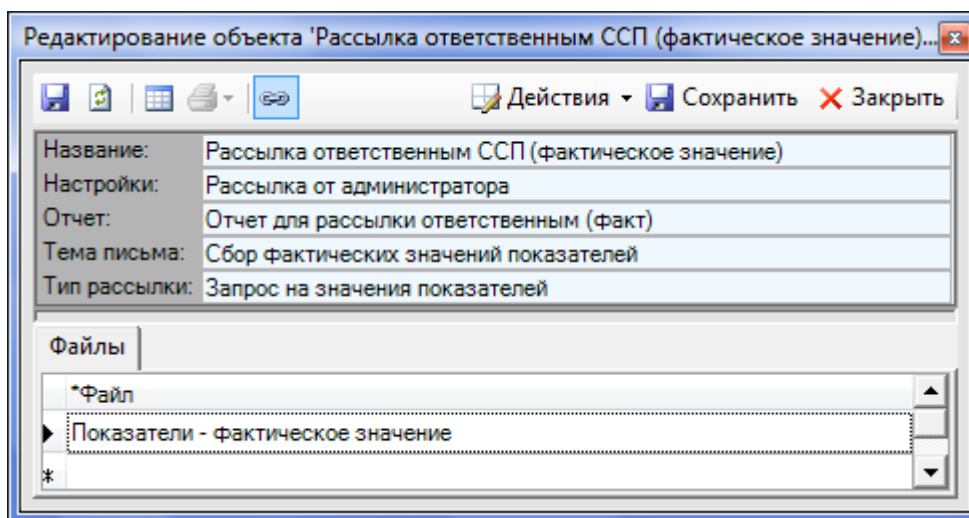


Рис.30. Окно свойств элемента справочника «Рассылки»

В поле «Настройки» нужно из справочника «Настройки рассылки» (Рис.31) выбрать необходимую рассылку.

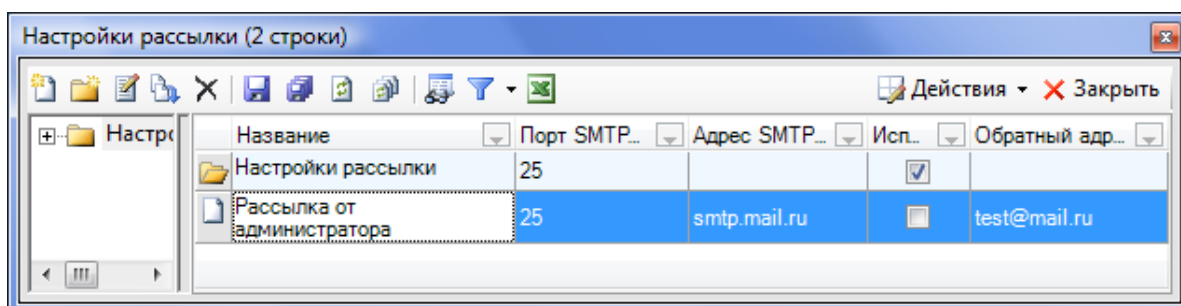


Рис.31. Справочник «Настройки рассылки»

Если в этом справочнике еще нет ни одной рассылки, необходимо создать новую рассылку, заполнив все необходимые поля, например, как показано на Рис.32. А именно: в окне свойств элемента справочника «Настройки рассылки» заполняется название рассылки (от кого будет рассылаться письмо с файлом), настройки SMTP-сервера и обратный электронный адрес, который будет виден в отправляемых письмах в поле «От», и на который при необходимости физические лица будут отправлять заполненные файлы MS Excel.

Опция «Использовать username/password» должна быть включена, если используемый SMTP-сервер требует аутентификацию пользователя при отправке писем. При этом пользователю будет выдаваться окно для ввода имени и пароля, изображенное на Рис.33.

Информацию об адресе и порте SMTP-сервера, а также необходимости аутентификации, можно узнать у почтового администратора сети компании или у Интернет-провайдера.

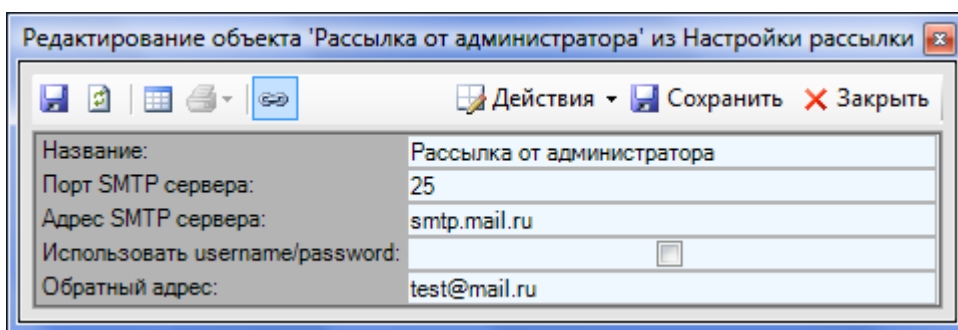


Рис. 32. Окно свойств элемента справочника «Настройки рассылки»

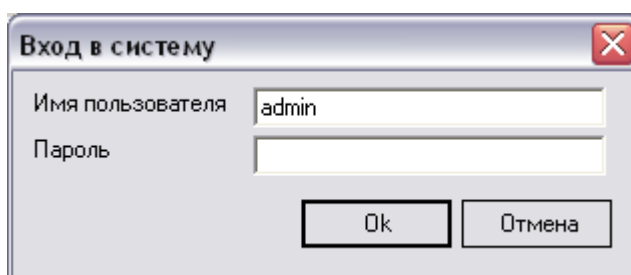


Рис. 33. Окно «Вход в систему», появляющееся при выполнении рассылки

Как было уже сказано выше для каждого физического лица, являющегося ответственным за ввод значений показателей, формируется динамическое письмо с инструкцией по заполнению файла MS Excel. Это письмо представляет собой отчет, подставляемый в текст письма. Данный отчет выбирается в поле «Отчет» в окне свойств элемента справочника «Рассылки» (см. Рис. 30). При этом открывается справочник отчетов Business Studio («Отчеты → Отчеты объектов»), в котором необходимо выбрать созданный заранее отчет.

