



Спільна оперативна програма «Басейн Чорного моря 2014-2020»

**ПРОЕКТ: CERTOUR II: ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ
МСП**

Збалансована модель показників

ПАРТНЕР: Технічна палата Греції - Східна Македонія

АВТОР: Organotechnical SA

Кавала, Греція, 18 листопада

Спільні кордони. Спільні рішення.

ЗМІСТ

1	Дані підприємства	3
1,1	Ідентичність підприємства	3
1.2	Профіль підприємства	3
1,3	Організація і людські ресурси	4
1.4	Технічна інфраструктура	4
1,5	Сертифікація якості - Системи управління	4
2	ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ	5
2,1	Загальні положення	5
2,2	Історія	6
2,3	Створення і концепція збалансованої системи показників	7
2,4	Чотири виміри збалансованої системи показників	9
2.5	«Друге покоління» збалансованої системи показників	16
2,6	Висновок – Збалансована система показників як система стратегічного управління і засіб комунікації	18
3	Збалансована система показників в компанії «XYZ» (РОЗМІЩЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА)	19
3,1	Стратегічна карта	19
3,2	Збалансована система показників	20
3,3	Таблиця результатів вимірювань	22
3,4	Листи вимірювання даних	23
	Додаток	24
	Листи вимірювання даних	25

1.	ДАНІ ПІДПРИЄМСТВА
-----------	--------------------------

1.ІДЕНТИЧНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Ім'я	
Торгова назва	
Правова форма	
Рік заснування	
Штаб-квартира (місто / країна)	
Податковий номер	
Повна адреса	
Телефон	
Факс	
Електронна пошта	
Інтернет	
Законний представник	
Діяльності	

1.2 ПРОФАЙЛ ПІДПРИЄМСТВА

Огляд ділової діяльності підприємства, його продукція / послуги, інноваційні елементи і диференційовані функції по відношенню до конкурентів. Крім того, загальне посилення на клієнтів (сегментація ринку).¹

¹

Текст в червоному кольорі надає інформацію, що відноситься до фактичного вмісту пункту

1.3 ОРГАНІЗАЦІЯ І ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ

Організаційна схема і список з робочими позиціями (імена працівників) з основними вимогами (спеціальність, навчання, досвід)

1.4 ТЕХНІЧНА ІНФРАСТРУКТУРА

Звіт про технічну інфраструктуру (установки, обладнання, мережі)

1.5 СЕРТИФІКАЦІЇ ЯКОСТІ - СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Звіт про якість або інші сертифікати і системи управління підприємства

2.	ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ
-----------	--

2.1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

До середини 1970-х років, західні фірми працювали в сприятливому конкурентному середовищі, що дозволило їх керівництву розглянути фінансові результати, і особливо прибутки які майже є абсолютним показником продуктивності. З тих пір різні тенденції на світових ринках, поставили під сумнів домінуюче сприйняття адміністративного контролю і виміру продуктивності.

В даний час, фінансові результати самі по собі не можуть відображати дійсний стан бізнесу. Профілактична спрямованість управління бізнесом вимагає показників, що ідентифікують проблеми до їх виникнення. Якість, терміни поставки і точність, гнучкість, інновації та ін., в даний час розглядаються в якості найважливіших факторів, що забезпечують успіх і конкурентну перевагу. Ці фактори повинні бути виміряні за допомогою відповідних показників, які важливі як і фінансові. Сучасна складність вимагає глибокого розуміння відносин між факторами і відповідними показниками.

Для того, щоб постійно оцінювати зміни продуктивності ключових факторів успіху, систему управління потрібно використовувати з метою розробки, контролю та поліпшення продуктивності цих факторів. Дослідження показали, що продуктивність в економічних і неекономічних показниках підприємств, в яких були розроблені такі системи, перевищує середній показник в галузі, до якої ці підприємства належать. Крім того, підприємства які розробили і впровадили такі системи, досягли значних поліпшень продуктивності в порівнянні з минулим.

Це концепція теорії Збалансованої системи показників, а саме включення не відчутних / відчутних факторів в оцінці ефективності бізнесу. Збалансована система показників

доповнює оцінку минулої діяльності і тактики оцінки на основі майбутньої діяльності. Нематеріальні цінності та елементи беруться до уваги в цій оцінці залежно від бачення, стратегії та цілей підприємства або організації. Керівники управління тепер можуть оцінити, як їх бізнес генерує значення для поточних і майбутніх клієнтів, а також результат розвитку і інвестування в людях, нематеріальні цінності, програми та процеси, які покращують продуктивність в майбутньому.

Критика методу стверджує, що багато підприємств вже використовують системи оцінки на основі чисельних значень, так що збалансована система показників не додає багато корисної інформації.

Насправді використання таких вимірів було прийнято в минулому, але в обмежених масштабах, і для того, щоб виміряти певні поліпшення і рішення, а не в рамках загальної філософії бізнесу. Навпаки, збалансована система показників підкреслює, що фінансові та нефінансові показники повинні бути частиною інформаційної системи для всіх співробітників і партнерів на всіх рівнях бізнесу або організації.

Бачення і цілі організації, оцінюються з 4 точок зору: фінансової, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та зростання. Ці 4 фактора складають основу збалансованої системи показників

2.2 ІСТОРІЯ

- На початку 20-го століття, французькі інженери створюють «Dashboard» показників ефективності (відомий як Таблиця де Борда).
- У 1950 році General Electric застосовує стандарт для вимірювання продуктивності
- У 1990 році Analogue Devices створює «Збалансовану систему» в США і включає в себе продуктивність і вимірювання ефективності методів в чотирьох областях управління бізнесом
 - фінанси
 - клієнти

- процеси
 - людські ресурси
- У 1992 році Роберт Каплан і Девід Нортон зробили внесок в розвиток концепції «Збалансованої системи». Їх доповідь, опубліковану в журналі Harvard Business Review в цьому році, описує області, запроваджені «Аналогові пристрої» з чотирьма питаннями:
 - Щоб домогтися успіху в фінансовому плані, як ми повинні постати перед нашими акціонерами?
 - Для досягнення нашого бачення, якими ми повинні бути перед нашим клієнтам?
 - Для того, щоб задовольнити наших акціонерів і клієнтів, які бізнес-процеси повинні досягти успіху?
 - Для досягнення нашого бачення, як ми будемо підтримувати нашу здатність до змін і покращень?

