

# КУРС «ОПИСАНИЕ СТРАТЕГИИ С ПОМОЩЬЮ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BALANCE SCORECARD) И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ПО ЕЕ ВНЕДРЕНИЮ»

*"Стратегию нельзя осуществить, если она непонятна, ее нельзя понять, если она не формализована".*

Роберт Каплан, Дэвид Нортон

## Информация о курсе

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) - это система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности.

Основной принцип Системы сбалансированных показателей, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления - управлять можно только тем, что можно измерить. Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие менеджеру или сотруднику, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает.

## Цели курса

После прохождения курса Вы сможете:

- Определять основные этапы и последовательность действий при разработке стратегии.
- Определять и формализовывать миссию и ключевые ценности компании.
- Определять финансовый разрыв и находить баланс между стратегией роста и стратегией эффективности.
- Определять приоритеты стратегических целей, строить дерево целей и проводить декомпозицию основных целей на уровень оперативных задач.
- Понять основные инструменты оценки внешней среды, маркетинговый анализ, проводить выбор сегмента и проводить дифференцирование собственных продуктов и услуг перед потребителем, определяя уникальность собственного торгового предложения.
- Выделять ключевые бизнес-процессы компании и критерии оценки их эффективности.
- Строить карту анализа и оценки готовности компании к проведению организационных изменений и оценку существующего уровня профессиональных компетенций, необходимых для реализации стратегии.
- Проводить сценарный анализ и определять основные стратегические альтернативы при разработке нескольких вариантов стратегий.
- Избегать типичных ошибок, характерных для процесса стратегического планирования.
- Организовывать работу проектной группы по внедрению Системы сбалансированных показателей.

## Целевая аудитория

Курс предназначен для собственников бизнеса, менеджеров и сотрудников, участвующих в реализации проекта по разработке и внедрению Системы сбалансированных показателей.

## Продолжительность курса:

Ориентировочная продолжительность курса - 24 часа.

# ПРОГРАММА КУРСА

## Урок 1. Обзор основных этапов развития бизнеса

- От производственной системы Форда-Тейлора к производственной системе Toyota.
- Основа бизнеса и три переломных момента в развитии бизнеса.
- Бизнес в его современной форме.
- Начало науки управления: Федерик Тейлор, Генри Гант, Генри Форд, Анри Файоль, Гарригтон Эмерсон, Мэри Фоллет и Элтон Мейо.
- Менеджмент на основе качества: Вальтер Шухарт, Эдвард Деминг.

## Урок 2. ССП - новое слово в менеджменте

- Авторы ССП.
- Управление нематериальными активами.
- Трудности при определении стоимости интеллектуального капитала.
- Факторы, препятствующие использованию финансовых показателей для оценки нематериальных активов.
- В чем отличие ССП от традиционных систем управления и контроля?
- Кто использует ССП?
- Важнейшие причины разработки ССП.
- Положительное влияние ССП на основные показатели.
- Степень реализации ожиданий от внедрения ССП.
- Факторы успешной реализации программы изменений.

## Урок 3. Жизненный цикл проекта по разработке и внедрению ССП

- Концепция организации, ориентированной на стратегию.
- Активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров.
- Пример разработки стратегической карты финансовая составляющая, клиентская составляющая, составляющая внутренних бизнес-процессов, определение необходимых навыков и компетенций руководителей и специалистов.
- Изменения в организационной структуре и корпоративной культуре.
- Шесть этапов стратегического планирования и пять этапов внедрения ССП.

## Урок 4. Команда проекта

- Определение архитектуры ССП.
- Предварительное изучение ситуации.
- Внедрение в пилотном проекте.
- Выбор подходящей организационной единицы для пилотной разработки.
- Построение проектной организации.
- Функции и задействованные лица: руководящий комитет, владелец ССП, архитекторы и координаторы ССП, центральная и расширенная группы, руководство проекта, рабочие группы по ССП, контроллинг и отдел ИТ, «кружки» новых идей.
- Процесс разработки - централизация или децентрализация.
- Организация работ по выполнению проекта.
- Проработка аспектов, связанных с информацией, коммуникацией и участием.
- Интенсивность использования различных инструментов коммуникации.
- Факторы, затрудняющие или препятствующие внедрению ССП.

## Урок 5. Процесс стратегического планирования

- Цель разработки стратегии - увеличение стоимости бизнеса (принцип собственника).



- Принцип участника. Добавленная стоимость и ее распределение.
- Определение стратегии.
- Организационное лидерство и необходимость в стратегическом менеджменте.
- Уровни и процесс стратегического управления.

## Урок 6. Этапы разработки стратегии

- Миссия и видение.
- Базовые ценности.
- Ключевые факторы успеха и их взаимосвязь.
- Ключевые факторы успеха и связанные с ними стратегические цели.
- Причинно-следственные связи между целями.
- Финансовая составляющая - материальное определение ценности.
- Клиентская составляющая - создание устойчивого дифференцированного предложения ценности.
- Внутренние процессы - создание стоимости для клиентов и акционеров. Процессы управления потребителями. Процессы управления инновациями. Регулирующие и социальные процессы.
- Установление баланса между целями личности и целями организации. Цикл развития. Связь организационной ССП с ССП подразделений и команд, а также с индивидуальным и планами сотрудников. Аттестация. Оценка на 360 градусов. Модель оценки готовности человеческого капитала.
- Разработка стратегии инвестирования в информационный капитал.
- План организационных изменений.

## Урок 7. Выбор и согласование показателей

- Выбор показателей.
- Разработка вариантов показателей.
- Выбор показателей и обеспечение использования выбранных показателей.
- Ключевые аспекты при выборе показателей.
- Определение целевых значений.
- Установление динамики целевых значений.
- Определение «пороговых» значений.
- Документирование.

## Урок 8. Каскадирование ССП

- Каскадирование ССП.
- Цели этапа каскадирования.
- Шаги, необходимые для реализации каскадирования.
- Определение структуры.
- Определение методов.
- Примеры проектов

## Урок 9. Интеграция ССП в систему управления

- ССП и подсистемы управления. Каналы взаимодействия.
- Стратегическое и корпоративное управление. Использование ССП в работе Совета директоров.
- Внешняя финансовая отчетность.
- Управленческий учет и отчетность. Как модернизируется управленческий учет под Системы сбалансированных показателей.
- Система бюджетирования. Связь ССП и бюджетирования.
- Управление персоналом. Организационный дизайн. Должностные инструкции. Система мотивации.
- Организационная культура. Развитие компетенции. Внутренний PR.
- Информационные технологии. Информационные системы для ССП. Примеры представления показателей.
- Система менеджмента качества.



- Оперативное управление функциональными службами.
- Подразделения, несущие ответственность за построение ССП. Кто интегрирует ССП в систему управления? Зачем нужна оценка степени интеграции ССП с подсистемами управления.