

Система сбалансированных показателей: стратегический фокус

Игорь Лозовицкий

Кандидат военных наук, исполнительный директор и руководитель блока технологий управления и IT АКГ «МЭФ-Аудит», доцент

(Россия, Москва)



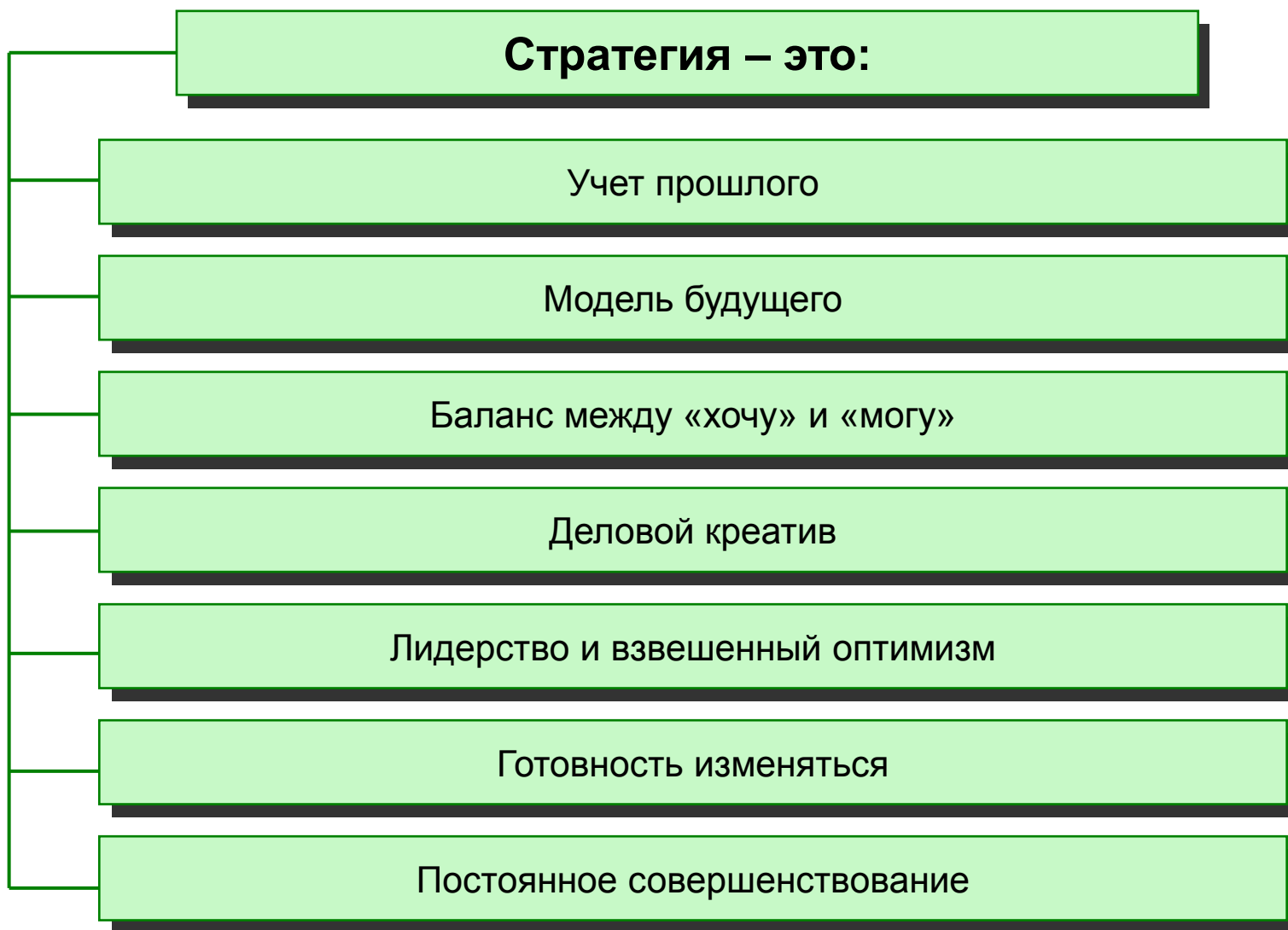
i.lozovitskiy@mef-audit.ru
lzvmail@gmail.com



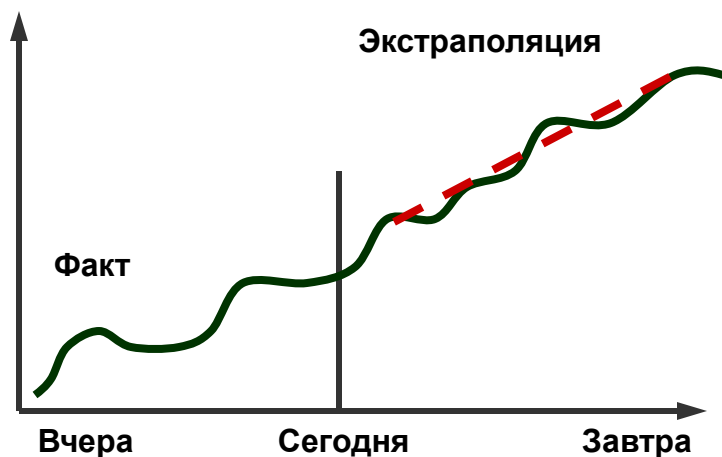
www.mef-audit.ru



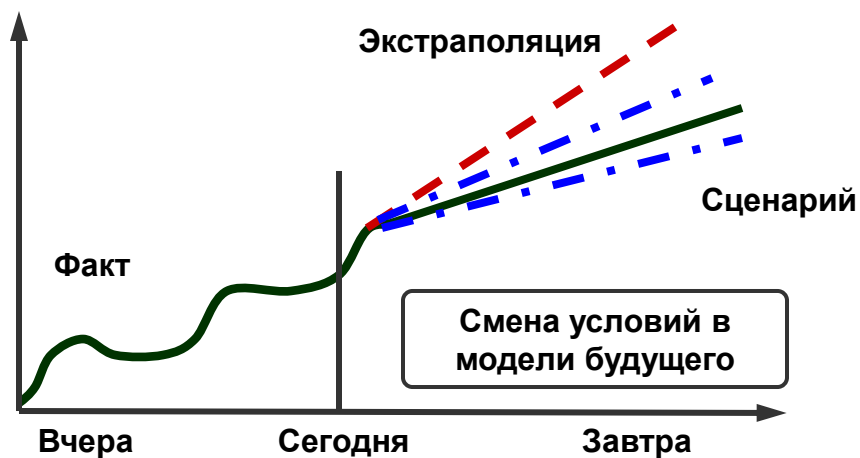
Понятие стратегии



Экстраполяция и сценарное моделирование



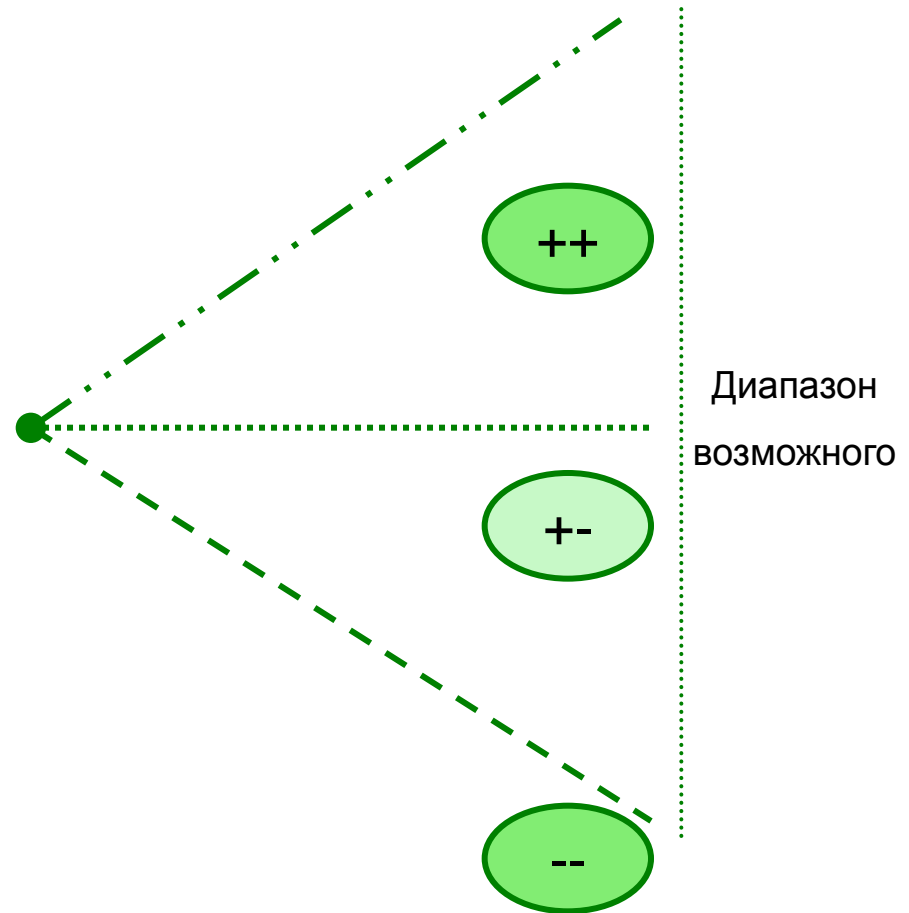
Экстраполяция и направление от достигнутого опирается на обработку информации о прошлом.



Разработка стратегии опирается на сценарные модели будущего.

Сценарное планирование

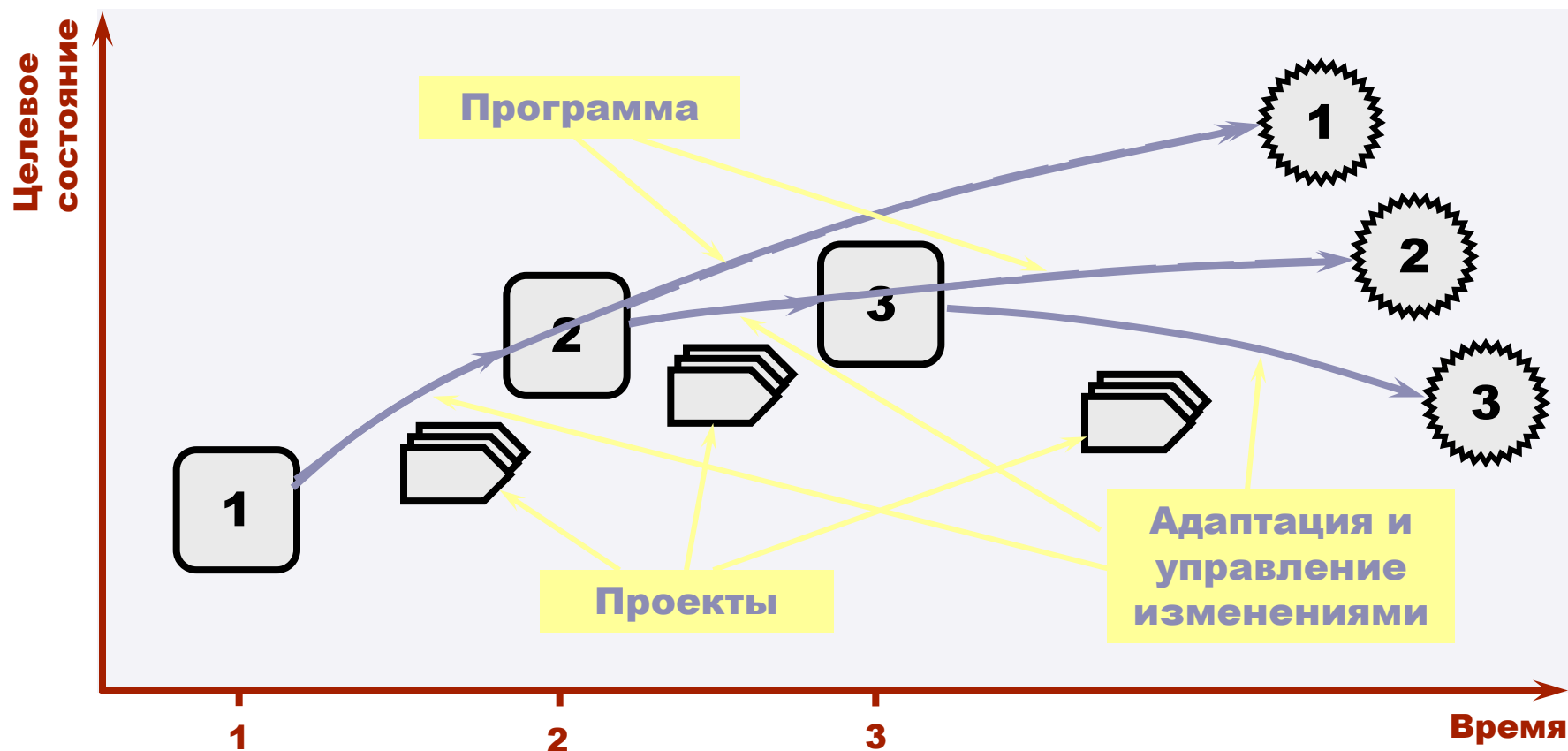
- Сценарий используется в качестве альтернативы прогнозу
- Сценарий позволяет на основе предположений, во-первых, наметить наиболее вероятное направление развития, во-вторых, наглядно рассмотреть альтернативные варианты
- Основой сценария часто служат выводы PEST- и SWOT-анализа