2.3 Створення і концепції збалансованої системи показників

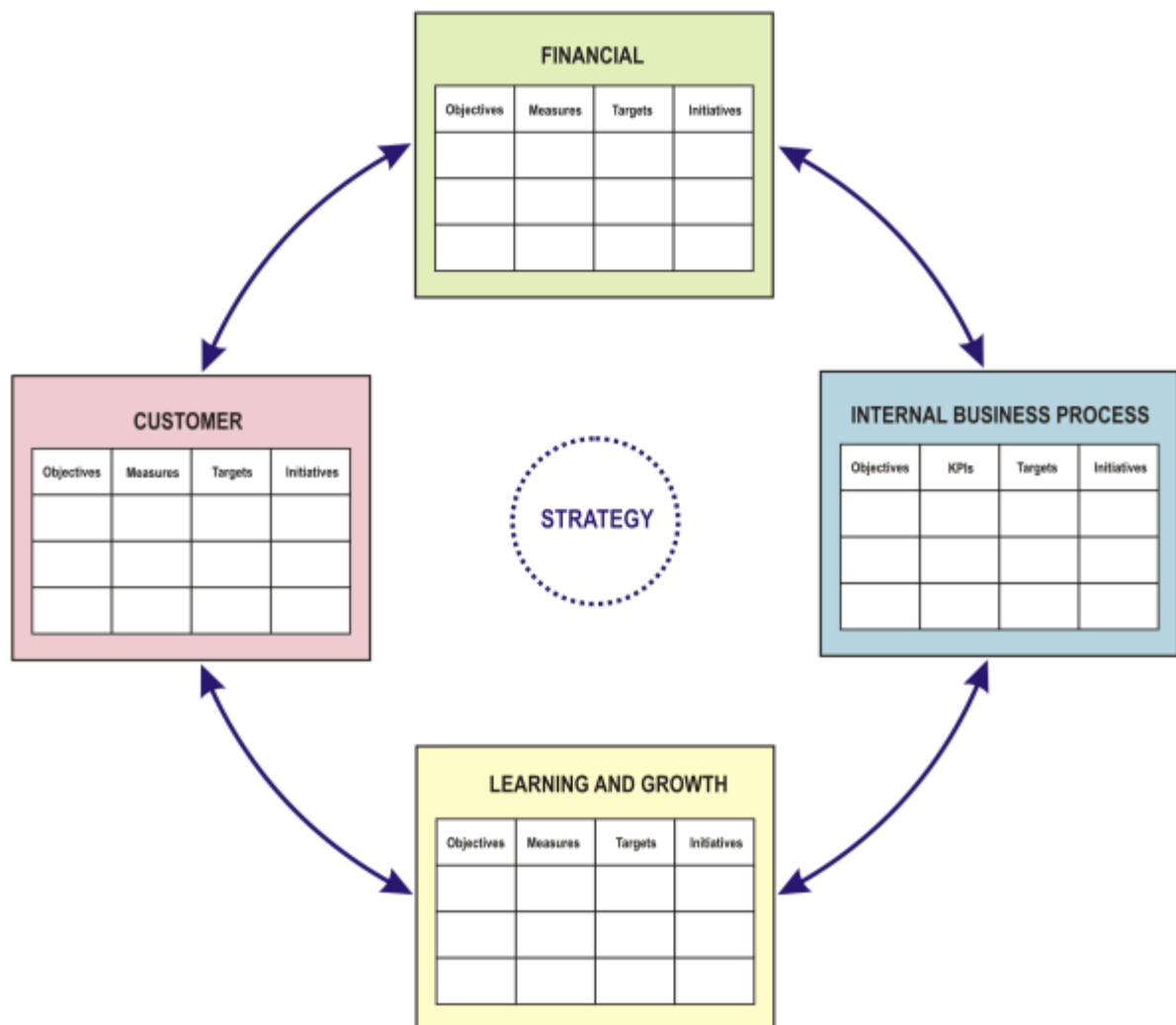
Як уже згадувалося вище, збалансована система показників, це інтелектуальна творчість Роберта Каплана і Девіда Нортона, яка вперше була представлена академічній громадськості в 1992 році, в статті в Harvard Business Review «Збалансована система показників - заходи, що впливають на ефективність.» З тих пір значна кількість відповідних книг і наукових публікацій, опублікованих, так збалансована система показників, яка сьогодні є одним з найбільш широко обговорюваних сучасних інструментів управління.

Що насправді є збалансована система показників і чому вона була створена? Каплан і Нортон особливо скептично відносились до традиційних показників, що використовуються підприємствами, переважна більшість з яких носять фінансовий характер. Як кажуть автори, Збалансована система продовжує фокусуватися на

досягнення фінансових завдань, але в той же час вона включає в себе провідну методу до систем забезпечення цих фінансових цілей.

Слід також зазначити, що, принаймні, один з двох авторів (Каплан) спростовує методи традиційного управління бухгалтерського обліку, стверджуючи, що вони залишаються тупиковими, використовуючи застарілі методи і втратили свою актуальність [Johnson & Kaplan (1987)]

Замість того, щоб використовувати проблемні (на думку авторів) показники бухгалтерського обліку для оцінки ефективності, Нортон і Каплан пропонують інструмент в тому числі чотирьох вимірів, як показано на малюнку



Як показано на малюнку вище, чотири розміри збалансованої системи показників, які будуть представлені докладно в наступному параграфі, є:

- фінансовий
- клієнт
- внутрішні бізнес-процеси
- навчання і зростання

У той же час, збалансована система показників відноситься не тільки до кінцевої мети, але це послідовний набір дій, завдань та заходів, які, як очікується, призведуть до бажаного результату, утворюючи таким чином комплексний підхід. І, нарешті, зрозуміло, що бачення і стратегія компанії є ядром системи оцінки, що підтверджує важливість збалансованої системи показників як інструмент стратегічного управління, за своєю суттю пов'язаний з довгостроковим плануванням організації.