В демонстрационной базе Business Studio данный отчет создан под именем «Отчет для рассылки ответственным». Пример письма, формируемого на основе этого отчета, приведен на Рис. 34.

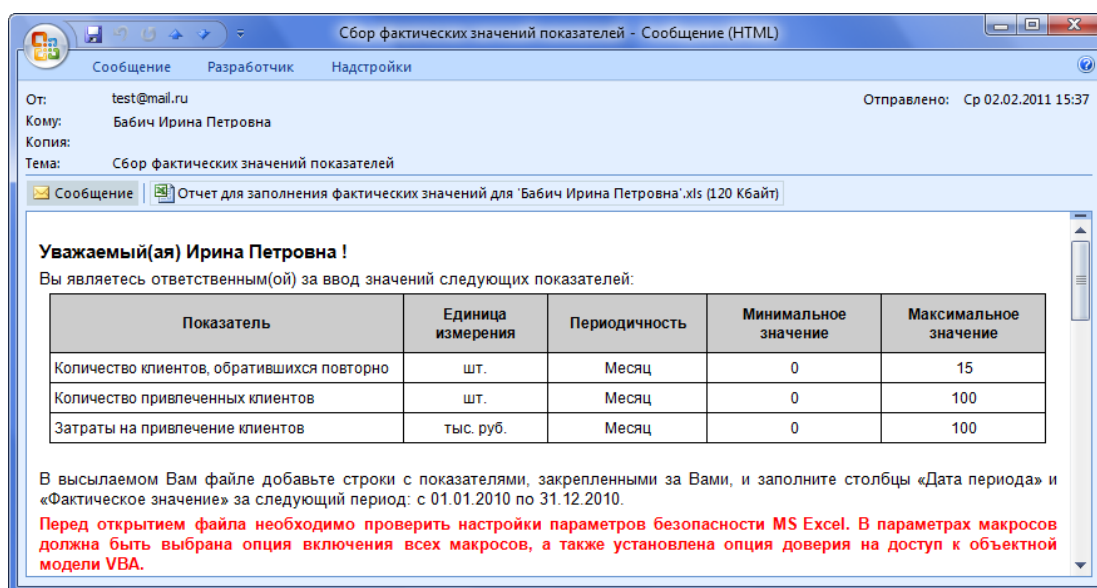


Рис. 34. Письмо, рассылаемое физическим лицам

В рассматриваемом «Отчете для рассылки ответственным», который подставляется в текст письма, указывается период, за который физическое лицо должно внести значения

показателей. Данный период устанавливается в системных настройках («Сервис → Настройки пользователя», гиперссылка «Дополнительно», см. *Рис.20*).

В окне свойств элемента справочника «Рассылки» (см. *Рис.30*) также есть поле «Тема письма», в котором вводится строка, указываемая в теме письма, и поле «Тип рассылки», в котором выбирается тип рассылки из справочника «Тип рассылки».

На закладке «Файлы» указывается список файлов, которые являются вложением письма. Файлы создаются в справочнике «Файлы рассылки» (*Рис.35*).

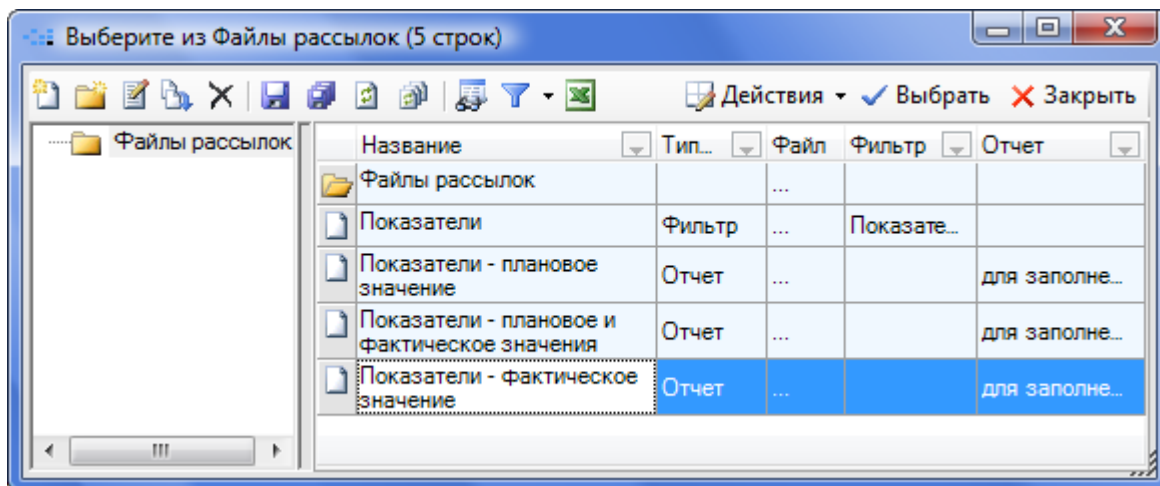


Рис.35. Справочник «Файлы рассылки»

На *Рис.35* вложением является динамический формируемый файл «Показатели – фактическое значение». Файл формируется на основе выполняемого при рассылке отчета. В свойствах в поле «Тип источника файла» указан «Отчет», в поле «Отчет» указывается отчет. В отчет выводятся все показатели, для которых ответственным за внесение значений является данное физическое лицо или должность, которую это физическое лицо занимает. Отчет формируется в формате MS Excel и сохраняется в виде таблицы (*Рис.36*).