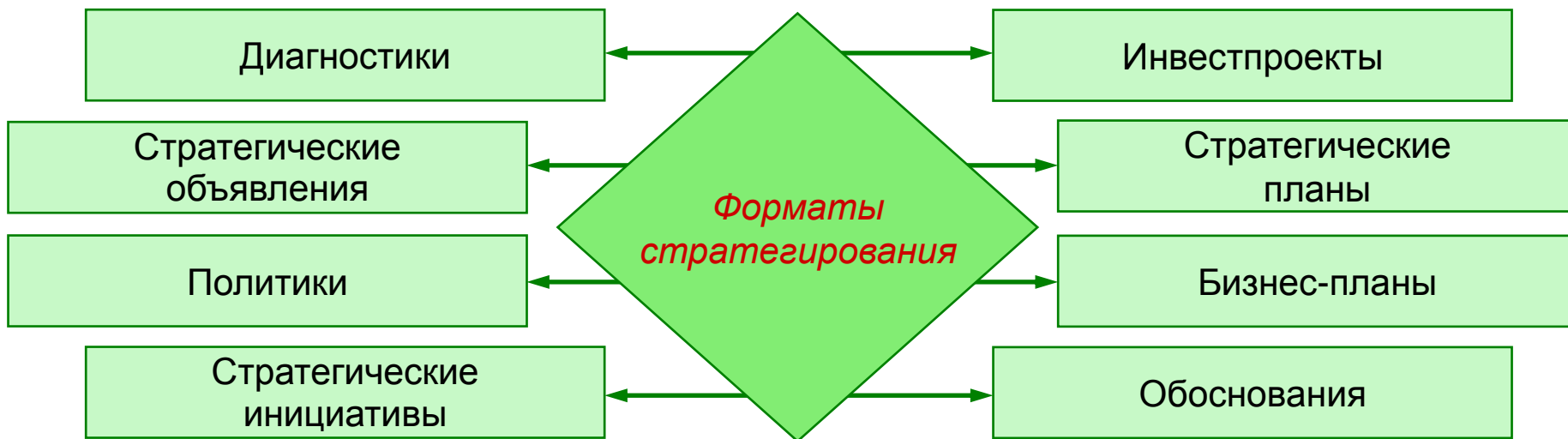
Адаптивное управление

Закон развивающейся системы:

Целевое состояние меняется в зависимости от изменения внешней среды, действия конкуренции и уровня развития организации

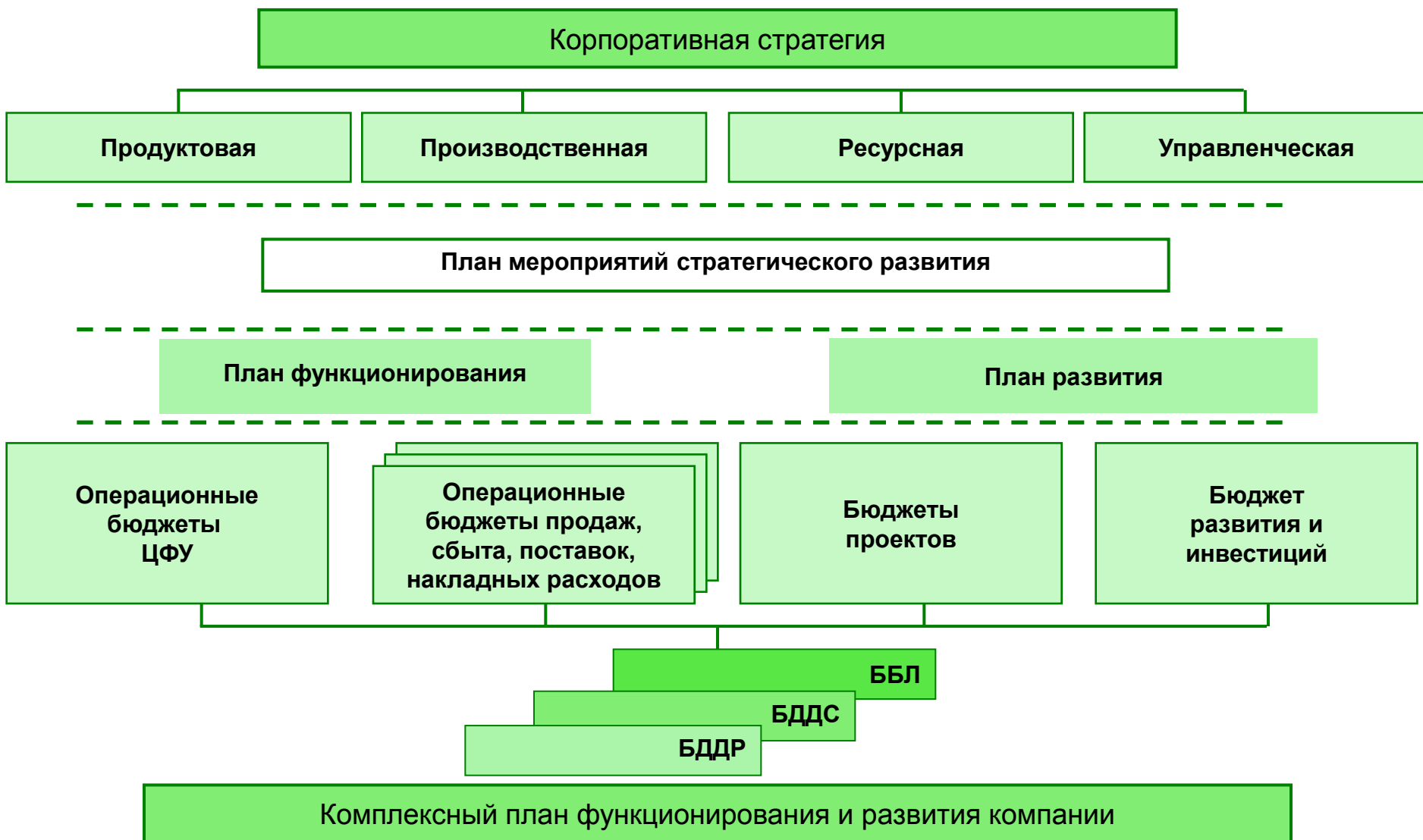


Как представить стратегию



Для объявления стратегии
необходимо задать
формат объявления

Организация исполнения стратегии методом каскадирования планов



Архитектура стратегического плана



Разработка сбалансированной системы показателей (ССП) позволяет

НА УРОВНЕ СОБСТВЕННИКОВ И ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ:



- ❑ Оперативное получение полной картины состояния Компании на любом уровне
- ❑ Обеспечение увязки стратегического и оперативного уровней управления
- ❑ Повышение качества (достоверности, аналитичности, своевременности) управленческой информации

НА УРОВНЕ МЕНЕДЖЕРОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ КОМПАНИИ :



- ❑ Понимание стратегии Компании и собственной роли в процессе ее реализации
- ❑ Понятный и действенный инструмент мотивации персонала на достижение стратегических бизнес-целей Компании

Целостная структурированная **СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ** является основой для принятия управленческих решений и контроля за их исполнением

Инструменты формализации стратегии ССП

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ

Набор взаимосвязанных целей, детализирующих стратегические цели компании и представляющие их с точки зрения финансов, рынка, производства, инноваций и персонала

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количественные индикаторы, позволяющие измерять степень успешности деятельности компании в настоящем и будущем, предназначенные для руководства Компании как инструмент принятия решений в процессе управления деятельностью Компании

ЛОКАЛЬНЫЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Система мероприятий, позволяющих обеспечить достижение требуемых значений показателей

Основные проекции сбалансированной системы показателей



BSC

Сбалансированная система показателей в классическом варианте должна содержать 4 проекции, представляющие собой, по мнению авторов – Нортон и Каплана, стратегически важные аспекты деятельности современной компании, сталкивающейся со множеством кардинальных изменений среды своего существования

История создания ССП

1990 г.

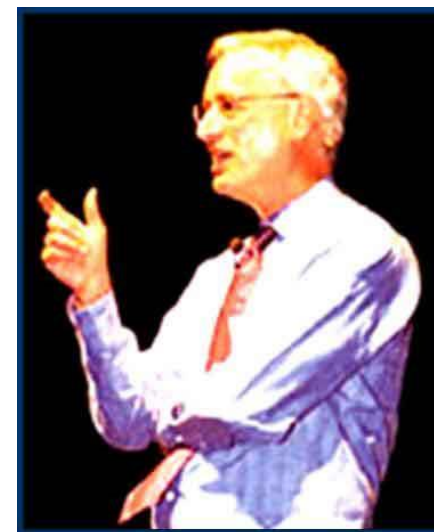
Исследование KPMG «Показатели деятельности организации будущего»

1992 г.

Первая статья Нортон и Каплана в «Harvard Business Review»

1996 г.

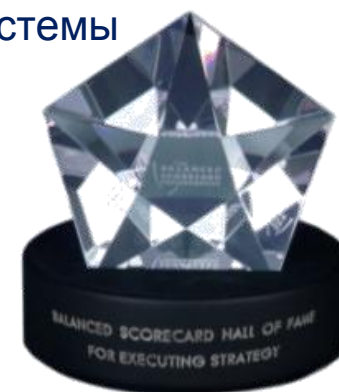
Первая книга Нортон и Каплана «Balanced Scorecard»



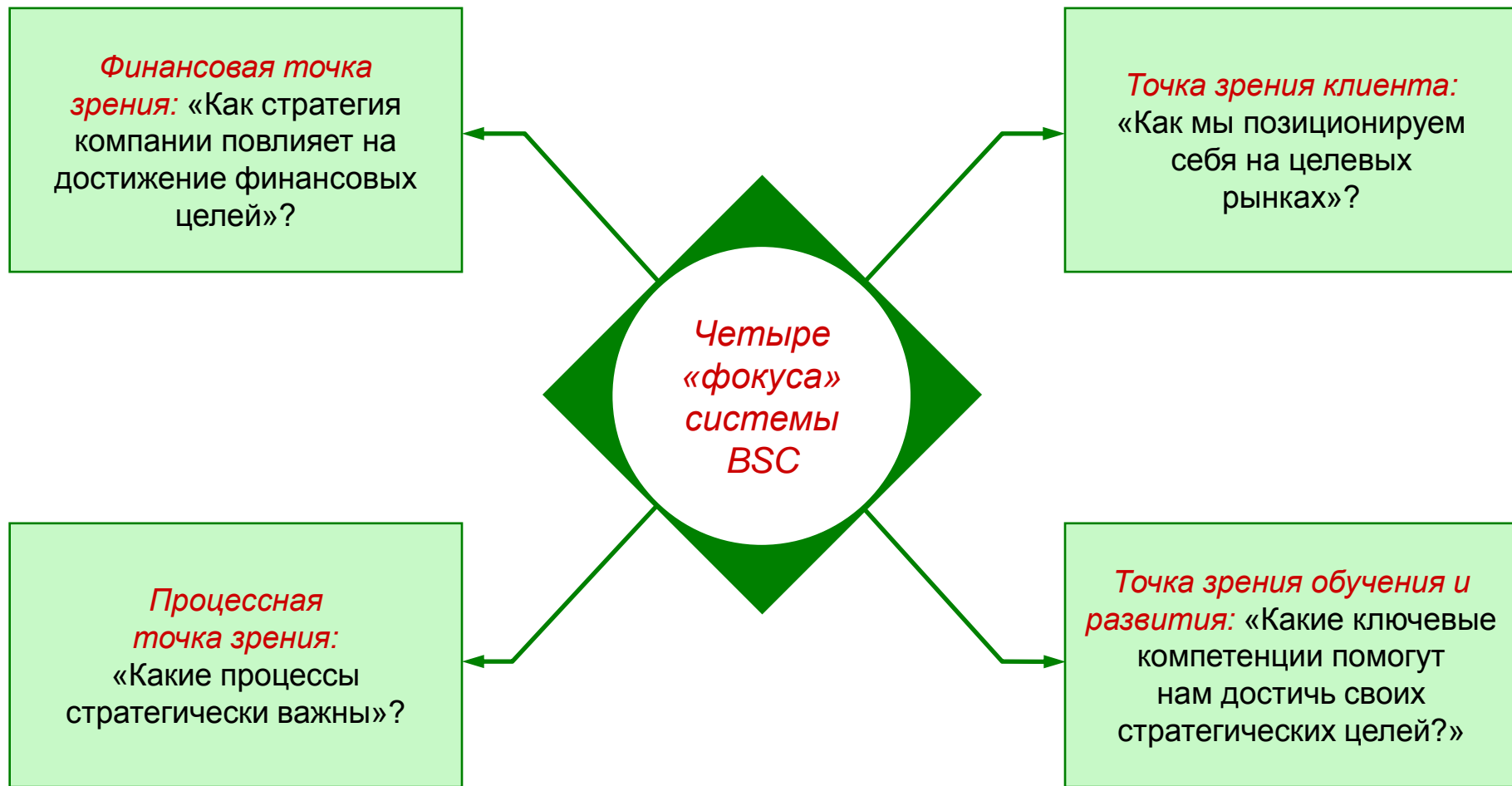
Реализация ССП



- Практическая поддержка, основанная на результатах исследований
- Возглавляется Робертом Капланом (Председатель) и Дэвидом Нортоном (Президент)
- Непрерывные исследования лучших практик в области стратегического управления
- Специализация в области реализации стратегии
- Среди клиентов – 500 лидирующих мировых компаний
- Свыше 600 внедрений сбалансированной системы показателей (ССП)
- Многочисленные публикации и библиотека лучших мировых практик в области стратегического управления



Фокусировки Balanced Scorecard



Причинно-следственная цепочка описывает, как могут быть достигнуты цели в различных точках зрения

От видения к целям

Желаемое будущее состояние организации как основа, определяющая качественные и количественные цели

- *Vision* (видение) – желаемый «образ» будущего
- *Mission* – объявление о предназначении компании
- *Target* (цель) – конкретный результат, который должен быть получен к определенному сроку