За словами Нортон і Каплана, використання збалансованої системи показників є необхідним, оскільки, в порівнянні з традиційними підходами, має значні переваги, такі як:

- Традиційні фінансові показники пояснюють тільки те, що сталося в минулому, в той час як збалансована система показників дає інформацію про те, як бізнес може досягти успіху в майбутньому
- Використання чотирьох вимірювань забезпечує необхідний баланс між зовнішніми і внутрішніми показниками ефективності, які однаково важливими факторами успіху
- Для управління пропонується вибрати обмежене число ключових показників в кожному з чотирьох вимірювань, так що збалансована система показників об'єднує зусилля всіх зі стратегічними напрямками компанії
- Для підприємства, збалансована система показників являє собою комплексний підхід і універсальну довідкову систему, яка полегшує зв'язок і координує співробітників і управлінські дії для досягнення спільних цілей.

Виходячи з усього вищесказаного, Нортон і Каплан дали наступне визначення:

«Збалансована система показників являє собою комплексний набір показників

ефективності, визначених в чотирьох різних розмірах (фінанси, клієнти, процеси і навчання і розвиток), що забезпечує основу для бізнес-стратегії в оперативні терміни»

2.4 Чотири аспекти збалансованої системи показників

- **Фінансовий**

Метод збалансованої системи показників не припускає, що фінансові показники не є корисними для підприємства. Як Нортон і Каплан підкреслюють, періодичні фінансові звіти та фінансові показники повинні продовжувати відігравати ключову роль, нагадуючи керівництву, що поліпшення якості, скорочення часу обслуговування клієнтів, продуктивності і нові продукти сприяють досягненню спільної мети і не є найголовнішою метою. Ці поліпшення тільки на користь бізнесу, коли вони переводяться на збільшення обсягу продажів, зниження експлуатаційних витрат, або більш інтенсивного використання активів.

Таким чином, автори виділяють той важливий факт, що основною метою кожного бізнесу є поліпшення економічних показників. З цієї причини, очевидно, що фінансові показники, не будучи єдиними, є одним з розмірів збалансованої системи показників

Приклади того, як з'являється фінансовий аспект в системі збалансованих показників (стратегічні цілі і показники) представлені нижче (орієнтовно і не тільки)

ЦІЛІ	ЗАХОДИ	ФОКУС	ІНІЦІАТИВИ
Оборотність	Оборот від місцевих клієнтів	Збільшувати %	...
	Оборот міжнародних клієнтів	Збільшувати %	

	Дохід на одного працівника	Збільшувати %	...
Прибуток	ЕВІТ (прибуток до вирахування відсотків і податків)	Збільшувати %	...

Ефективність капіталовкладень	ROI (повернення інвестицій)	%	...
Вартість	Ставлення операційних витрат	Зниження%	...

Грошовий потік	(Дні оплачується в обігу)	Зниження%	...

...

- **Клієнти**

Збалансована система показників визнає, що успішні компанії пропонують цінні пропозиції для цільових клієнтів і сегментів ринку, що передбачає значне зрушення бізнесу до більш орієнтованого на клієнтів.

Як Нортон і Каплан вважають, що «в минулому, підприємства могли зосередитися на своїх внутрішніх можливостях, підкреслюючи експлуатаційні характеристики продукту та інновації. Але компанії, які не розуміють потреби своїх клієнтів, врешті-решт зрозуміли, що конкуренти можуть влаштувати «Рейд», пропонуючи товари або послуги, які будуть краще, вирівняні з уподобаннями своїх клієнтів. «Крім того, вони підкреслюють, що це є причиною, чому більшість компаній мають задоволення клієнта в центрі їх інтересів.

Важливий внесок методу є не те, що акцент зроблений на важливості основних принципів маркетингу, такі як сегментація ринку в сучасному діловому світі, але в основному заохочення компаній, а саме переведення їх основної стратегії (місія і бачення) в конкретні кількісні цільові показники, які орієнтовані на клієнтів.

Метод Збалансованої системи показників розпізнає два набори заходів для виміру клієнтів

- По-перше, так звані основні виміри, які включають в себе «ядро» цільових показників, які не можуть бути пропущені за допомогою будь-якого бізнесу. Ці показники показують частки ринку, утримання клієнтів, залучення клієнтів, задоволеність клієнтів і прибутковість клієнта. П'ять заходів, згадані вище, є настільки важливими, що вони стосуються всіх типів організацій, незалежно від їх розміру, промисловості і т.д.
- Другий комплекс заходів, з іншого боку, складається з так званих ціннісних суджень, які представляють собою характеристику продукції / послуг, які створюють рівень задоволеності клієнтів і їх лояльність. Також вони варіюються від одного підприємства до іншого, ціннісні пропозиції можуть бути згруповані в три основні категорії, які є продуктом / експлуатаційні властивості, відносини з клієнтами і імідж / репутація.

Приклади того, як з'являється кількість клієнтів в системі збалансованих показників (стратегічні цілі і показники) представлені нижче (орієнтовно і не тільки)

ЦІЛІ	ЗАХОДИ	ФОКУС	ІНІЦІАТИВИ
Ринок	Частка ринку	Збільшувати %	...
Якість	Загальна оцінка задоволеності клієнтів	Збільшувати %	...
	Клієнт скаржиться	Зниження%	...
	
Клієнти	Кількість нових клієнтів	Кількість або збільшення%	...
	Оборот на одного клієнта	Збільшувати %	...
	
Відносини	% активних клієнтів до кількості клієнтів	Збільшувати %	...
	Тариф утримування	Збільшувати %	
	Чистий рахунок промоутер	Збільшувати %	...
	