1	2	3	4	5	6	7
Показатель	Единица измерения	Периодичность	Минимальное значение	Максимальное значение	Дата периода	Фактическое значение
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Рис.36. Файл для заполнения физическим лицом

Для того чтобы на основе запроса создавался файл с показателями именно для данного физического лица, необходимо установить соответствие этого физического лица и лица, ответственного за внесение значений показателей. Переход в окно установления соответствия (*Рис.37*) осуществляется в справочнике «Файлы» при помощи меню «Действия → Списки → Соответствия».

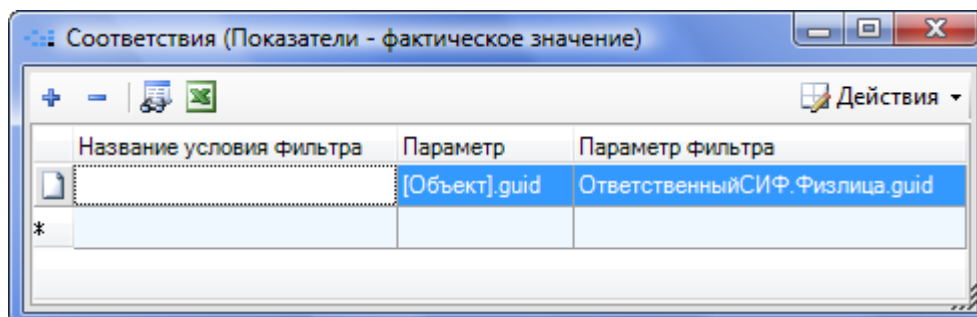


Рис.37. Окно установления соответствия

Выполнение рассылки осуществляется из справочника «Выполненные рассылки» по гиперссылке «Выполнить рассылку» (Рис.38) или из справочника «Физические лица» по гиперссылке «Рассылка по выбранным» (Рис.39).

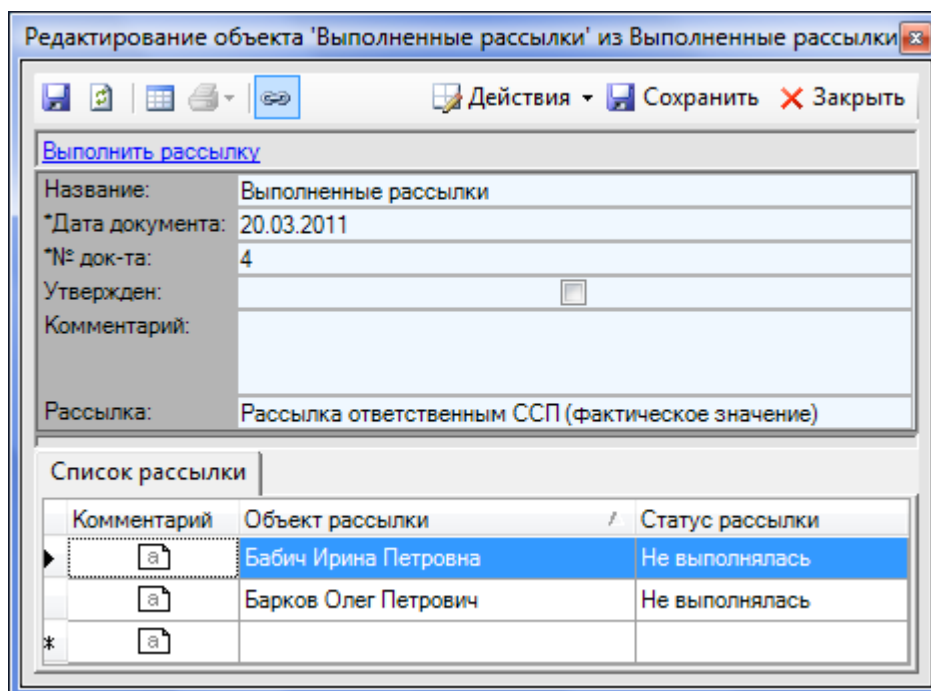


Рис.38. Справочник «Выполненные рассылки»

При выполнении рассылки из справочника «Физические лица» будет предложено выбрать рассылку из справочника «Рассылки». Затем появится окно свойств объекта «Выполненные рассылки» (объект создается автоматически). Все обязательные параметры выполняемой рассылки (см. Рис.38) должны быть заполнены. Для настройки автоматического заполнения параметра «№ док-та» можно воспользоваться нумератором. Подробнее о работе с нумераторами описано в Руководстве пользователя, п. 16.7. Рекомендуется убедиться, что в «Список рассылки» попали все нужные объекты. После этого нажатием гиперссылки «Выполнить рассылку» начать выполнение рассылки. При необходимости аутентификации будет выдано окно для ввода логина и пароля.