Видение



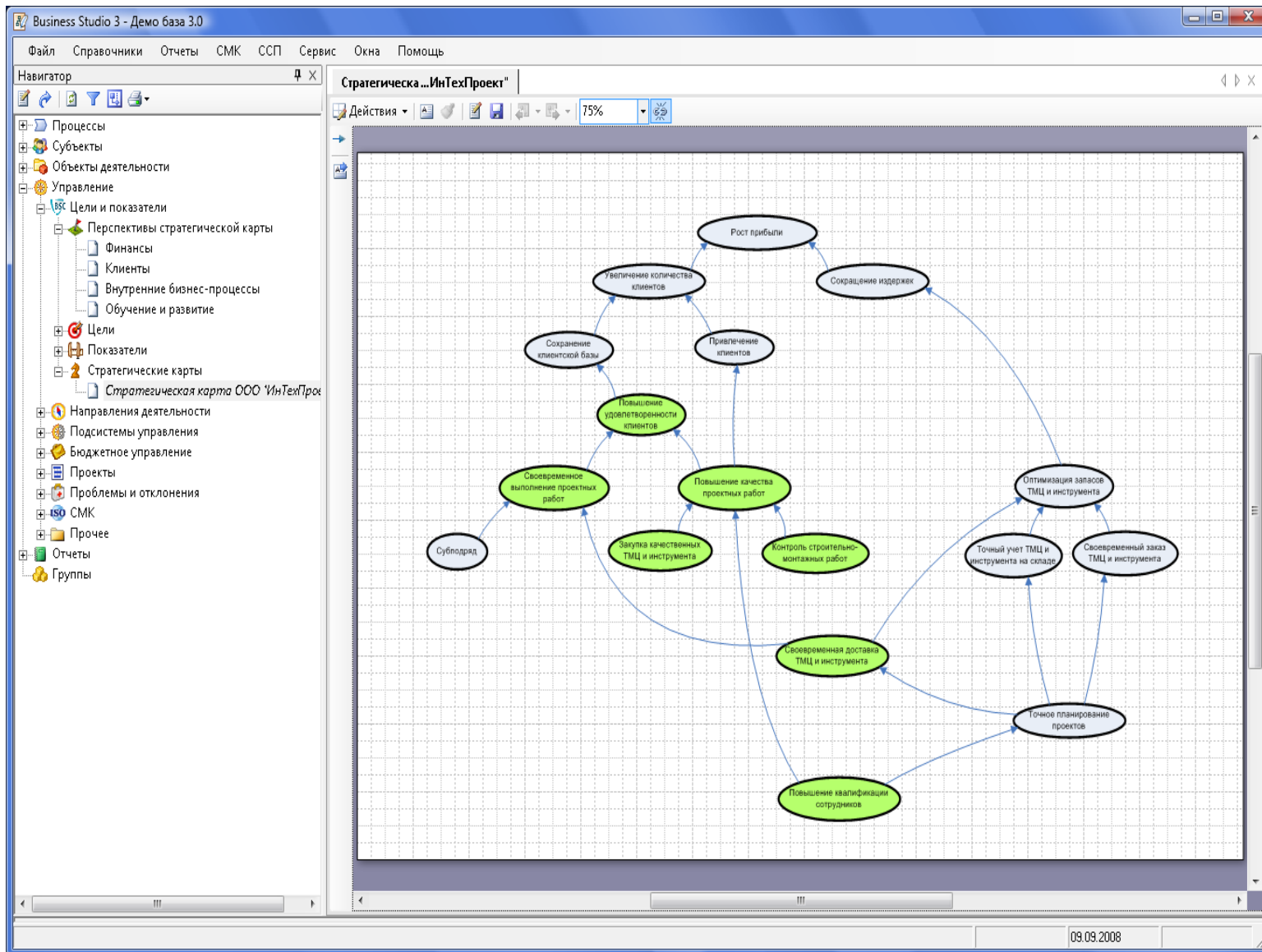
Миссия

Для чего?

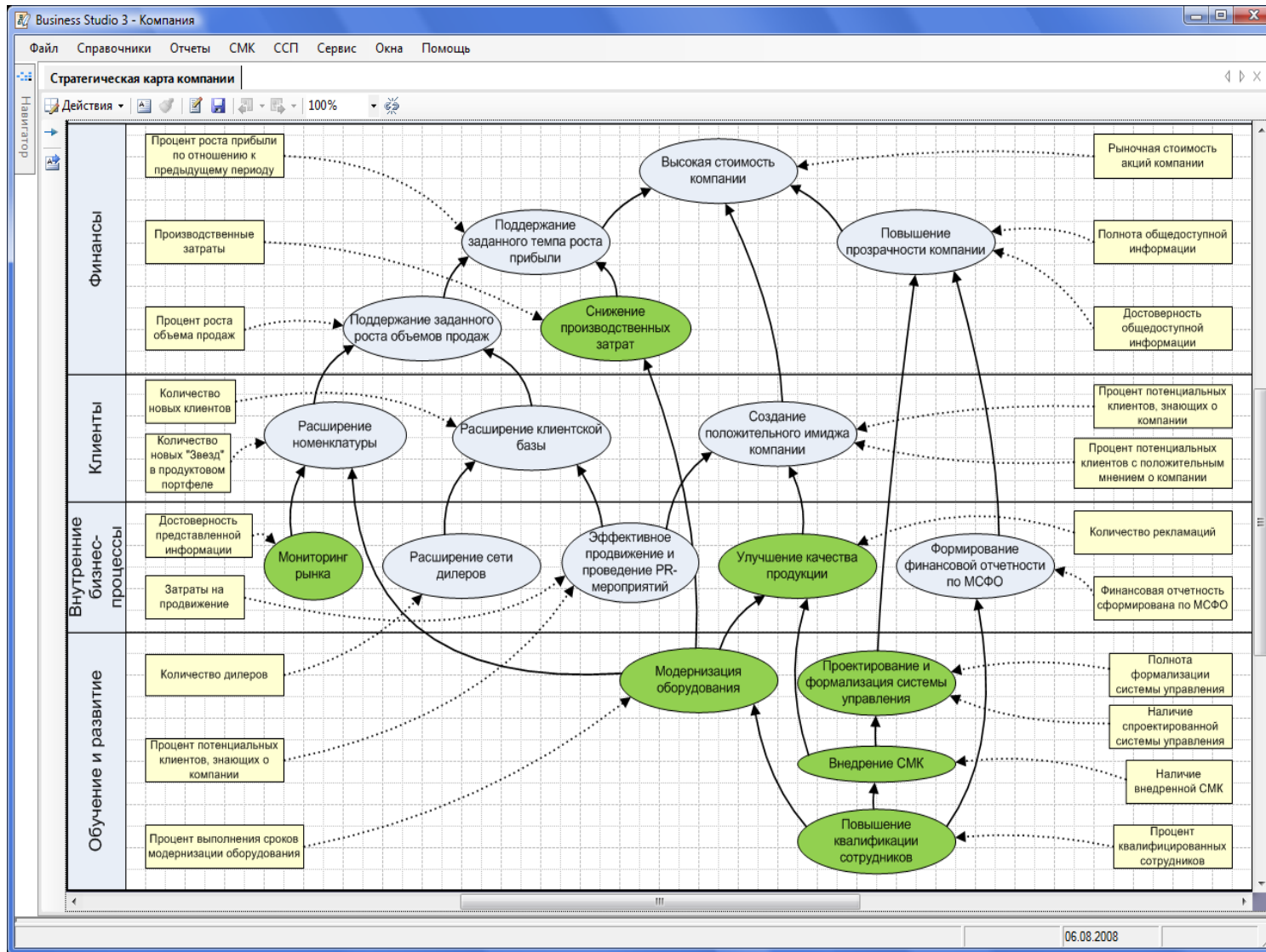
- Чтобы придать смысл труду, создать мотивацию, объявить
- Чтобы подобрать команду единомышленников для осуществления идеи

Цели

Дерево целей



Стратегическая корпоративная карта



Стратегические и локальные инициативы

Business Studio - Управление - Microsoft Internet Explorer

Адрес: G:\Корпоративная архитектура\Бизнес Студии\HTML-Навигатор 3.0\index.htm

Стратегическая карта

Отчет

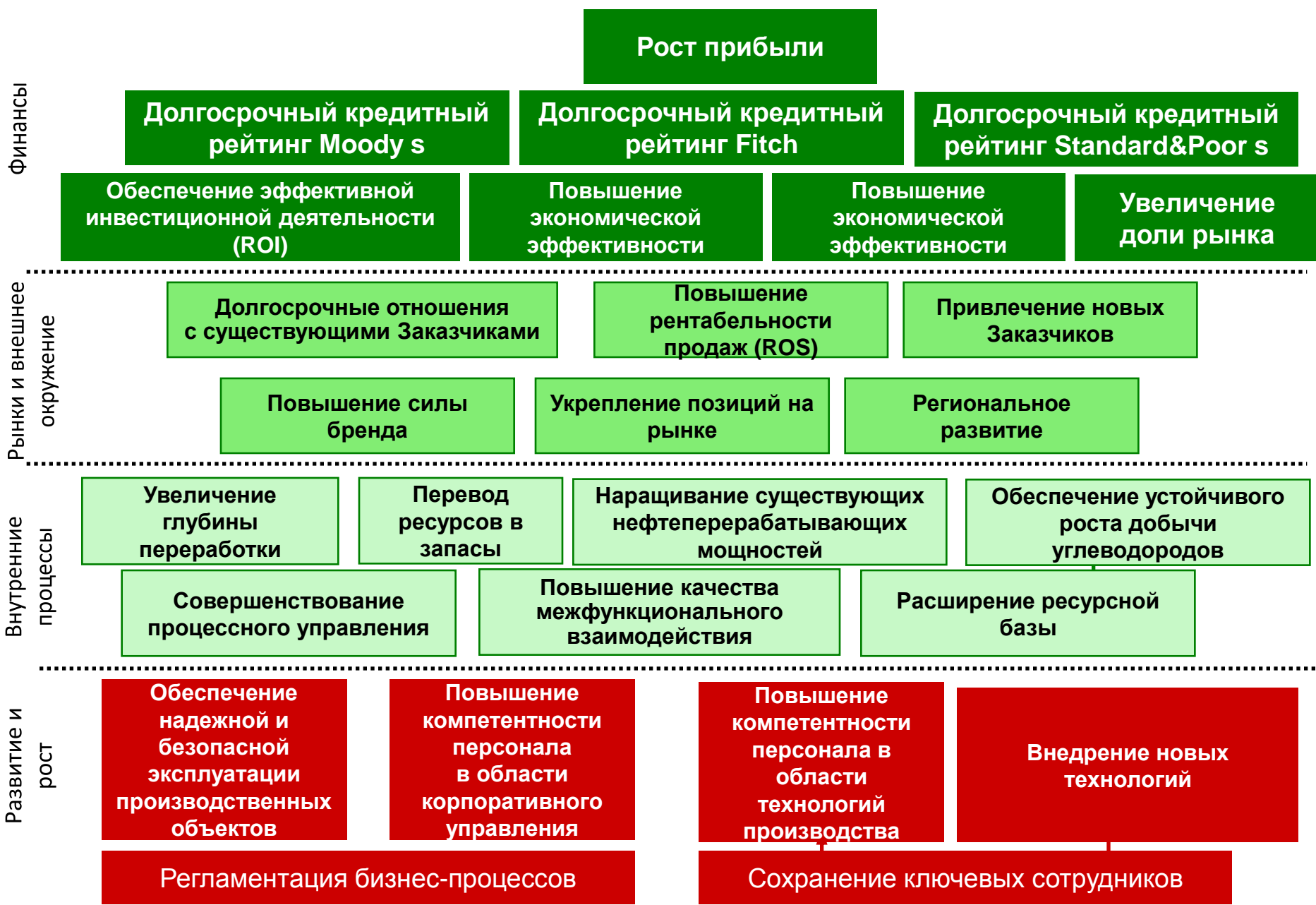
Стратегическая карта ООО "ИнТехПроект"