ЦІЛІ	ЗАХОДИ	ФОКУС	ІНІЦІАТИВИ
Час	Час відповідати на запити клієнтів	Зниження%	...
Імідж	Визнання бренд	Збільшувати %	

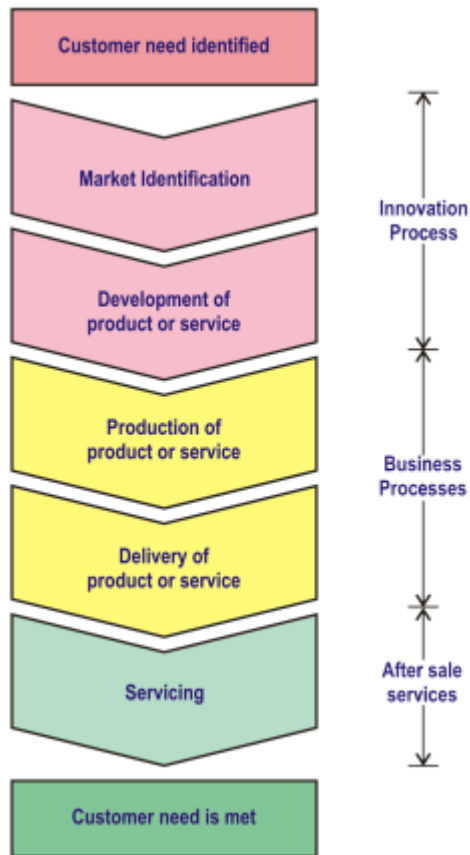
- **Внутрішні бізнес-процеси**

Незважаючи на свою увагу на клієнті і його потребах, збалансована система показників рекомендує підприємствам також вивчити їх внутрішні процеси, беручи до уваги роботу з попередніми двома вимірами, фінансовим і клієнтами.

Це ключовий момент для Нортон і Каплана, які вважають, що в останні роки, компанії домоглися величезного прогресу в області вимірювання ефективності бізнесу за допомогою сучасних інструментів.

Вони підкреслюють, що, незважаючи на поліпшення ефективності та результативності, унікальна можливість для бізнесу (тобто конкурентна перевага) не створюється до тих пір, поки не існує єдиного орієнтира для всієї організації.

Збалансована система показників ліквідує цю прогалину, пов'язуючи розмір «Клієнт» з «внутрішніми бізнес-процесами», як зазначено в «General Value Chain моделі» представлені нижче [Нортон і Каплан (1996)]



*customer need identified – визначені потреби клієнтів

Innovation Process – Інноваційний процес

*market identification – ідентифікація ринку

*development of product or service – розробка продукту або послуги

Business Processes - Бізнес процеси

*production of product or service – просування продукту або послуги

*delivery of product or service – доставка продукту або послуги

After sale services - після продажні послуги

*servicing - обслуговування

*customer need is met – потреби клієнтів задоволені

На наведеному вище малюнку, показано, що вимір «Внутрішній бізнес-процес» може бути проаналізований в три основних бізнес-процеси, інновації, операції бізнесу і післяпродажне обслуговування

- У першому (інновації) підприємство прагне до замовника, потрібно врахувати не тільки існуючі можливості, але і потенціал / з ринком, що формується і створює продукти / потреби для їх задоволення
- Другий (бізнес-операції) безпосередньо пов'язаний з ефективністю і продуктивністю бізнесу, оскільки він забезпечує основу для виробництва та

розподілу продукції / послуг. У той час як традиційні системи вимірювання продуктивності зосереджуються виключно на цій частині внутрішньої ланцюжка процесів, збалансована система показників ретельно розглядає всі бізнес-процеси.

- І, нарешті, третій спосіб (післяпродажне обслуговування) спеціалізується на обслуговуванні клієнтів після продажу, враховуючи цей момент, як вирішальний фактор у збереженні частки ринку і зміцнення конкурентних позицій бізнесу.

Приклади того, як з'являється вимір процесу в системі збалансованих показників (стратегічні цілі і показники) представлені нижче (орієнтовно і не тільки)

ЦІЛІ	ЗАХОДИ	Фокус	ІНІЦІАТИВИ
Виробництво	Обсяг виробництва%	Збільшувати %	...
	Матеріал відходів	Зниження%	...
Доставка	Середній цикл час від запиту до доставки (наприклад, днів)	Зниження%	...
	Випадки несвоєчасних поставок	Зниження%	...
Маркетинг	Вартість придбання	Зниження%	...
Операції	Сума відхилення часу (наприклад, в днях) до запланованого графіка всіх активних проектів	Зниження%	...
Контроль якості	Невідповідності	Зниження%	...
	Внутрішні перевірки якості (наприклад, таємниця покупки)	Номер	
Після продажу послуг	Середній час дозволу	Зниження%	...
R & d	Нові товари / послуги	Номер	

- **Навчання і зростання**

Незважаючи на те, що підприємства теоретично визнають важливість організаційного навчання і розвитку їхнього успіху, вони, як правило, відстають у

створенні відповідних вимірних показників для моніторингу досягнення цієї мети. За словами Нортона і Каплана, розмірність навчання і росту дає підставу зробити далекосяжні цілі в інших трьох вимірах. Простіше кажучи, якщо бізнес може досягти цілей, поставлених в цьому вимірі, і ці цілі актуальні, у неї є всі підстави для оптимізму, що він може не тільки вижити, але і процвітати в сучасній конкуренції. Нортон і Каплан стверджують, що розмірність навчання і розвитку складається з трьох основних категорій:

- **Працівники компетенція:** В цьому випадку, ключові показники діяльності працівників: задоволення, оплата і продуктивність. Таким чином, підприємство має зробити найбільш точні вимірювання цих факторів і необхідних коригувальних дій з аналізу результатів вимірювань.
- **Ефективність інформаційних систем:** Ця друга категорія робить акцент на важливість якості інформації в сучасному бізнес-середовищі. Проте, незалежно від того, наскільки важливою може бути профпридатність працівників, якщо вони не володіють достатньою і своєчасною інформацією про клієнтів, внутрішні процеси, фінансові результати і т.д., вигода буде менше, ніж очікувалося
- **Мотивація, розширення і вирівнювання:** Третя категорія в основному спрямована на створення відповідного робочого клімату, який заохочує співробітників, щоб вжити заходів і ініціативи в інтересах бізнесу. Багато з найбільш важливих бізнес-ідей приходять від простих робітників, які глибоко знають сильні і слабкі сторони конкретних процесів і операцій, у зв'язку з їх повсякденним, інтенсивним залученням в них. Проте, необхідною умовою для цього, є чітке поширення стратегічних завдань в нижчих ієрархічних рівнях, що сприяє прийняттю збалансованої системи показників.