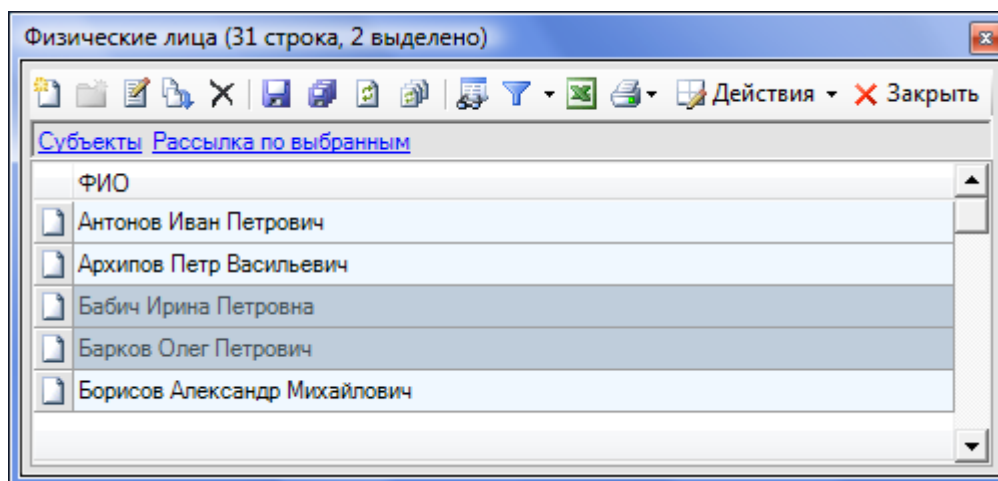


Рис.39. Справочник «Физические лица»

После этого на электронные адреса, указанные в контактах физических лиц, которым осуществляется рассылка, будут разосланы письма с прикрепленным файлом MS Excel с показателями, за внесение значений по которым данные физические лица являются ответственными. Рассылка осуществляется по контакту с predetermined названием «E-mail» или «Электронная почта». При этом, если для параметра «Ответственный за ввод

значений» определены и должность, и физическое лицо, то письмо будет отправлено только физическому лицу данной должности. Если же в параметре «Ответственный за ввод значений» указана только должность (физическое лицо не определено), и у этой должности несколько физических лиц в списке сотрудников, то письмо будет отправлено каждому физическому лицу списка.

Физические лица должны заполнить рассылаемые им файлы MS Excel и прислать их администратору по почте, или физические лица сами выкладывают эти файлы в папку на жестком диске сервера.

По показателям с периодичностью «день» физическое лицо отчитывается за неделю. При этом физическое лицо должно самостоятельно создавать соответствующее количество строк в файле MS Excel.

Если в текущий момент времени, еще не пришла пора отчитываться за некоторые из показателей, то ячейки со значениями должны оставаться незаполненными (и Business Studio не будет их загружать), либо физическое лицо должно удалить лишние строки из шаблона.

Показатель выбирается из выпадающего списка в колонке «Показатель». Для открытия выпадающего списка нужно щелкнуть по кнопке со стрелочкой рядом с ячейкой (Рис. 40).

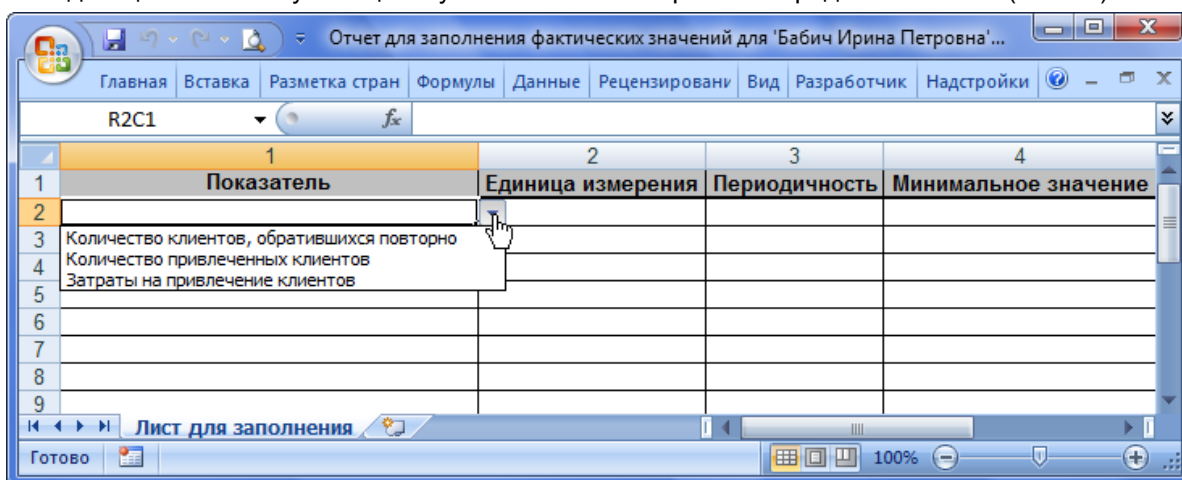


Рис. 40. Заполнение файла с показателями физического лица

В колонке «Дата периода» указывается дата начала периода, за который вносится значение. Дата может быть введена вручную или выбрана в календаре, открываемом щелчком правой кнопкой в ячейке даты (календарь будет доступен для использования только в том случае, если в MS Office установлен элемент управления «Календарь»).

Значение показателя вносится в колонке «Фактическое значение».

Для импорта значений показателей в Business Studio администратор запускает процедуру импорта. Business Studio переносит обработанные файлы в специальную папку «Обработанные» (Рис. 41), создаваемую на жестком диске сервера.