Сбалансированная система показателей

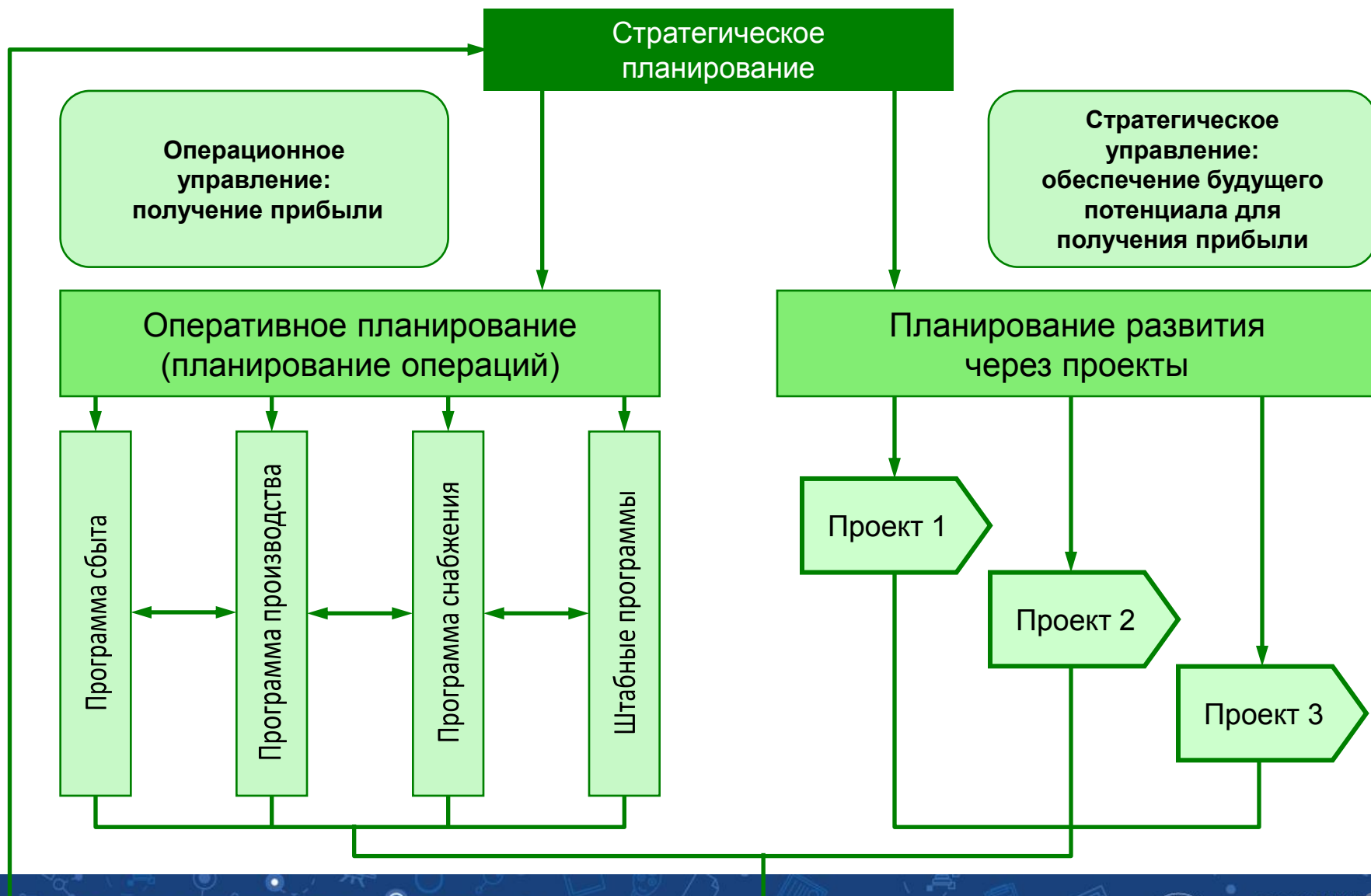
№	Перспектива	Цель	Показатели достижения цели				Мероприятия, направленные на достижение цели
			Название	Единица измерения	Целевое значение	Целевая дата	
1	Финансы	Рост прибыли	Прибыль	тыс. руб.	30000	01.01.2011	
		Сокращение издержек	Издержки на запасы (% от общих издержек)	%	20	01.01.2011	
		Увеличение количества клиентов	Количество клиентов	шт.	600	01.01.2011	
Количество привлеченных клиентов	шт.		35	01.01.2009			
2	Клиенты	Повышение удовлетворенности клиентов	Процент недовольных клиентов	%	2	01.01.2011	Разработка новой методологии изучения удовлетворенности клиентов
		Сохранение клиентской базы	Процент клиентов, обратившихся повторно	%	30	01.01.2011	
			Количество клиентов, обратившихся повторно	шт.	8	01.01.2009	
		Привлечение клиентов	Затраты на привлечение одного клиента	руб.			
Количество привлеченных клиентов	шт.		35	01.01.2009	Формирование сети представителей по регионам Павлоджского		

My Computer

Пуск HTML-Навигатор 3.0 Пошаговое моделиров... Лозовицкий Показате... Business Studio 3 [Режи... Business Studio - Уп... EN 11:49