Приклади того, як з'являється вимір навчання / зростання збалансованої системи показників (стратегічні цілі і показники) представлені нижче (орієнтовно і не тільки)

ЦІЛІ	ЗАХОДИ	ФОКУС	ІНІЦІАТИВИ
------	--------	-------	------------

ЦІЛІ	ЗАХОДИ	ФОКУС	ІНІЦІАТИВИ
Співробітник	Оцінка задоволеності співробітників	Збільшувати %	...

Знання	Кількість навчальних трудовитрат	Збільшувати %	...
	Кваліфіковані працівники	Номер	...
	Мова	Номер	...

Технологія	Нові іт-додатки, що використовується	Номер	...

Участь персоналу	Поліпшення ідеї	Збільшувати %	
	

2.5 «Друге покоління» збалансованої системи показників

Недоліки збалансованої системи показників незабаром були визначені Капланом і Нортоном, які, через розвиток «другого покоління», ввели ідею «стратегічних цілей» [Каплан та Нортон 1993].

Кожен розмір системи включав в себе ряд стратегічних завдань. Кожна мета, в свою чергу, відповідає одному або двом показникам ефективності, які були пов'язані один з одним причинно-наслідково. Всі ці елементи привели до створення в 1996 році Капланом і Нортоном «стратегічних моделей лінії», які згодом були перероблені в якості «стратегічних карт».

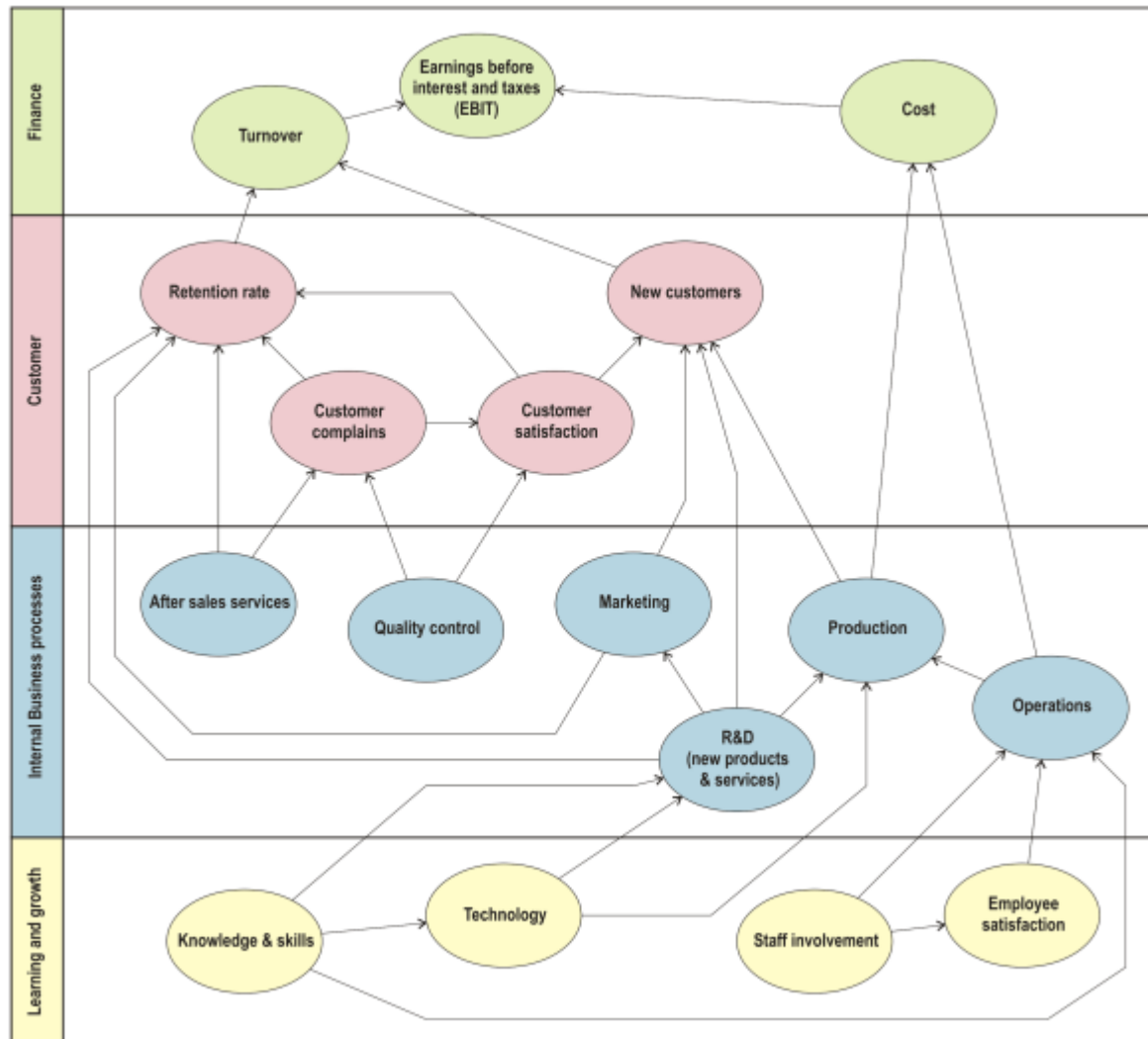
Карта стратегії являє собою схематичний макет, який ілюструє основні види діяльності які поділяються на чотири основні виміри збалансованої системи показників і способів, в яких вони узгоджені один з одним, щоб внести свій внесок в кінцевий результат. Карта малює причинно-наслідковий ланцюг, в якому певні поліпшення в секторі організації можуть виробляти бажані результати.

Стратегічна карта створена, виходячи з визначення мети і вивчення шляхів, які ведуть до її досягнення. Керівництво повинно, перш за все, переглянути формулювання місії, мети існування і основної цінності організації. Грунтуючись на них, вони розвивають стратегічне бачення, яке забезпечує основу для визначення загальних цілей. Наступний етап полягає у визначенні логічних кроків, які приведуть до її реалізації.

Як уже згадувалося вище, вся діяльність компанії в кінцевому рахунку має призвести до досягнення фінансових результатів. Таким чином, фінансовий аспект повинен бути у верхній частині стратегічної карти.