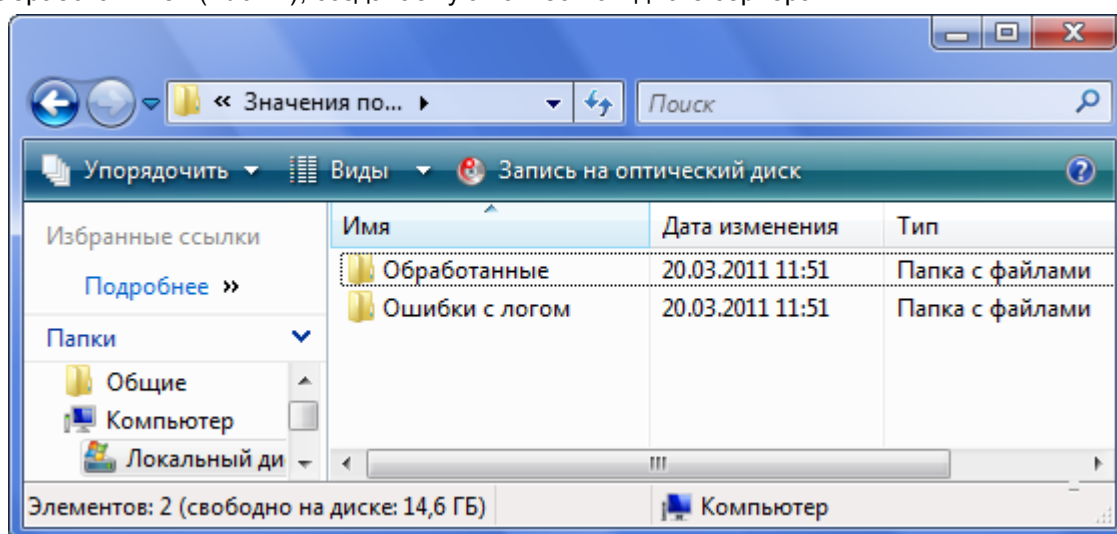


Рис. 41. Папка импорта

Если при импорте значений показателя из файла, возникли ошибки, то этот файл переносится в папку «Ошибки с логом».

Для осуществления импорта значений показателей в Business Studio в демонстрационной базе создан пакет импорта «Импорт фактических значений показателей» (Рис. 42).

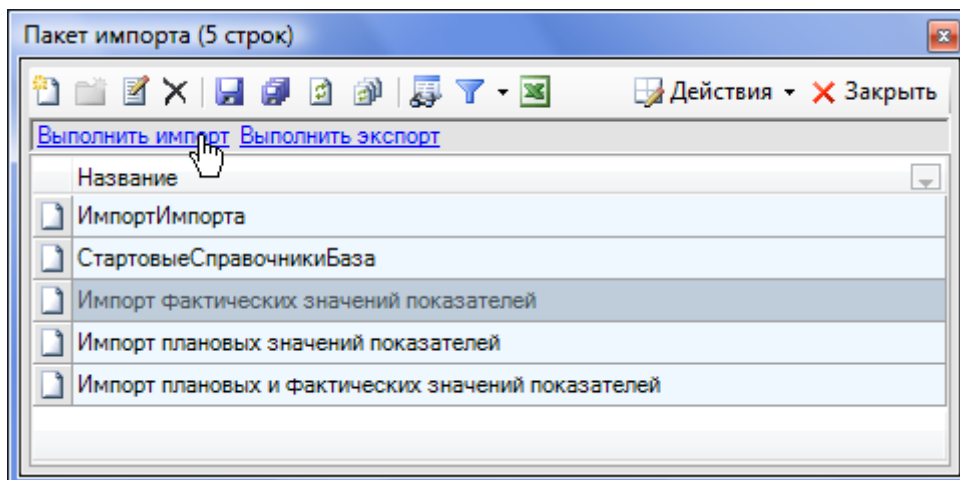


Рис. 42. Справочник пакетов импорта

Запуск автоматического импорта значений показателя осуществляется при помощи меню «Сервис → Запустить Автоимпорт» в окне «Автоматический импорт» (Рис. 43).

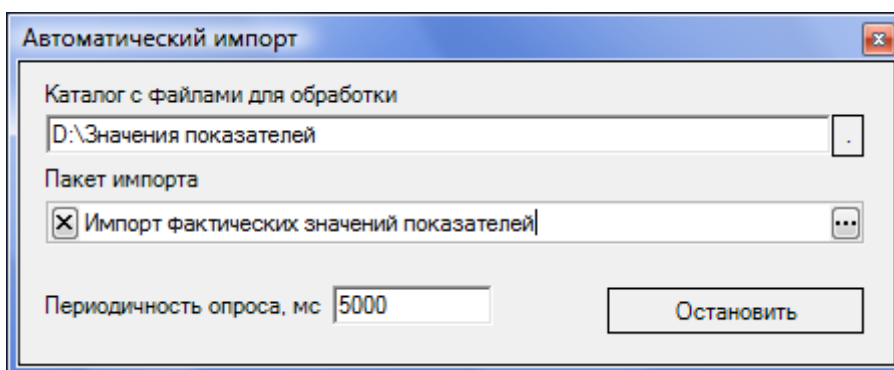


Рис. 43. Окно запуска автоимпорта

Более подробно работа с пакетами импорта описана в Руководстве пользователя, п. 14.5.

Библиография

1. Роберт С. КАПЛАН, Дейвид П. НОРТОН. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
2. Роберт С. КАПЛАН, Дейвид П. НОРТОН. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 512 с.
3. Х. Рамперсанд. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
4. А. Гершун, М. Горский. Технологии сбалансированного управления. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 400 с.
5. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath&Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.