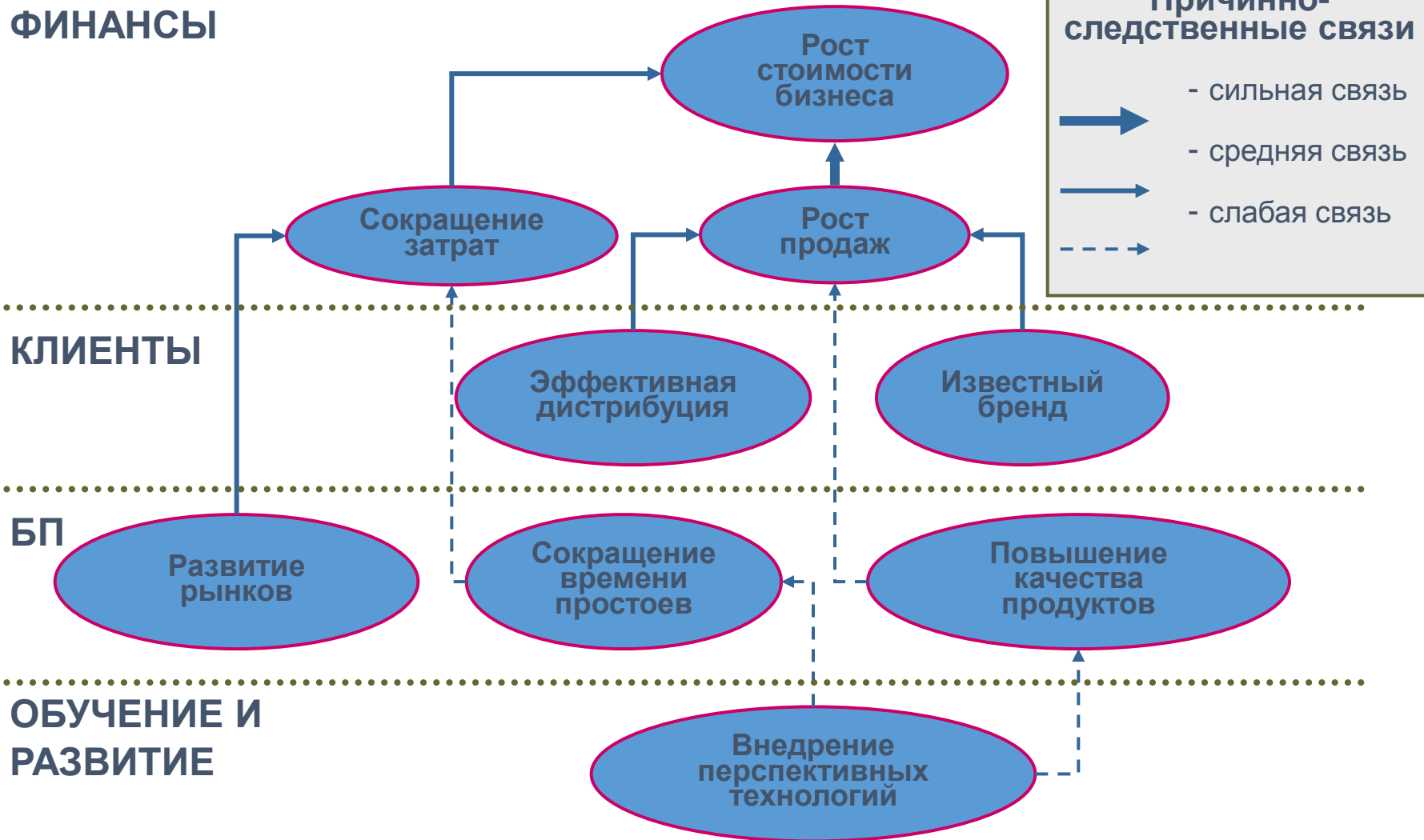


Сочетание систем оперативного и стратегического управления

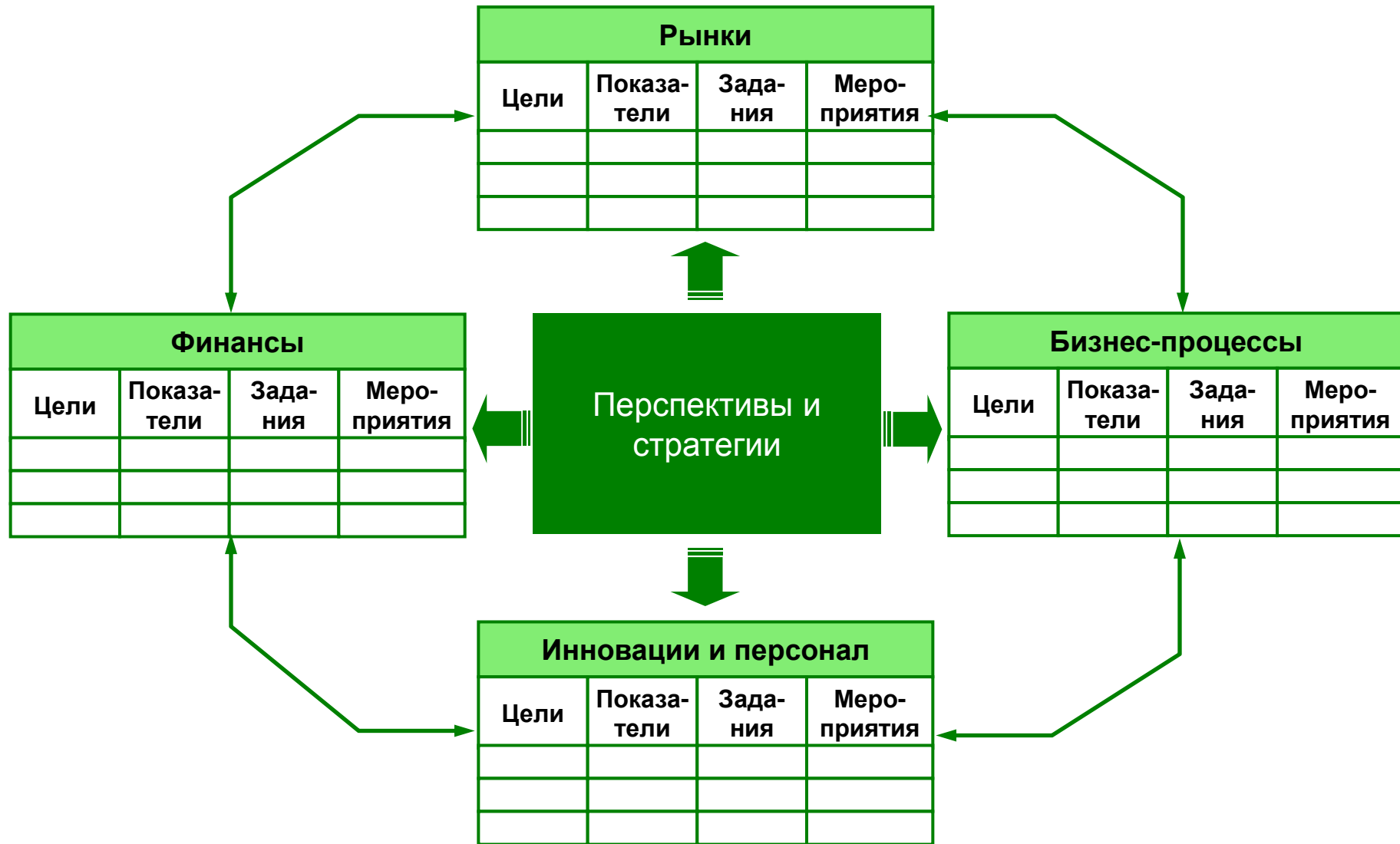


Причинно-следственные связи

ФИНАНСЫ



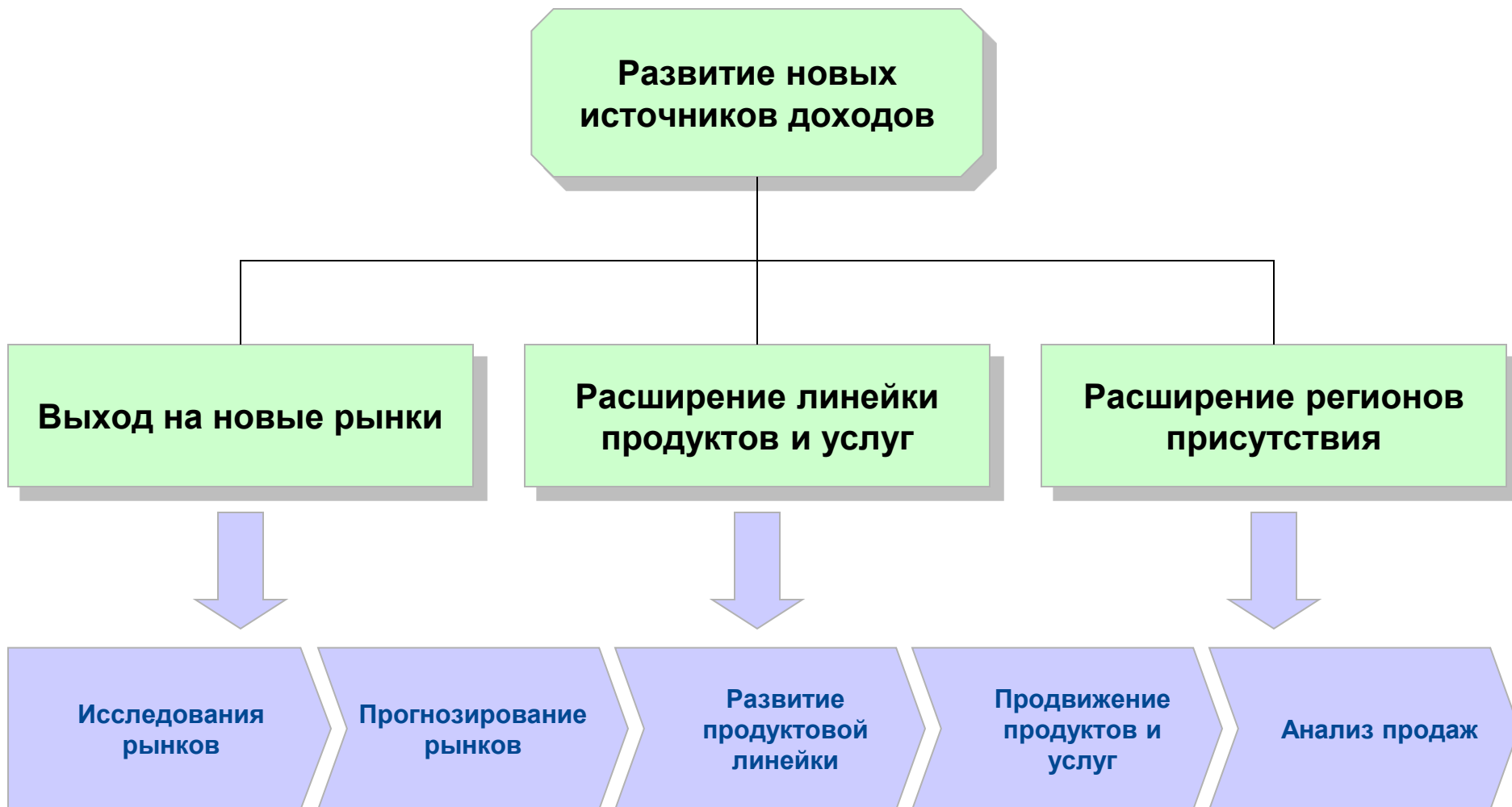
Представление BSC в табличной форме



Разработка целей



Развитие новых источников доходов



Увеличение потребительской ценности для клиента

Увеличение
потребительской
ценности для клиента

Лидерство по
услугам

Доверительные
отношения с
клиентом

Операционное
совершенство

Взаимоотношения
с обществом

Инновационные
процессы

Управление
отношениями с
клиентами

Операционные
процессы

Процессы
регулирования
деятельности

Улучшение структуры издержек

Улучшение структуры издержек

Управление системой поставок

Эффективность производства

Оптимизация логистических схем

Эффективность системы сбыта

Материально-техническое обеспечение

Добыча углеводородов

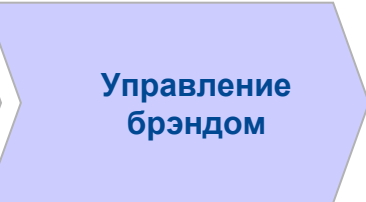
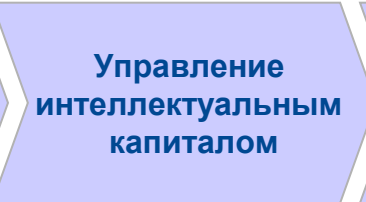
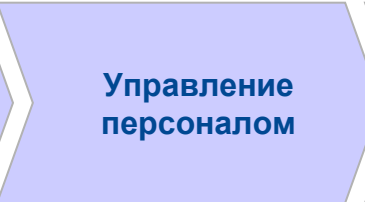
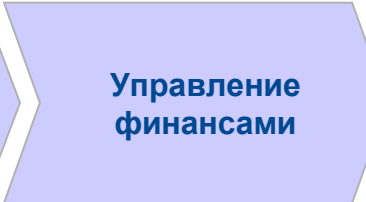
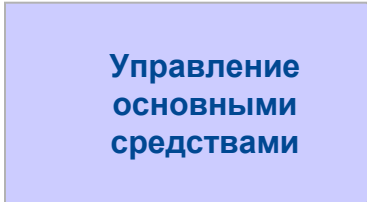
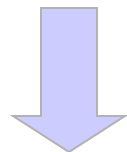
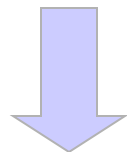
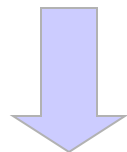
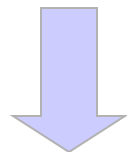
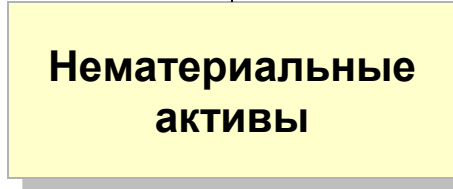
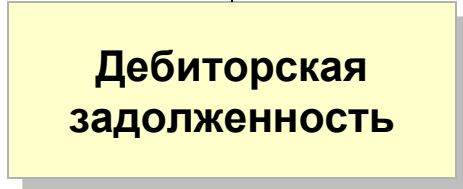
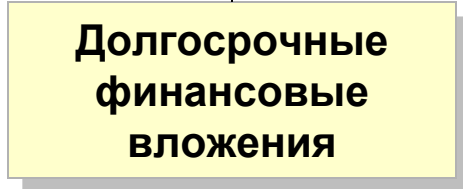
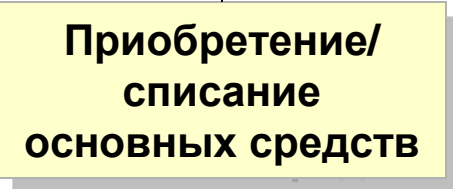
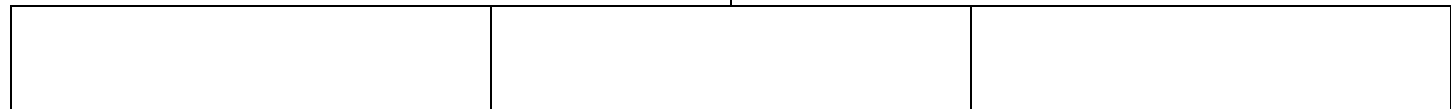
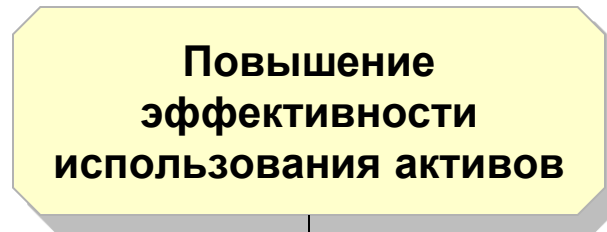
Транспортировка углеводородов

Восполнение МСБ

Реализация углеводородов, нефтепродуктов

Оказание дополнительных услуг

Повышение эффективности использования активов



Стратегические цели (пример)

Максимизация корпоративной стоимости компаний за счет увеличения добычи нефти

Стратегические цели в направлении разведка и добыча (Upstream):

- Увеличение добычи нефти
- Разработка и внедрение передовых технологий добычи и переработки
- Поддержание доходности капитала ROACE
- Стабильный рост финансовых показателей
- Обеспечение темпов прироста добычи углеводородов
- Контроль дебета на скважину и затрат на баррель

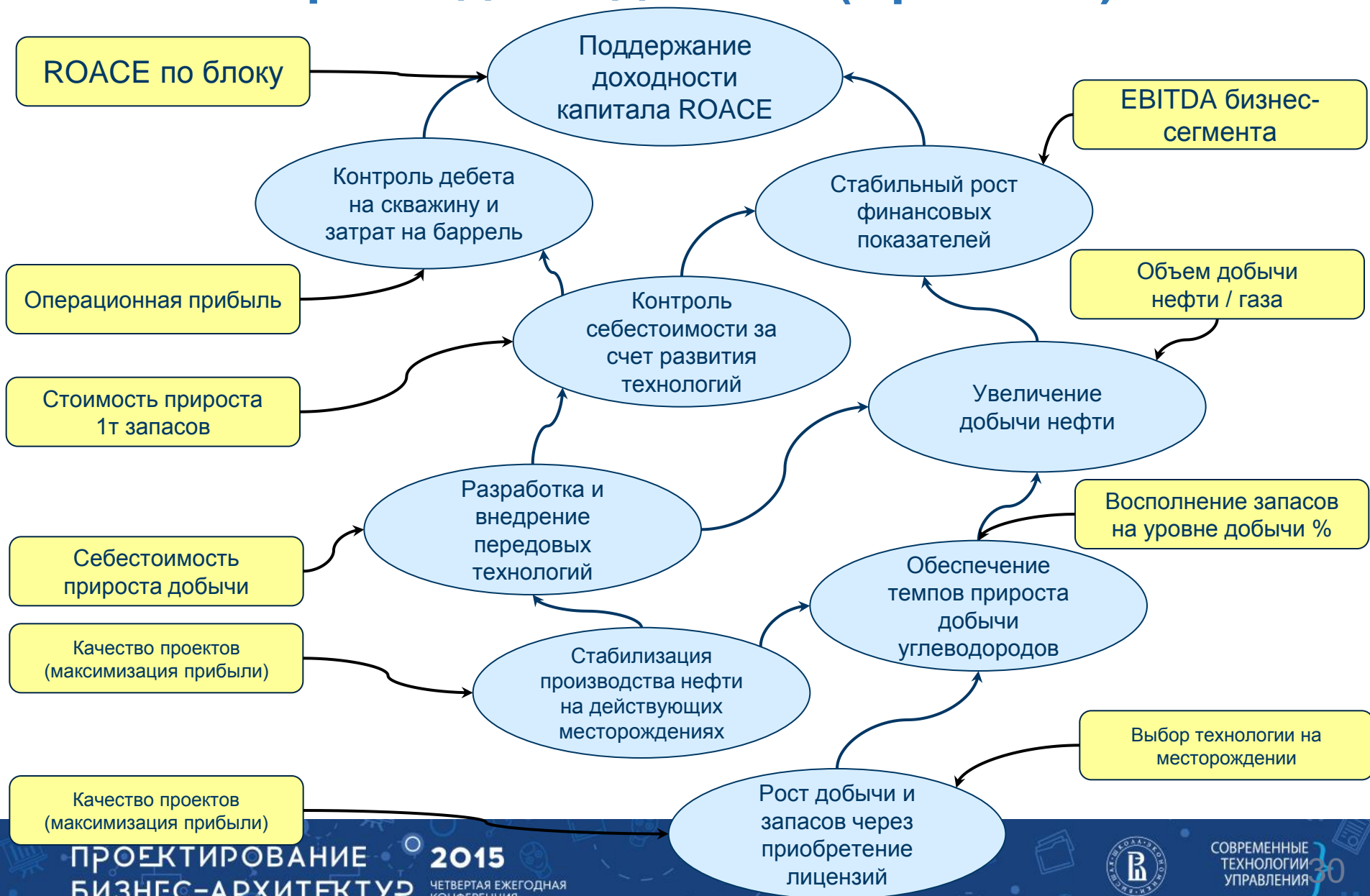
Стратегические цели в направлении нефтехимия и нефтепереработка и реализации продукции (Downstream):

- Увеличение мощности, глубины и качества переработки, развитие нефтехимии
- Поддержание высокого качества портфеля производственных активов
- Разработка и внедрение передовых технологий добычи и переработки
- Поддержание доходности капитала ROACE
- Приобретение перерабатывающих мощностей за рубежом

Стратегические цели и показатели в бизнес-сегменте корпоративное управление



Стратегические цели и показатели в бизнес-сегменте разведка и добыча (Upstream)



Стратегические цели и показатели в бизнес-сегменте нефтехимия, нефтепереработка



КРІ в бизнес-сегменте корпоративное управление

Выручка от реализации нефти, млрд. руб.

Выручка от реализации нефтепродуктов, млрд. руб.

Себестоимость добычи нефти, руб./т

Операционные расходы на переработку, млрд. руб.

Чистая прибыль, млрд. руб.

Капитальные затраты на разведку и добычу, млрд. руб.

Капитальные затраты на переработку, млрд. руб.

Рентабельность капитала, %

Рентабельность чистой прибыли

ЕВITDA, млрд.руб.

Доходность на средний задействованный капитал, ROACE

Доходность активов, %

Рентабельность акционерного капитала, %

На основе анализа КРІ нефтедобывающих компаний в России: ОАО АНК «Башнефть», ОАО «Роснефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Газпромнефть», ОАО «Татнефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Русснефть»

КРІ в бизнес-сегменте разведка и добыча

Добыча нефти, млн.т

Доказанные запасы, млн. барр.

Вероятные запасы, млн. барр.

Возможные запасы, млн. барр.

Проходка в эксплуатационном бурении, тыс. м.

Проходка в разведочном бурении, тыс. м.

Новые добывающие скважины

Количество скважин в эксплуатации

Количество действующих скважин

Количество бездействующих скважин

Среднесуточный дебит, т/сут.

Средняя обводненность, %

Добыча газа, млрд. м³

Доля новых месторождений в совокупной добычи углеводородов, %

Количество месторождений, шт.

Средняя глубина скважин, тыс. м

На основе анализа КРІ нефтедобывающих компаний в России: ОАО АНК «Башнефть», ОАО «Роснефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Газпромнефть», ОАО «Татнефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Русснефть»

КРІ в бизнес-сегменте нефтепереработка и нефтехимия

Первичная переработка нефти, млн. т

Глубина нефтепереработки, %

Выход светлых нефтепродуктов, %

Мощности, млн.т

Выпуск бензина, млн.т

Выпуск дизельного топлива, млн. т

Выпуск мазута, млн. т

Доля высокооктановых бензинов в общем выпуске автобензинов, %

Объем производства нефтепродуктов, млн. т

Выпуск керосина, млн. т

На основе анализа КРІ нефтедобывающих компаний в России: ОАО АНК «Башнефть», ОАО «Роснефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Газпромнефть», ОАО «Татнефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Русснефть»

КРІ в бизнес-сегменте реализация продукции

Поставка нефти, млн. т

Экспорт нефти, млн.т

Продажа нефти в РФ, млн. т

Реализация нефтепродуктов на экспорт, млн.т

Продажа нефтепродуктов в РФ, млн.т

Оптовая реализация, млн. т

Розничная реализация через собственные АЗС, млн.т

Приобретение нефти и конденсата для собственных нужд, млн.т

Количество собственных АЗС, шт.

Количество партнерских АЗС, шт.