На основі цієї точки зору, причини, що приводять до бажаного результату знаходяться і, таким чином, стратегія карти зі стратегічними цілями, відповідає 4 розмірам Збалансованої системи показників.

Приклад карти стратегії із зазначенням стратегічних цілей і їх причинно - наслідковим зв'язком представлений на наступному малюнку:



Цілі:

FINANCE – Фінанси

- Turnover – втрати
- ЕВІТ – прибуток до вирахування відсотків і податків
- Cost – вартість

CUSTOMER – Клієнт

- Retention rate – коефіцієнт утримання
- Customer complains – скарги клієнтів
- Customer satisfaction – задоволення клієнтів
- New customers – нові клієнти

INTERNAL BUSINESS PROCESSES – Внутрішні бізнес-процеси

- After sale services – після продажні послуги
- Quality control – контроль якості
- Marketing – маркетинг
- R&D – нові продукти і послуги
- Production – просування
- Operations – управління

LEARNING AND GROWTH – навчання і зростання

- Knowledge & skills – знання і навички
- Technology – технологія
- Staff involment – залучення персоналу
- Employee satisfaction – задоволення співробітників

2.6 ВИСНОВОК - стратегічної системи управління і комунікаційного інструменту

З усього сказаного вище, стає ясно, що збалансована система показників може бути важливим інструментом в процесі узгодження короткострокових дій зі стратегією компанії.

Таким чином, Збалансована система показників вирішує багато з проблем, що виникають через неефективну реалізацію стратегії. Наприклад, вона здатна подолати перешкоду правильно змінювати бачення компанії щодо стратегічних цілей. Або вона може об'єднати різні відділи, підрозділ і співробітників організації для досягнення загальних цілей шляхом розробки індивідуальних збалансованих показників в різних відділах організації.

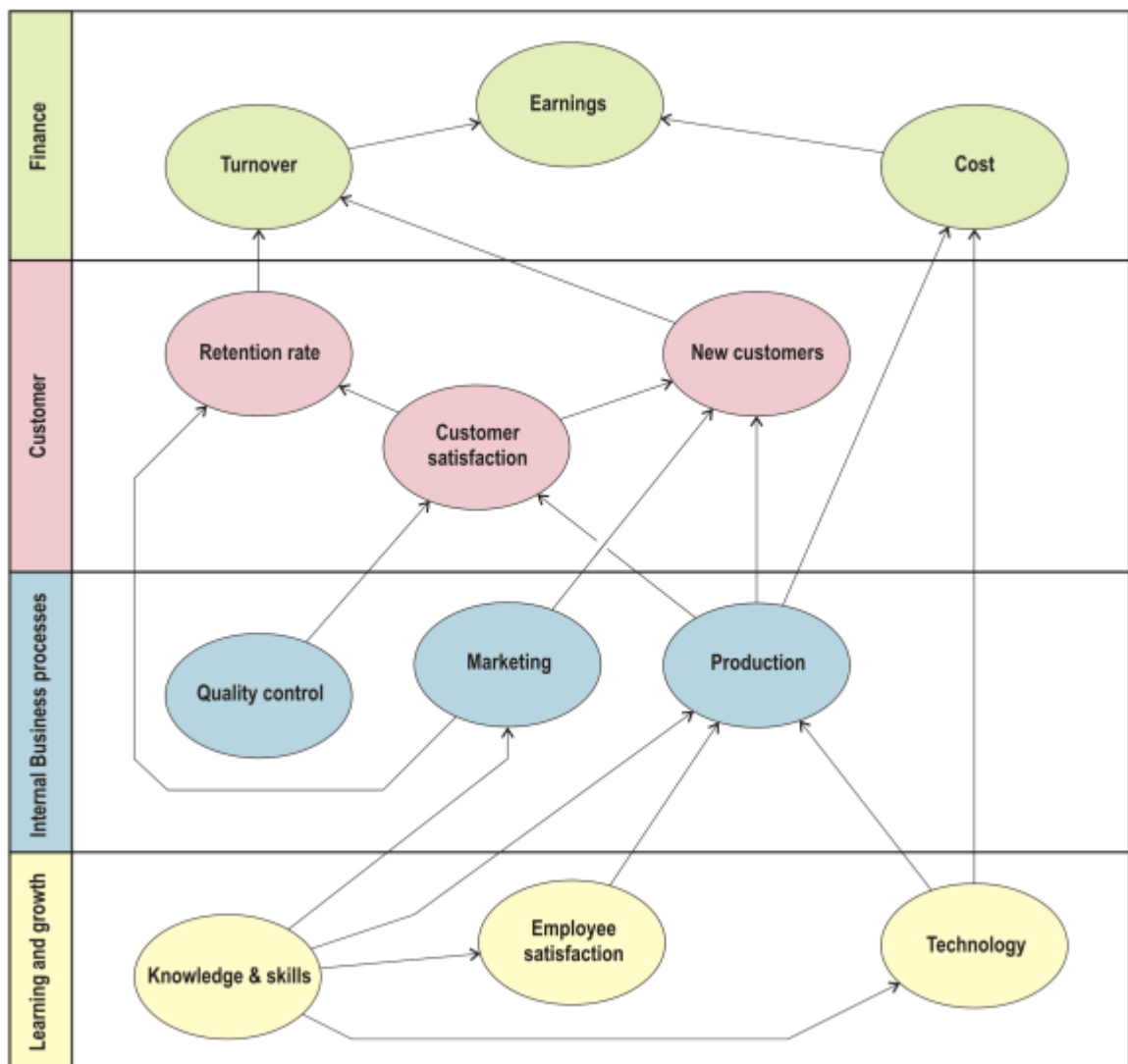
Крім того, розробка збалансованої системи показників дає можливість поєднувати стратегічне планування діяльності компанії і її бюджетний процес, а також ретельно вивчити тисячі поточних стратегічних заходів, прийнятих в організаціях. Зрештою, збалансована система показників є ключовим фактором у прийнятті стратегічних рішень, які найкращим чином інтерпретують стратегії організації і приводять до успіху.

Здатність перевести організаційну стратегію і ознайомити всіх співробітників з нею, є ефективним засобом комунікації для всієї організації. Завдяки розумінню стратегії організації, співробітники можуть виявити потенційні навички, якими вони володіють і вносять значний вклад в реалізацію організаційного бачення.