Приложение А. Пример отчета «Стратегическая карта»

Стратегическая карта

Отчет

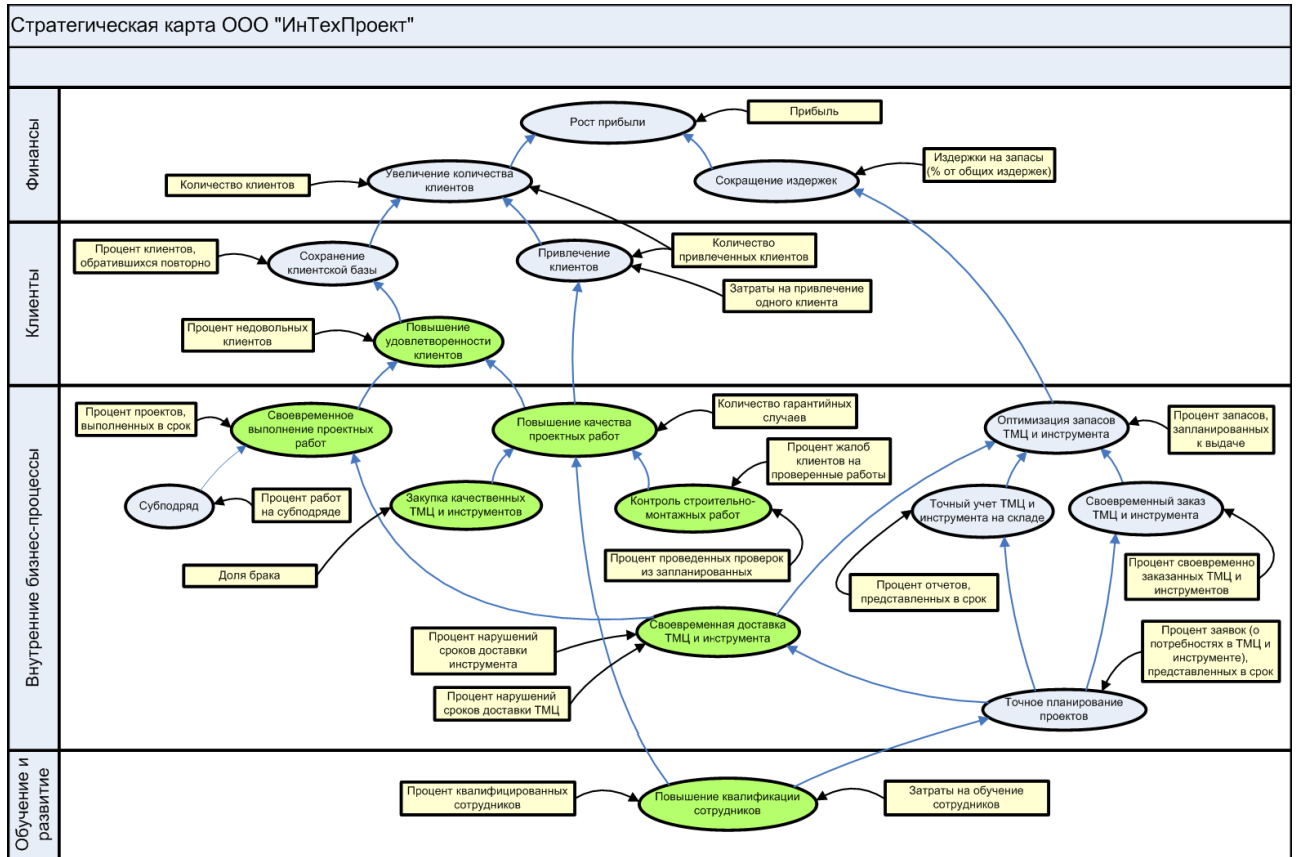
Стратегическая карта ООО "ИнТехПроект"

Сбалансированная система показателей

№	Перспектива	Цель	Показатели достижения цели				Мероприятия, направленные на достижение цели
			Название	Единица измерения	Целевое значение	Целевая дата	
1	Финансы	Рост прибыли	Прибыль	тыс. руб.	30000	01.01.2014	
		Увеличение количества клиентов	Количество клиентов	шт.	600	01.01.2014	
			Количество привлеченных клиентов	шт.	35	01.01.2012	
		Сокращение издержек	Издержки на запасы (% от общих издержек)	%	20	01.01.2014	
2	Клиенты	Сохранение клиентской базы	Процент клиентов, обратившихся повторно	%	30	01.01.2014	
			Количество клиентов, обратившихся повторно	шт.	8	01.01.2012	
		Привлечение клиентов	Затраты на привлечение одного клиента	руб.			Разработка новой методологии изучения удовлетворенности клиентов Формирование сети представителей по регионам Поволжского федерального округа
			Количество привлеченных клиентов	шт.	35	01.01.2012	
		Повышение удовлетворенности клиентов	Процент недовольных клиентов	%	2	01.01.2014	Разработка новой методологии изучения удовлетворенности клиентов
3	Внутренние бизнес-процессы	Своевременное выполнение проектных работ	Процент проектов, выполненных в срок	%	100	01.01.2014	
		Повышение качества проектных работ	Количество гарантийных случаев	шт.	5	01.01.2012	
		Субподряд	Процент работ на субподряде	%	50	01.01.2014	
		Закупка кач. ТМЦ и инструмента	Доля брака	%	2	01.01.2014	