Объем реализации газа, млрд. куб. м

Средняя цена нефти на зарубежных рынках, долл/барр

Средняя цена нефти на внутреннем рынке, долл/барр

На основе анализа КРІ нефтедобывающих компаний в России: ОАО АНК «Башнефть», ОАО «Роснефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Газпромнефть», ОАО «Татнефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Русснефть»

KPI зарубежных нефтяных компаний

Финансовые KPI

ROCE/ROACE

ROE

Функциональные KPI – Upstream (разведка и добыча)

Затраты на поисково-разведочные работы

Коэффициент восполнения запасов

Коэффициент успешности поисково-разведочного бурения

Прирост добычи

Валовая добыча

Удельные затраты на поисково-разведочные работы

Удельные затраты на замещение резервов (RRC)

Удельные затраты на освоение

Удельные затраты на извлечение/добыча

Удельные затраты на транспортировку

Амортизация на ед. продукции

KPI – Downstream (нефтехимия, нефтепереработка и реализации продукции)

Коэффициент использования мощностей

Маржа переработки

Выход светлых НП

Объем переработки

Глубина переработки

На основе анализа KPI зарубежных нефтедобывающих: «British Petroleum», «ExxonMobil», «ConocoPhillips», «Shell», «Statoil», «Total». «PetroChina», «Petrobras», «Chevron»

Технология разработки ССП – проектные мастерские

Задача мастерской

- ❑ Совместно выработать предварительную карту целей (первый этап проекта) и набор Ключевых показателей деятельности Компании (второй этап проекта)

Правила работы

- ❑ Процесс генерации идей и процесс их обсуждения - разделены во времени
- ❑ Критика возникающих идей запрещена
- ❑ Обсуждение в малых группах
- ❑ Управляемое структурирование полученных идей

Основные принципы формирования системы ключевых показателей деятельности

Количество КПД должно быть ограничено

20-25 показателей

Для каждого КПД должен быть определен способ получения его значения

Замер, вычисление, экспертная оценка

Набор КПД должен быть сбалансированным, не замыкаться на одной области

Финансовые результаты, отношения с клиентами, производственная деятельность, обучение и развитие

Структура КПД должна обеспечивать возможность выбора уровня детализации или разреза представления информации

Интегральные оценки, формируемые на основе многих, (возможно разнородных) простых показателей

Формат Паспорта показателя

Для каждого показателя создается формализованное описание – **ПАСПОРТ ПОКАЗАТЕЛЯ**

Для представления показателей в информационной системе используется словесно-графическая и цифровая форма:

- «Детализация»
- «Светофоры»
- Динамика изменений

НАЗВАНИЕ	НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	
НАЗНАЧЕНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКИ	<input type="checkbox"/> Указать цель, которой соответствует данный показатель <input type="checkbox"/> Дать краткое описание назначения показателя (опережающий / отложенный, вычисляемый / оцениваемый, прямой / косвенный, что именно характеризует с точки зрения данной цели)	
АЛГОРИТМ РАСЧЕТА	<input type="checkbox"/> Дать формулу для расчета показателя <input type="checkbox"/> Дать объяснение по всем компонентам формулы, как постоянным (например, весовые коэффициенты), так и переменным (замеряемые или оцениваемые элементы)	
ШКАЛЫ ОЦЕНОК	<input type="checkbox"/> Для каждого элемента формулы, который является оцениваемым показателем дать перечень возможных оценок (например, от 1 до 5) и соответствующие этим оценкам содержательные описания	
ИЗМЕРЕНИЕ	<input type="checkbox"/> В денежном, натуральном или процентном выражении	
РЕГЛАМЕНТ	<input type="checkbox"/> Указать периодичность вычисления (раз в год, квартал, месяц, неделю и т.д.) <input type="checkbox"/> Указать процесс, функцию, в рамках которых производится расчет показателя (и, может быть, его отдельных элементов) <input type="checkbox"/> Указать должностное лицо/подразделение, ответственное за расчет показателя	
РАЗРЕЗЫ ДЛЯ АНАЛИЗА	<input type="checkbox"/> Указать, какие частные значения данного показателя должны быть доступными (например, по видам продукции, по клиентам, по подразделениям и т.д.)	
ЗНАЧЕНИЯ	Целевой уровень	<input type="checkbox"/> Значение показателя, означающее, что соответствующая цель достигнута («зеленый» сигнал светофора)
	Сигнальный уровень	<input type="checkbox"/> Значение показателя, означающее, что при достижении соответствующей цели возникают существенные сложности («желтый» сигнал светофора)
ОТВЕТСТВЕННЫЙ	<input type="checkbox"/> Указать должностное лицо/подразделение, ответственное за значение показателя	

Ключевые показатели деятельности

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ - ЭТО

количественные индикаторы, позволяющие измерять степень успешности деятельности компании в настоящем и будущем

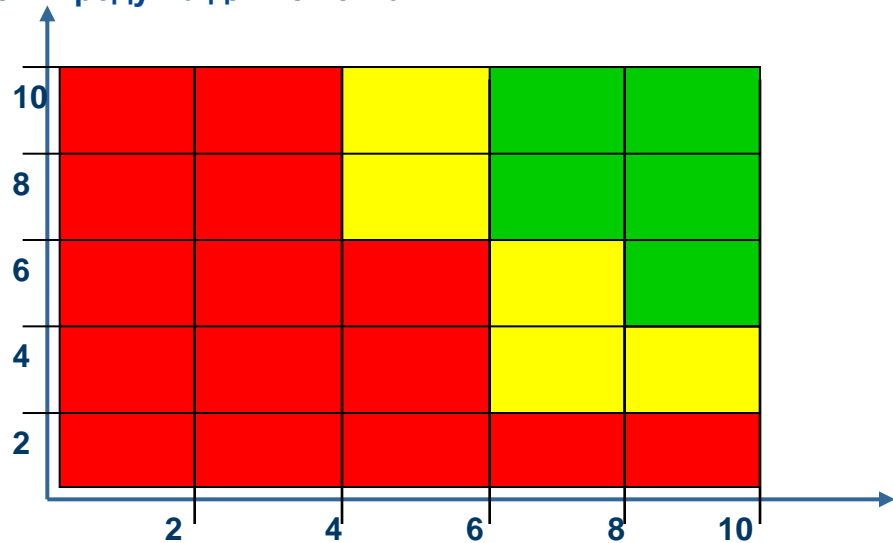
КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДНАЗНАЧЕНЫ

для руководства компании как инструмент принятия решений в процессе управления деятельностью компании

Таблица решений
построена на основе двух
КПД

Возможна различная
«раскраска» для разных
этапов жизненного цикла
продукта

Привлекательность продукта для клиента



Привлекательность рынка для компании

Опросник "Удовлетворенность работой"

Просим вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся вашей работы. Сопоставление ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации вашего труда и его оплаты. Пожалуйста ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ. Ответить необходимо на все вопросы, иначе анкета считается незаполненной.

Пол Муж Жен

Возраст _____

1	Сумма вашей заработной платы соответствует степени вашей отдаче на работе.	
2	В большинстве случаев ваша работа оплачивается справедливо по сравнению с оплатой труда других сотрудников Компании.	
3	Считаете ли вы, что ваша зарплата достигла предела в этой Компании?	
4	Соотносимы ли ваши усилия и вознаграждение?	
5	Ваш текущий уровень дохода позволяет решить большинство финансовых вопросов.	
6	Вас устраивают перспективы в области материального вознаграждения?	
7	В вашем подразделении существует справедливое распределение благ и льгот.	
8	Существующая система обучения, подготовки и повышения квалификации вас удовлетворяет.	
9	Вы работаете в перспективной, развивающейся Компании, проводящей правильную политику развития.	
10	Перед поступлением на работу у вас было несколько вариантов трудоустройства, вы выбрали эту фирму. Сделали бы вы сейчас тот же выбор?	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Определенно да Скорее да Затрудняюсь ответить Скорее нет Определенно нет </div>
11	Вы знаете цели вашей компании.	
12	Вы связываете свое профессионально будущее с Компанией.	
13	В вашем подразделении существует полная взаимозаменяемость.	
14	В вашем подразделении большинство сотрудников – хорошие симпатичные люди?	
15	Проводите ли вы свободное время (праздники, выезды на природу) с коллегами по работе?	
16	Вы всегда в курсе событий происходящих в Компании.	
17	В коллективе вашего подразделения достаточно редко возникают конфликты.	
18	Ваша работа влияет на личную жизнь.	
19	Для вашего подразделения характерны неформальные, доверительные отношения.	
20	Вы прилагаете все усилия к осуществлению общей цели.	
21	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту.	
	В трудные дни для подразделения происходит эмоциональное единение: «один за всех и все за	

▶ ▶ \ Примечание \ [Бланк опросника](#) \ [Ключ](#) \ [Опросник](#) /

Цели первого уровня системы УЧР

Обеспечение
максимальной отдачи от
инвестиций в персонал

```
graph TD; A[Обеспечение максимальной отдачи от инвестиций в персонал] --- B[1. Повышение эффективности реализации кадрового потенциала]; A --- C[2. Развитие кадрового потенциала Компании]; A --- D[3. Обеспечение стабильного статуса «предпочтительного работодателя»];
```

1. Повышение
эффективности
реализации кадрового
потенциала

2. Развитие кадрового
потенциала Компании




3. Обеспечение
стабильного статуса
«предпочтительного
работодателя»

Расчет показателя «Укомплектованность»

ЦЕЛЬ

«Достижение необходимой обеспеченности работниками»

Шкала оценки достижения цели:


-  1. Есть один и более красных маркеров по индикаторам
-  2. Более 40% процентов маркеров по индикаторам желтые
-  3. Более 60% процентов маркеров по индикаторам зеленые



ОТСРОЧЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Расчет показателя

"Укомплектованность"

1. Формула:	$\frac{\text{Фактическая численность по ШР}}{\text{Плановая численность по ШР}}$		
2. Данные статистики:	Фактическая численность по ШР	Плановая численность по ШР	
	193	193	
3. Оценка:	значение КПЭ	маркер	
	100%		
4. Нормы	от	до	маркер
	95%	105%	зеленый
	90%	94%	желтый
	106%	110%	
	0%	94%	красный
111%	более		

ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ УЧР

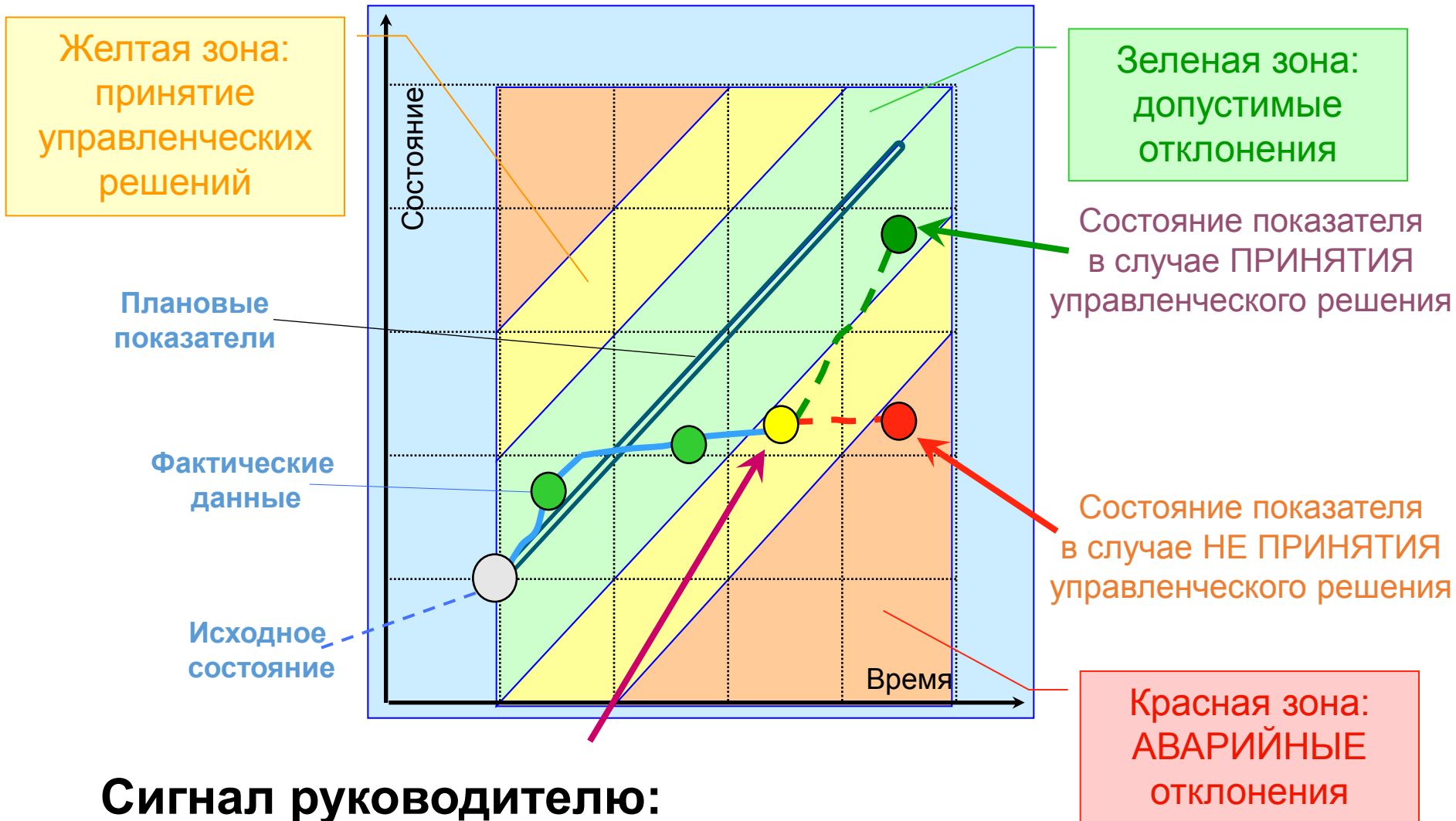
ЦЕЛЬ 2 УРОВНЯ "Достижение необходимой обеспеченности работниками"

ОРГАНИЗАЦИЯ _____

ПЕРИОД _____

ЦЕЛЬ	<u>Достижение необходимой обеспеченности работниками</u>	
	<i>текущее состояние</i>	<i>прогноз</i>
Показатели	<i>отсроченный</i>	<i>опережающий</i>
	Укомплектованность	Полнота кадрового резерва
	Индекс квалификации	Заполненность кадрового резерва
		Оборот по подбору
		Естественное выбытие