3. Збалансована система показників в компанії «XYZ» (наприклад, в РОЗМІЩЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА)

3.1 СТРАТЕГІЧНА МАПА

Карта стратегії компанії формулюється наступним чином:



FINANCE – Фінанси
- Turnover – втрати

- Earning – прибуток

- Cost – вартість

CUSTOMER – Клієнт

- Retention rate – коефіцієнт утримання

- Customer satisfaction – задоволення клієнтів

- New customers – нові клієнти

INTERNAL BUSINESS PROCESSES – Внутрішні бізнес-процеси

- Quality control – контроль якості

- Marketing – маркетинг

- Production – просування

LEARNING AND GROWTH – навчання і зростання

- Knowledge & skills – знання і навички

- Technology – технологія

- Employee satisfaction – задоволення співробітників

3.2 ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

ФІНАНСИ

ЦІЛІ	ЗАХОДИ	ФОКУС	ІНІЦІАТИВИ
Прибуток	Ebit (прибуток до вирахування відсотків і податків)	Річне зростання $\geq 10\%$	<ul style="list-style-type: none"> Щоквартальний моніторинг
Оборотність	Оборотність	Річне зростання $\geq 5\%$	<ul style="list-style-type: none"> Щоквартальний моніторинг
	Оборот на одного клієнта	Річне зростання $\geq 5\%$	<ul style="list-style-type: none"> Внутрішнє просування послуг, які надаються
Вартість	Коефіцієнт використання	Утримання	<ul style="list-style-type: none"> Щоквартальний моніторинг

КЛІЄНТ

ЦІЛІ	ЗАХОДИ	ФОКУС	ІНІЦІАТИВИ
Тариф утримування	Старі клієнти	Річне зростання $\geq 2\%$	<ul style="list-style-type: none"> Щорічний моніторинг
Нові клієнти	Прибуття	Річне зростання $\geq 5\%$	<ul style="list-style-type: none"> Щорічний моніторинг
Задоволеності клієнтів	Загальна оцінка задоволеності клієнтів	≥ 3 (шкала 1-4)	<ul style="list-style-type: none"> Проведення дослідження задоволеності клієнтів Реалізація планів щодо поліпшення, отриманих від попереднього опитування

ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ БІЗНЕС

ЦІЛІ	ЗАХОДИ	ФОКУС	ІНІЦІАТИВИ
Контроль якості	Кількість осіб	≤2%	<ul style="list-style-type: none">Створення системи контролю якостіВнутрішні перевірки якості (наприклад, таємниця покупки)
Маркетинг	Вартість придбання	Утримання	<ul style="list-style-type: none">Дослідження маркетингу передової практики
Виробництво	Матеріал відходів	≤5%	<ul style="list-style-type: none">Щоденний моніторинг

НАВЧАННЯ І РОСТ

ЦІЛІ	ЗАХОДИ	ФОКУС	ІНІЦІАТИВИ
Знання та навички	Кваліфіковані працівники	≥25%	<ul style="list-style-type: none">Виявлення потреб в навчанніНавчання співробітників
	Навчання трудовитрати	≥200	
Технологія	Нові іт-додатки	≥1	<ul style="list-style-type: none">Техніко-економічне обґрунтування для нових іт-додатків
Задоволеність співробітників	Загальна оцінка задоволеності співробітників	≥3 (шкала 1-4)	<ul style="list-style-type: none">Проведення опитування задоволеності співробітниківРеалізація планів щодо поліпшення, отриманих від попереднього опитування

3,3 РЕЗУЛЬТАТИ ВИМІРЮВАНЬ

№	МІРА	ФОКУС	ВИМІР РЕЗУЛЬТАТ	РІЗНИЦЯ
1	ЕВІТ (прибуток до вирахування відсотків і податків)	Річне зростання $\geq 10\%$		
2	Оборотність	Річне зростання $\geq 5\%$		
3	Оборот на одного клієнта	Річне зростання $\geq 5\%$		
4	Коефіцієнт використання зарахунок	Утримання		
5	Старі клієнти	Річне зростання $\geq 2\%$		
6	Прибуття	Річне зростання $\geq 5\%$		
7	Загальна оцінка задоволеності клієнтів	≥ 3 (шкала 1-4)		
8	Кількість осіб	$\leq 2\%$		
9	Вартість придбання	Утримання		
10	Матеріал відходів	$\leq 5\%$		
11	Кваліфіковані працівники	$\geq 25\%$		
12	Навчання трудовитрат	≥ 200		
13	Нові ІТ-додатки	≥ 1		
14	Загальна оцінка задоволеності співробітників	≥ 3 (шкала 1-4)		

3,4 Листи вимірювання даних

У додатку, наступна інформація для кожного пункту збалансованої системи показників:

- номер
- ім'я
- мета
- опис
- частота вимірювання
- одиниця виміру
- мета
- метод вимірювання (особа, відповідальна за вимірювання і джерела інформації)
- результати приймача
- пояснення

Листи вимірювання даних підписуються представником управління іншого уповноваженого органу виконавчої влади

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

Додаток

ЛИСТИ вимірювання даних

№	01
НАЗВА	ЕВІТ (прибуток до вирахування відсотків і податків)
МЕТА	Прибуток
ОПИС	Прибуток до вирахування відсотків і податків у порівнянні з аналогічним періодом минулого року
ЧАСТОТА	Квартальний
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	%
ФОКУС	Річне зростання $\geq 10\%$
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	– Відповідальний за вимір: бухгалтерський відділ – Джерело інформації: бухгалтерські книги
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор
ПОЯСНЕННЯ	-

№	02
НАЗВА	Оборотність
МЕТА	Оборотність
ОПИС	Оборот в порівнянні з аналогічним періодом минулого року
ЧАСТОТА	Квартальний
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	%
ФОКУС	Річне зростання $\geq 5\%$
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	– Відповідальний за вимір: бухгалтерський відділ – Джерело інформації: бухгалтерські книги
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор
ПОЯСНЕННЯ	-