№	Перспектива	Цель	Показатели достижения цели				Мероприятия, направленные на достижение цели
			Название	Единица измерения	Целевое значение	Целевая дата	
		Контроль строительно-монтажных работ	Процент проведенных проверок из запланированных	%	95	01.01.2014	
			Процент жалоб клиентов на проверенные работы	%		01.01.2012	
			Процент несоответствий, своевременно доведенных до исполнителя	%	100	02.07.2012	
		Точный учет ТМЦ и инструмента на складе	Процент отчетов, представленных в срок	%	100	01.01.2012	
		Своевременный заказ ТМЦ и инструмента	Процент своевременно заказанных ТМЦ и инструмента	%	90	01.01.2014	
			Процент выполнения сроков составления плана закупок	%	100	01.01.2014	
		Своевременная доставка ТМЦ и инструмента	Процент нарушений сроков доставки инструмента	%	3	01.01.2014	
			Процент нарушений сроков доставки ТМЦ	%	3	01.01.2014	
		Точное планирование проектов	Процент заявок (о потребностях в ТМЦ и инструменте), представленных в срок	%	100	01.01.2012	Разработка программы обучения сотрудников Разработка новой методологии планирования проектов
		Оптимизация запасов ТМЦ и инструмента	Процент запасов, запланированных к выдаче	%	80	01.01.2014	План корректирующих мероприятий по процессу "Закупка ТМЦ"
		4	Обучение и развитие	Повышение квалификации сотрудников	Процент квалифицированных сотрудников	%	90
Затраты на обучение сотрудников	руб.						Разработка новой методологии планирования проектов
Количество программ (мероприятий) по повышению квалификации	шт.				3	01.01.2012	

Диаграмма стратегической карты



Приложение Б. Пример отчета по цели

Цель «Привлечение клиентов»

Отчет

Период: с 01.01.2011 по 30.06.2011

Перспектива стратегической карты: Клиенты

Показатели достижения цели

№	Название	Единица измерения	Целевое значение	Целевая дата	Значения за период		
					Период	Плановое значение	Фактическое значение
1.	Затраты на привлечение одного клиента	руб.			Январь 2011	4166,67	3937,5
					Февраль 2011	857,2	956,52
					Март 2011	1428,4	1750
					Апрель 2011	2000	1842,11
					Май 2011	1428,4	1428,57
					Июнь 2011	1143	977,27
2.	Количество привлеченных клиентов	шт.	35	01.01.2012	Январь 2011	15	16
					Февраль 2011	25	23
					Март 2011	25	20
					Апрель 2011	35	38
					Май 2011	25	21
					Июнь 2011	20	22

Причинно-следственные связи цели

Влияет на достижение целей

№	Название	Перспектива стратегической карты
1.	Увеличение количества клиентов	Финансы

Зависит от достижения целей

№	Название	Перспектива стратегической карты
1.	Повышение качества проектных работ	Внутренние бизнес-процессы

Проекты, направленные на достижение цели

№	Название	Дата начала (факт)	Дата завершения (факт)
1.	Формирование сети представителей по регионам Поволжского федерального округа		
2.	Разработка новой методологии изучения удовлетворенности клиентов	18.01.2011	

Приложение В. Пример отчета «Текущие значения показателей цели»

Текущие значения показателей цели

Отчет

Дата

04.04.2011

Цель

Привлечение клиентов

Показатели достижения цели

№	Название	Единица измерения	Целевое значение	Целевая дата	Текущие значения		
					Период	Плановое значение	Фактическое значение
1	Затраты на привлечение одного клиента	руб.			Апрель 2011	2000	1842,11
2	Количество привлеченных клиентов	шт.	35	01.01.2012	Апрель 2011	35	38

Приложение Г. Пример отчета «Значения показателя за период»

Значения показателя за период

Отчет

Период

С 01.01.2011 по 30.06.2011

Показатель

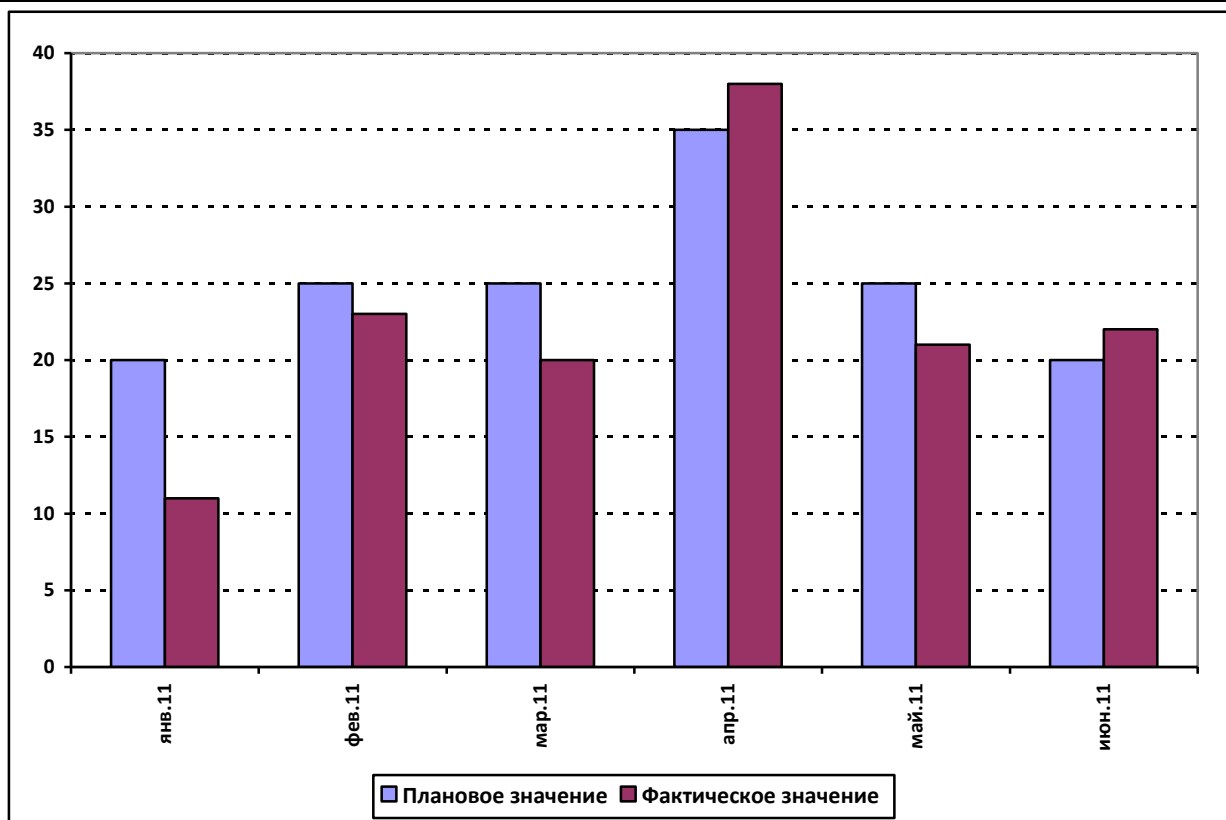
Название	Количество привлеченных клиентов
Единица измерения	Штуки (шт.)
Целевое значение	35
Целевая дата	01.01.2014