Подход к управлению по показателям



Сигнал руководителю:

Точка принятия управленческого решения

Система семафоров: визуальное отображение отклонений

The screenshot displays the Metric Studio interface within a Windows Internet Explorer browser. The main window shows a list of metrics under the heading "Стратегические цели ГК". The table below represents the data shown in the interface:

Name	Actual	Target	Variance	Variance %	Time Period
Повышение эффективности работы Компании					2006, Q4, DEC
Команда УЧР отв крит команды, способ построения "живой" и "вечной" К					2006, Q4, DEC
Постороение ИСУ, поддерж единое инф-ое пространство ГК	-2	0	-2		2006, Q1, FEB
Обеспечение 100% потребности Компании в финансовых ресурсах					2006, Q4, DEC
Разв-е системы обучения Потребителя, и форм-я культ. строит.	-9	0	-9		2006, Q1, FEB
Развитие инновационных разработок	0	0	0		2006, Q1, FEB
Соответствие Менеджера "Кодексу Менеджера"					2006, Q4, DEC
Развитие "ядра" подраз группы преемников и единомыш-ов					2006, Q4, DEC
Полное внедрение СМК					2006, Q4, DEC
Увелич-е соств. произв мощ-ей для обесп. потреб плана прод					2006, Q4, DEC
Живая Компания					2006, Q4, DEC
Увеличение чистой прибыли	-4,03	0,00	-4,03		2006, Q4, DEC
Пов-е точн-и испл плана по цел-е:марк-г, про-во, прод, логистика	0	0	0		2006, Q1, MAR
Увеличение доли продукции собственного производства	80	100	-20	20,00%	2006, Q4, DEC
Развитие дистрибуции	-0	0	-0		2006, Q4, DEC
Увеличение точности прогнозов	-1	0	-1		2006, Q1, FEB
Наращ-е совокупн-й доли потреб-н испол соств произв-ва Alina	67,0	100,0	-33,0	33,00%	2006, Q4, DEC
Увеличение вовл-ности сотрудников					2006, Q4, DEC
Обеспечение 100% потребности Комп-е логистических ресурсах	-1	0	-1		2006, Q2, JUN
Создание саморазв команды ориент на достиж-е целей Комп					2006, Q4, DEC
Развитие проекта (суд)					2006, Q4, DEC
Развитие проекта (суд)					2006, Q4, DEC

Metric Studio облегчает создание моделей метрик, которые соответствуют обязанностям внутри организации. Каждый, кто ответствен за некоторый аспект выполнения работы, может контролировать свою ключевую метрику. При этом на этапе подготовки карта является средством обсуждения целей и планов.

Диаграмма влияния показателей

The screenshot shows the Metric Studio interface with an impact diagram for the metric 'Sales Activity of Regular Customers'. The diagram illustrates the decomposition of this metric into various regional and product categories. A table on the right provides detailed data for the selected metric.

Status	Trend	Actual	Target	Variance	Owner	Last updated
⬆️	▲	48	52	-4	Аноним	04.01.2006

Impact Diagram	
⬆️	Америка Активность покупателей- постоянные клиенты
⬆️	Голландия Активность покупателей- постоянные клиенты
⬆️	Финляндия Активность покупателей- постоянные клиенты
⬆️	Швеция Активность покупателей- постоянные клиенты
⬆️	Северная Европа Активность покупателей- постоянные клиенты
⬆️	Тихоокеанский регион Активность покупателей- постоянные клиенты
⬆️	Центральная Европа Активность покупателей- постоянные клиенты
⬆️	Южная Европа Активность

Продажи Активность покупателей- постоянные клиенты	
Time Period:	2006 Q4
Trend:	▲
Actual:	48
Target:	52
Variance:	-4
Score:	-1

Каждая метрика может быть декомпозирована. Это облегчает **поиск причины** возникшей проблемы.

Статус	ЗначРезул
Отлично	50 по 100
Хорошо	30 по 50
Удовлетв.	15 по 30
Плохо	5 по 15
Недопустимо	0 по 5
Нет значения	0 - 0

Media

/bsp Go Links

НЕС

Период **002.2004**

Элемент стратегии / показатель

А. Финансово-экономический блок

- Рыночная рентабельность продаж
 - Комиссионные доходы
 - Доля операционного результата в активах
- Рост доходов
 - Чистая прибыль
 - Чистая прибыль (без аллокации)
 - Всего доходы

Б. Взаимоотношения с клиентами

- Тарифная (ценовая) привлекательность продуктов
 - Депозиты юрлиц
 - Депозиты физлиц
 - Кредиты юридическим лицам
 - Кредиты физическим лицам
 - Число клиентов - физических лиц
 - Число клиентов - юридических лиц

В. Операции и процессы

- Компетентность и профессионализм
 - Повышение эффективности бизнес-процессов
 - Неоперационные расходы
 - Операционный результат
 - НОР (с аллокацией)
 - НОР/Операц. результат
 - Загруженность и эффективность сбытовых сетей

Г. Инвестиции и развитие

- Формализация процедур управления
- Развитие сбытовых сетей
- Создание специализированной сети

Розничный банковский бизнес

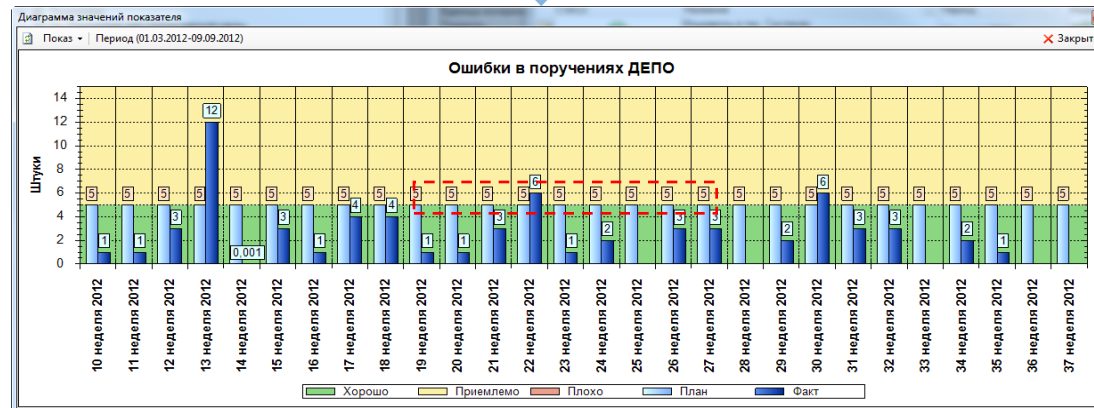
Показатели бизнес-процессов

Группа показателей	Председатель Правления	Директора Департаментов	Начальники Управлений
Результативность	~ 10 % от общего количества показателей	~ 30 % от общего количества показателей	100 % от общего количества показателей
KPI	-	+	+

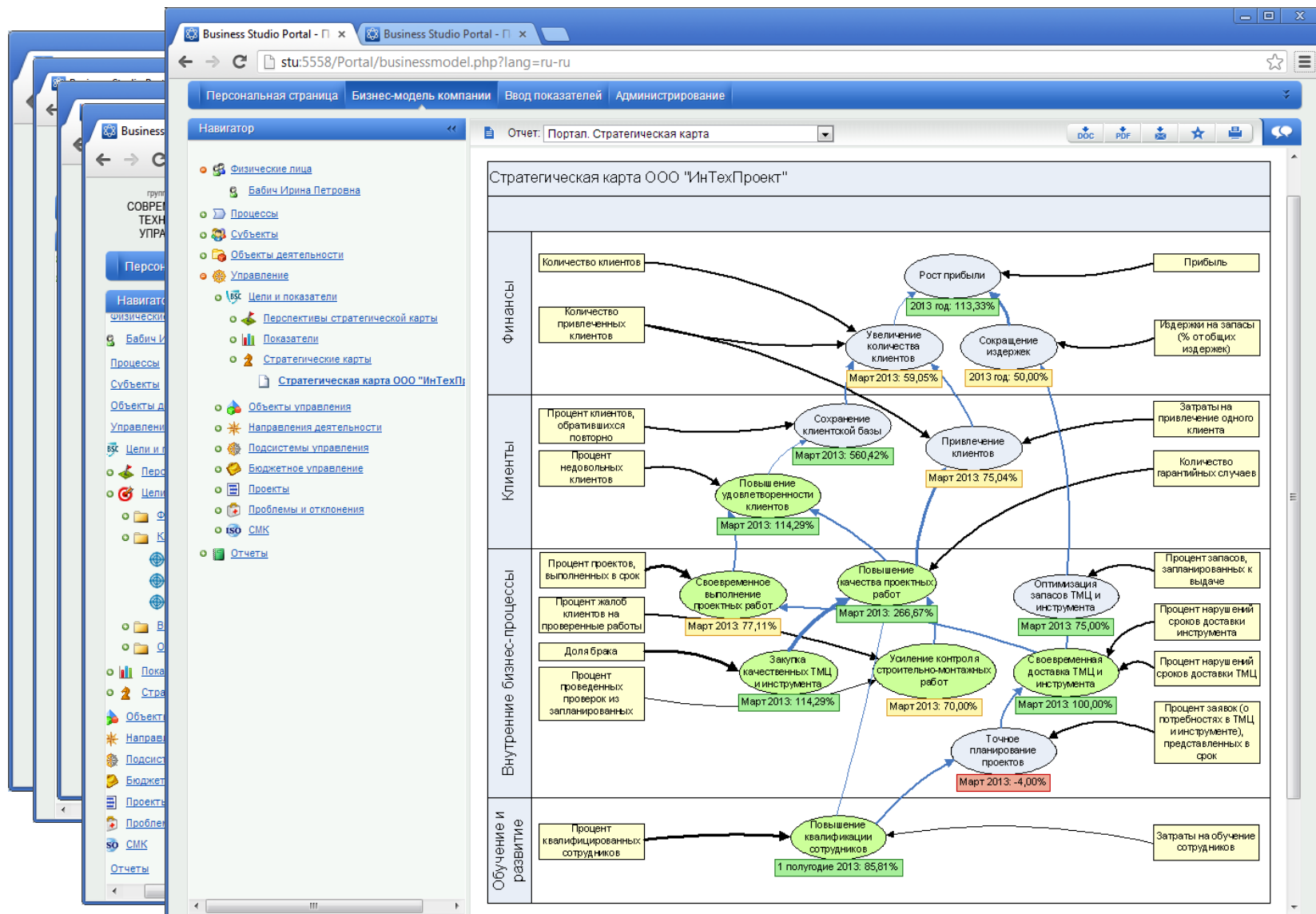
- Показатели НРД
 - Показатели ДДО
 - ОУ ДДО
 - Зам Нач ОУ ДДО
 - Обеспечение бесперебойности операционных процессов при переезде
 - Своевременность объединения активов в реестрах
 - Своевременность открытия счетов ЦД
 - Соответствие заданному уровню инцидентов
 - КО ОУ ДДО
 - Бесперебойность доставки документов
 - Обеспечения планового объема доставки документов
 - Нач ОУ ДДО
 - Запуск расчетов по сделкам РТС в ПЭ
 - Запуск репозитория в ПЭ
 - Поддержка актуальности БП
 - Соблюдение регламентов проведения операций
 - ОВР ОУ ДДО
 - Поддержка актуальности БП
 - Своевременность взаимодействия с регистраторами
 - Своевременность открытия счетов в реестрах
 - Соблюдение регламентов проведения операций
 - ОДВ ОУ ДДО
 - Открытие счетов и корректное распределение остатков
 - Поддержка актуальности БП
 - Проведение ОЗ
 - Своевременность передачи дел
 - Своевременность фиксации инцидентов
 - Своевременный ввод в ПЭ DVP/PVP
 - Соблюдение регламентов проведения операций
 - ОКО ОУ ДДО
 - Актуализация пула заявок ДДО
 - Поддержка актуальности БП
 - Проведение ОЗ
 - Своевременность фиксации инцидентов
 - Соблюдение планового значения количества инцидентов
 - ОО ОУ ДДО
 - Поддержка актуальности БП
 - Проведение ОЗ
 - Своевременная сдача дела в архив
 - Своевременность фиксации инцидентов
 - Соответствие заданному уровню инцидентов
 - ООВД ОУ ДДО

Показатели, фильтр по: Скрывать в клипте, Контролирующие лица (5 строк), 04.09.2012