№	03
НАЗВА	Оборот на одного клієнта
МЕТА	Оборот в порівнянні з минулим роком
ОПИС	(Оборот) / (кількість клієнтів)
ЧАСТОТА	Щорічно
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	%
ФОКУС	Річне зростання $\geq 5\%$
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідальний за вимір: бухгалтерський відділ - Джерело інформації: бухгалтерські книги і список клієнтів
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор, менеджер з маркетингу
ПОЯСНЕННЯ	-

№	04
НАЗВА	Коефіцієнт використання зарахунок
МЕТА	Вартість в порівнянні з минулим роком
ОПИС	(Expenses) / (оборот)
ЧАСТОТА	Квартальний
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	%
ФОКУС	Утримання
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	- Відповідальний за вимір: бухгалтерський відділ - Джерело інформації: бухгалтерські книги
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор, керівники відділів
ПОЯСНЕННЯ	-

№	05
НАЗВА	Старі клієнти
МЕТА	Тариф утримування
ОПИС	Кількість старих клієнтів, як частка від загального числа клієнтів
ЧАСТОТА	Щорічно
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	%
ФОКУС	Річне зростання $\geq 2\%$
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	– Відповідальний за вимір: Відділ продажів – Джерело інформації: Список клієнтів
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор, менеджер з маркетингу
ПОЯСНЕННЯ	Записи нових клієнтів повинні бути відповідним чином промарковані

№	06
НАЗВА	Прибуття
МЕТА	Нові клієнти
ОПИС	Кількість прибулих в порівнянні з минулим роком
ЧАСТОТА	Щорічно
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	%
ФОКУС	Річне зростання $\geq 5\%$
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	- Відповідальний за вимір: Відділ продажів - Джерело інформації: Список клієнтів
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор, менеджер з продажу, менеджер з маркетингу
ПОЯСНЕННЯ	-

№	07
НАЗВА	Загальна оцінка задоволеності клієнтів
МЕТА	Задоволеності клієнтів
ОПИС	Загальна оцінка задоволеності клієнтів
ЧАСТОТА	Кожні два роки
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	Номер
ФОКУС	≥3 (шкала 1-4)
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідальний за вимір: відділ маркетингу, - Джерело інформації: дослідження задоволеності клієнтів
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор, всі керівники відділів
ПОЯСНЕННЯ	-

№	08
НАЗВА	Кількість осіб, що не є conformities
МЕТА	Контроль якості
ОПИС	Кількість осіб, які не є conformities як частка від загального числа випробувань
ЧАСТОТА	Квартальний
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	%
ФОКУС	≤2%
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідальний за вимір: відділ контролю якості - Джерело інформації: записи контролю якості
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор, всі керівники відділів
ПОЯСНЕННЯ	-

№	09
НАЗВА	Вартість придбання
МЕТА	Маркетинг
ОПИС	Вартість придбання, як співвідношення (маркетингові витрати) / (кількість нових клієнтів) в порівнянні з минулим роком
ЧАСТОТА	Щорічно
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	%
ФОКУС	Утримання
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	– Відповідальний за вимір: відділ маркетингу, – Джерело інформації: Список клієнтів
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор, менеджер з маркетингу
ПОЯСНЕННЯ	Записи нових клієнтів повинні бути відповідним чином промарковані

№	10
НАЗВА	Матеріал відходів
МЕТА	Виробництво
ОПИС	Відходи у вигляді частки від загального обсягу матеріалу, що використовується в термінах значень (наприклад, в ресторані)
ЧАСТОТА	Квартальний
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	%
ФОКУС	≤5%
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	– Відповідальний за вимір: БЕС (наприклад, ресторан) – Джерело інформації: Матеріальний баланс
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор, менеджер по продукції (наприклад, керівник ресторану)
ПОЯСНЕННЯ	-

№	11
НАЗВА	Кваліфіковані працівники
МЕТА	Знання та навички
ОПИС	Кількість навчених співробітників як частка від загального числа
ЧАСТОТА	Щорічно
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	%
ФОКУС	≥25%
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідальний для вимірювання: відділ кадрів - Джерело інформації: Навчання записи
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор, менеджер по персоналу
ПОЯСНЕННЯ	-

№	12
НАЗВА	Навчання трудовитрати
МЕТА	Знання та навички
ОПИС	Загальна кількість навчальних людино-годин
ЧАСТОТА	Щорічно
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	Номер
ФОКУС	≥200
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідальний для вимірювання: відділ кадрів - Джерело інформації: навчання записи
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор, менеджер по персоналу
ПОЯСНЕННЯ	-

№	13
НАЗВА	Нові ІТ-додатки
МЕТА	технологія
ОПИС	Кількість нових ІТ-додатки, введених
ЧАСТОТА	Щорічно
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	Номер
ФОКУС	≥1
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	- Відповідальний за вимір: ІТ-відділ - Джерело інформації: ІТ-менеджер
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор
ПОЯСНЕННЯ	-

№	14
НАЗВА	Загальна оцінка задоволеності співробітників
МЕТА	Задоволеність співробітників
ОПИС	Загальна оцінка задоволеності співробітників
ЧАСТОТА	Кожні два роки
ВИМІРЮВАЛЬНИЙ ПРИСТРІЙ	Номер
ФОКУС	≥3 (шкала 1-4)
МЕТОД ВИМІРЮВАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідальний для вимірювання: відділ кадрів - Джерело інформації: опитування задоволеності співробітників
ОТРИМУВАЧ РЕЗУЛЬТАТІВ	Генеральний директор, менеджер по персоналу
ПОЯСНЕННЯ	-

**Спільна оперативна програма «Басейн Чорного моря 2014-2020»
Технічна палата Греції - Східна Македонія
Дата публікації**

Спільна операційна програма басейну Чорного моря 2014-2020 спільно фінансується Європейським Союзом в рамках Європейського інструменту сусідства та країнами-учасницями: Вірменія, Болгарія, Грузія, Греція, Республіка Молдова, Румунія, Туреччини та України.

Ця публікація була підготовлена за фінансової підтримки Європейського Союзу. Зміст даної публікації є виключною відповідальністю Технічної палати Греції - Східна Македонія відділення і жодним чином не може бути прийнято, щоб відобразити точку зору Європейського Союзу