Является показателем достижения целей

- Привлечение клиентов
- Увеличение количества клиентов

Значения показателя

Период	Плановое значение	Фактическое значение
Январь 2011	20	11
Февраль 2011	25	23
Март 2011	25	20
Апрель 2011	35	38
Май 2011	25	21
Июнь 2011	20	22



Приложение Д. Пример отчета «Значения показателей, контролируемых должностным лицом, за период»

Значения показателей, контролируемых должностным лицом, за период

Отчет

Период

С 01.01.2011 по 31.03.2011

Субъект

Заместитель директора по продажам

Показатели процессов

Процесс «А2 Продвижение и продажи»

№	Показатель	Является показателем достижения цели	Ед. изм.	Целевое значение	Целевая дата	Значения за период		
						Период	Плановое значение	Фактическое значение
1.	Количество клиентов	Увеличение количества клиентов	шт.	600	01.01.2014	2011 год	379	333
2.	Процент клиентов, обратившихся повторно	Сохранение клиентской базы	%	30	01.01.2014	Январь 2011	13,04	31,25
						Февраль 2011	10,71	11,54
						Март 2011	10,71	23,08

Процесс «А2.1 Привлечение клиентов»

№	Показатель	Является показателем достижения цели	Ед. изм.	Целевое значение	Целевая дата	Значения за период		
						Период	Плановое значение	Фактическое значение
1.	Затраты на привлечение одного клиента	Привлечение клиентов	руб.			Январь 2011	4166,67	3937,5
						Февраль 2011	857,2	956,52
						Март 2011	1428,4	1750
2.	Количество привлеченных клиентов	Привлечение клиентов	шт.	35	01.01.2012	Январь 2011	15	16
						Увеличение количества клиентов	Февраль 2011	25
		Март 2011				25	20	

Показатели, контролируемые должностным лицом

№	Показатель	Является показателем достижения цели	Ед. изм.	Целевое значение	Целевая дата	Значения за период		
						Период	Плановое значение	Фактическое значение
1.	Процент проектов, выполненных в срок	Своевременное выполнение проектных работ	%	100	01.01.2014	I квартал 2011	80	70
						II квартал 2011	80	85

Приложение Е. Пример отчета «Текущие значения показателей, контролируемых должностным лицом»

**Текущие значения показателей,
контролируемых должностным лицом**

Отчет

Дата

03.03.2011

Субъект

Заместитель директора по продажам

Показатели процессов

Процесс «А2 Продвижение и продажи»

№	Показатель	Является показателем достижения цели	Ед. изм.	Целевое значение	Целевая дата	Значения за период		
						Период	Плановое значение	Фактическое значение
1.	Количество клиентов	Увеличение количества клиентов	шт.	600	01.01.2014	2011год	374	340
2.	Процент клиентов, обратившихся повторно	Сохранение клиентской базы	%	30	01.01.2014	Март 2011	10,71	23,08

Процесс «А2.1 Привлечение клиентов»

№	Показатель	Является показателем достижения цели	Ед. изм.	Целевое значение	Целевая дата	Значения за период		
						Период	Плановое значение	Фактическое значение
1.	Затраты на привлечение одного клиента	Привлечение клиентов	руб.			Март 2011	1428,4	1750
2.	Количество привлеченных клиентов	Привлечение клиентов	шт.	35	01.01.2012	Март 2011	25	20

Показатели, контролируемые должностным лицом

№	Показатель	Является показателем достижения цели	Ед. изм.	Целевое значение	Целевая дата	Значения за период		
						Период	Плановое значение	Фактическое значение
1.	Процент проектов, выполненных в срок	Своевременное выполнение проектных работ	%	100	01.01.2014	I квартал 2011	80	70

Приложение Ж. Пример отчета «Отчет по проекту»

Отчет по проекту

Отчет

Проект

Название	Разработка программы обучения сотрудников
Цель проекта	Повысить квалификацию сотрудников
Планируемая дата начала	01.12.2010
Планируемая дата завершения	24.12.2010
Фактическая дата начала	01.12.2010
Фактическая дата завершения	28.12.2010
Комментарий	
Описание	Необходимо создать рабочую группу по разработке программы повышения квалификации сотрудников
Бюджет	15000,00 руб.
Руководитель проекта	Чуркина Варвара Игоревна

Цели, на достижение которых направлен проект

- Повышение квалификации сотрудников
- Точное планирование проектов