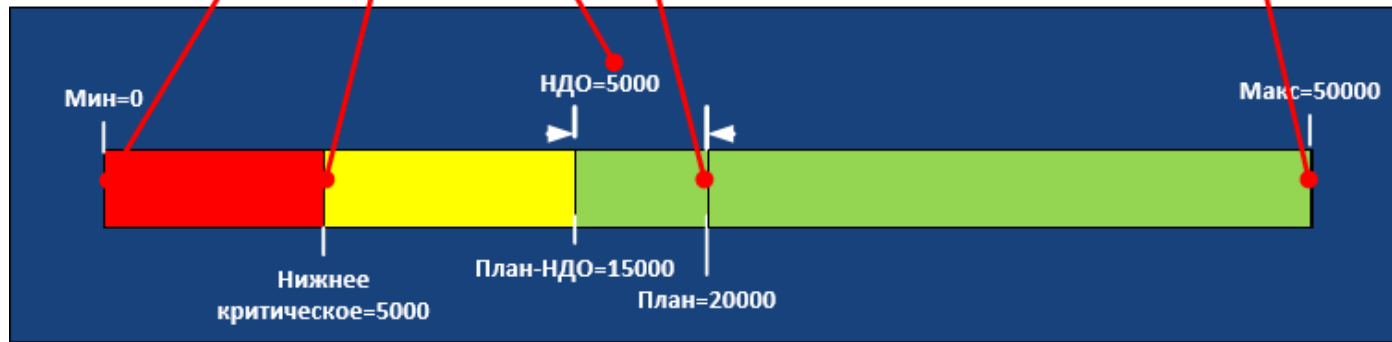
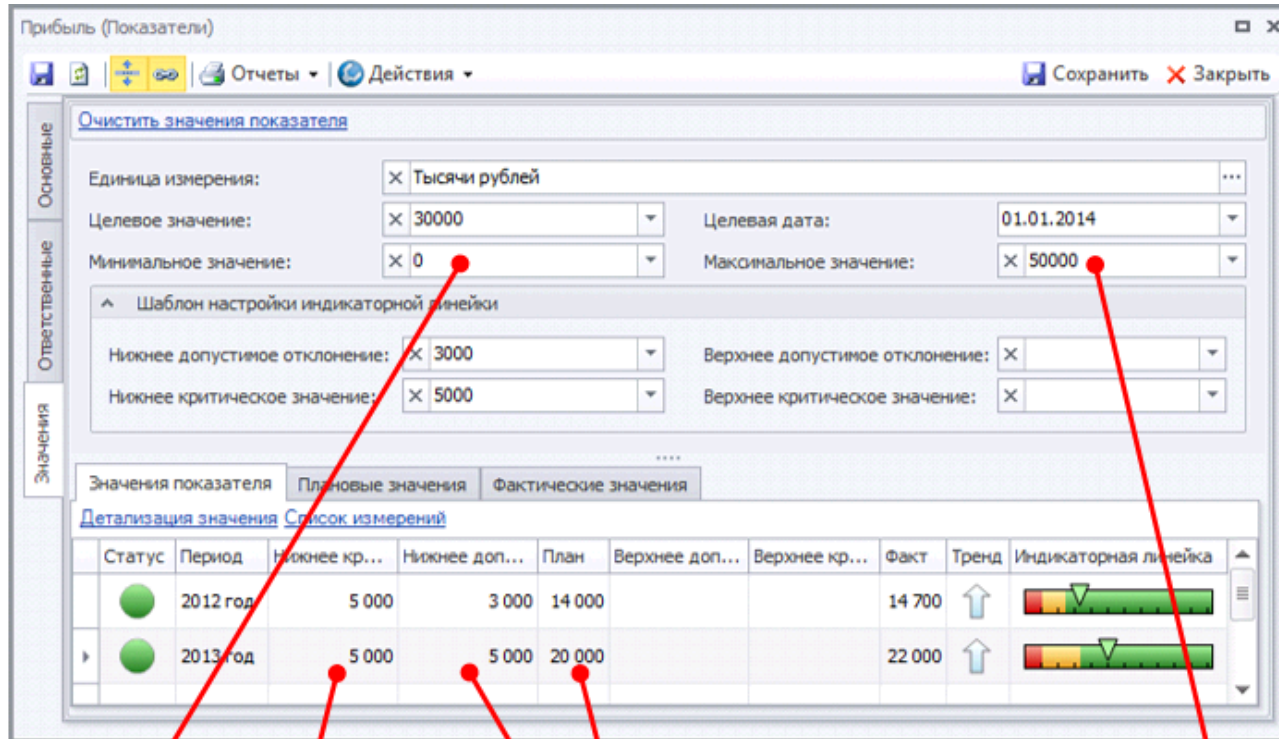
Статус	Название	Период	Индикатор	Тренд	Факт
●	Инциденты в тех. Системах	37 неделя 2012		↓	9
●	Ошибки в поручениях ДЕПО	37 неделя 2012		↓	0
●	Ошибки при мониторинге	37 неделя 2012		↓	4
●	Задержка процедур закрытия дня	37 неделя 2012		↓	0
●	Задержки регламентных событий опердзя	37 неделя 2012		↓	0



Отображение значений показателей



Правила построения индикаторной линейки (1)



Правила построения индикаторной линейки (2)

Затраты на обучение сотрудников (Показатели)

Очистить значения показателя

Единица измерения: X Рубли

Целевое значение: X 100000 Целевая дата: 01.01.2014

Минимальное значение: X 30000 Максимальное значение: X 160000

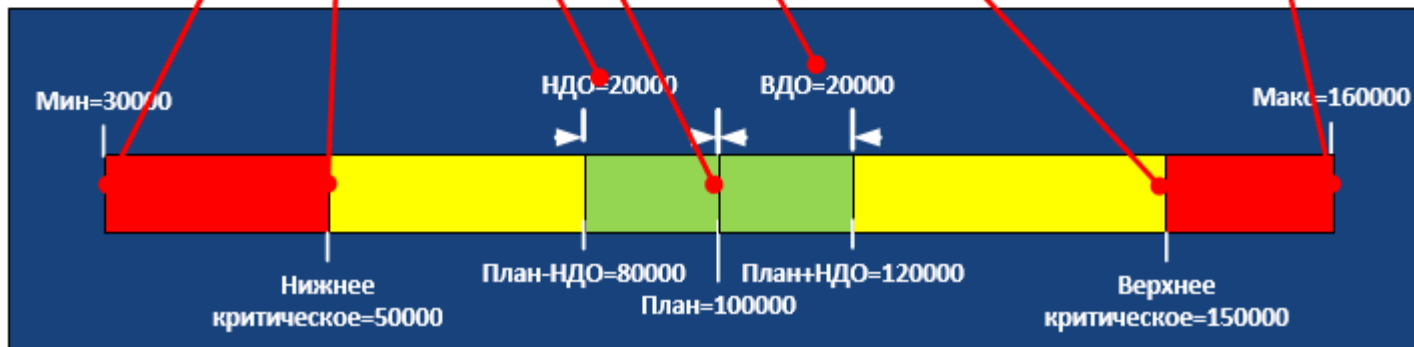
Шаблон настройки индикаторной линейки

Нижнее допустимое отклонение: X 20000 Верхнее допустимое отклонение: X 20000

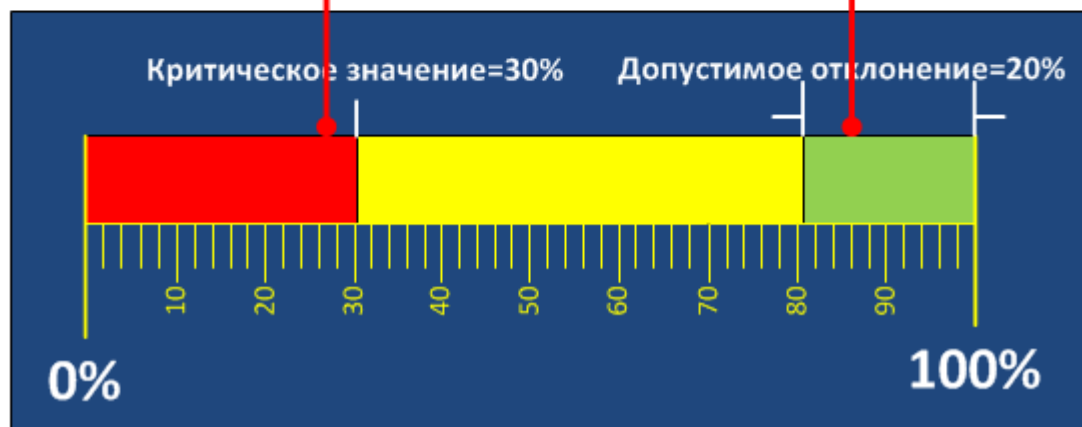
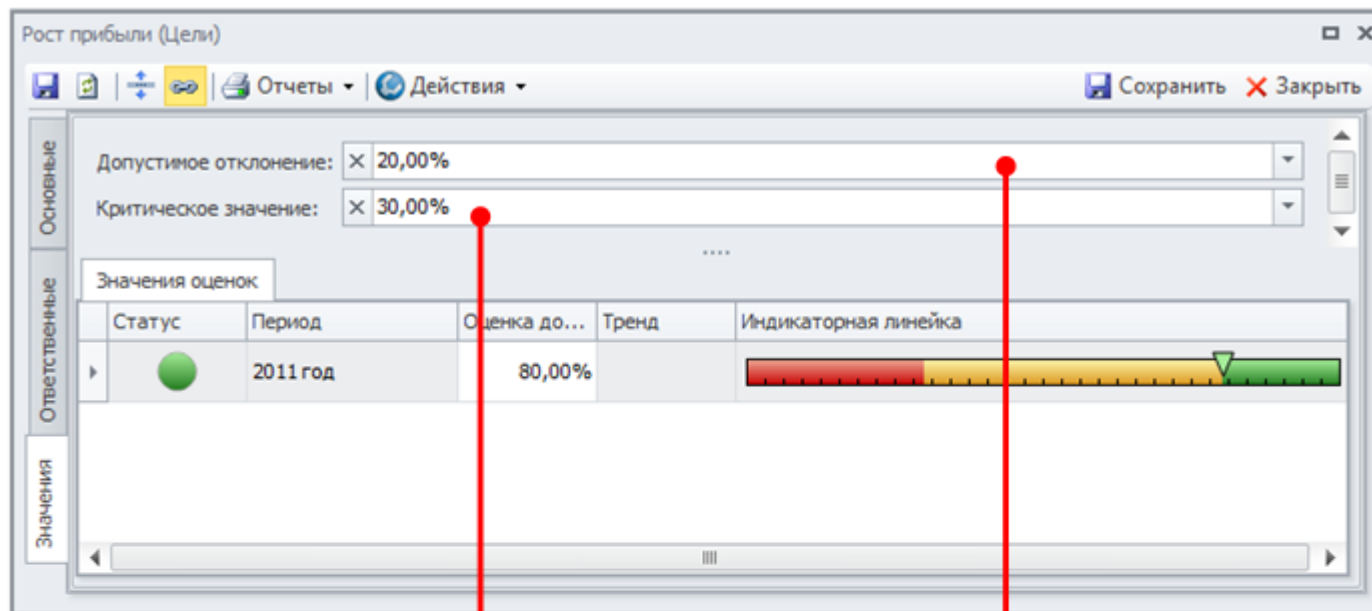
Нижнее критическое значение: X 50000 Верхнее критическое значение: X 150000

Значения показателя

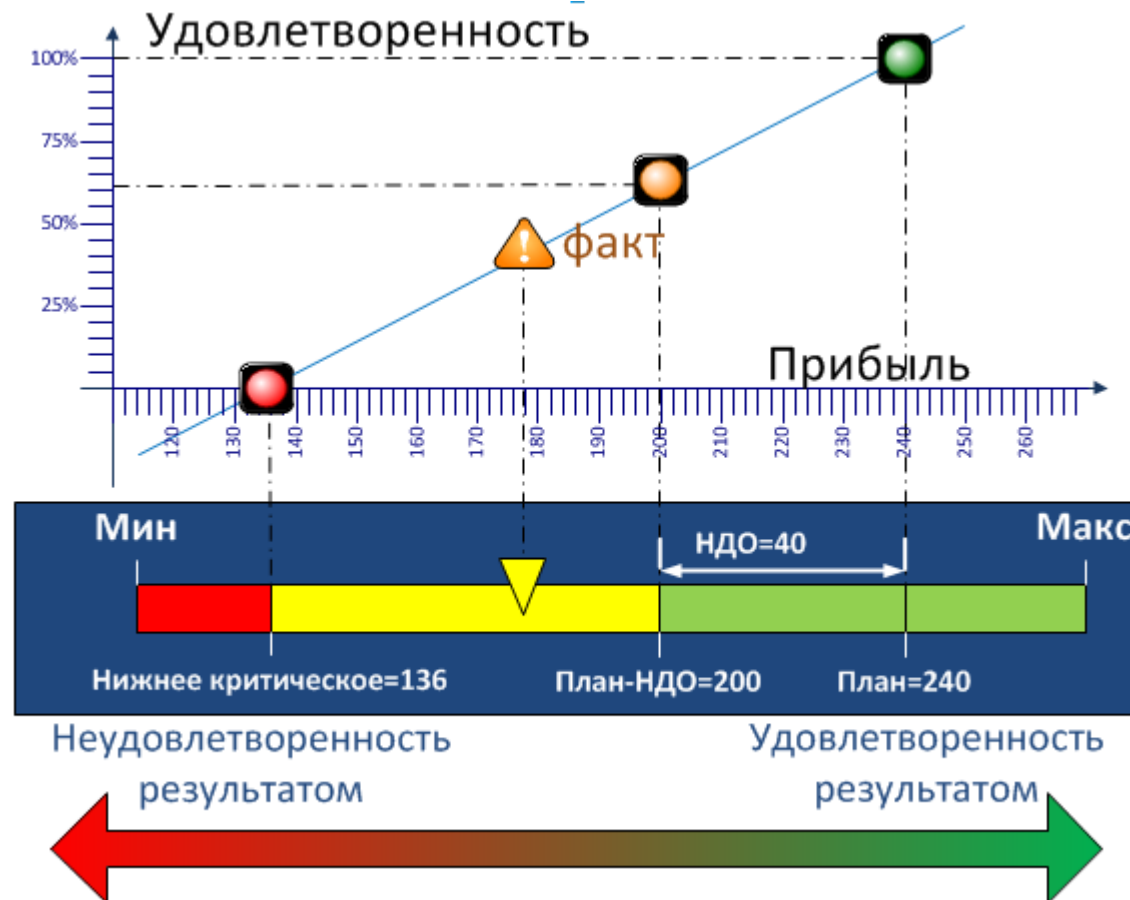
Статус	Период	Нижнее крит...	Нижнее доп...	План	Верхнее доп...	Верхнее крит...	Факт	Тренд	Индикаторная линейка
●	2012 год	50 000	20 000	100 000	20 000	150 000	102 000	↓	
●	2013 год	50 000	20 000	100 000	20 000	150 000	125 000	↑	



Индикаторная линейка цели



Пример расчета оценки выполнения показателя



Пример расчета оценки достижения цели

