

Copyright © 2004

«Бизнес-инжиниринговые технологии»

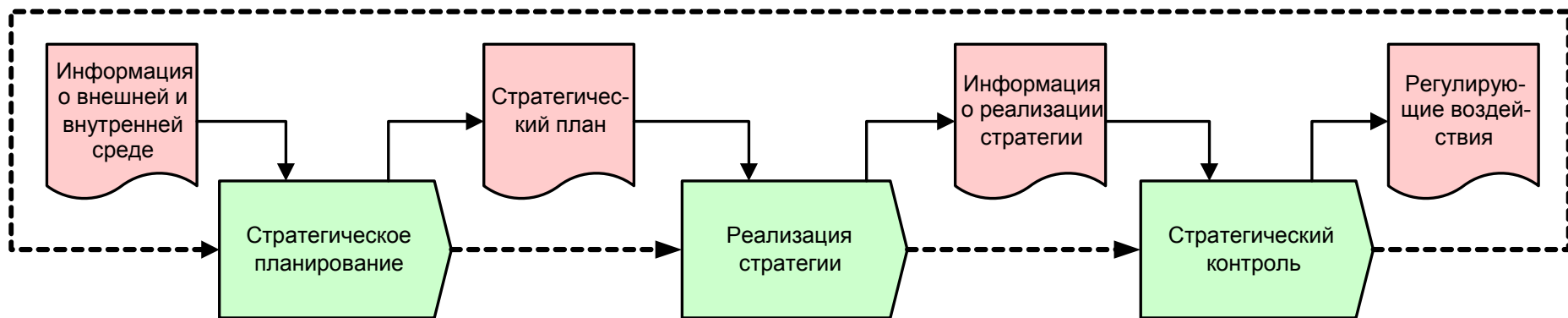


Презентация семинара-практикума

«Методики разработки стратегии и ее реализации через управление бизнес-процессами. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard - BSC)»

г. Москва, тел.: (095) 234-19-42, 103-95-15
E-mail: info@betec.ru, Internet: www.betec.ru

Раздел 1. Стратегическое управление



• Стратегический анализ

- Сбор информации и анализ внешней среды
- Сбор информации и анализ внутренней среды
- Интегрированный анализ внешней и внутренней среды

• Разработка стратегии

- Разработка миссии
- Разработка стратегической концепции (стратегий, политик)
- Разработка стратегических целей
- Разработка проектов и программ развития

• Реализация проектов развития

- Инициирование проектов
- Планирование проектов
- Исполнение проектов
- Контроль проектов
- Завершение проектов

• Реализация программ развития и управление процессами

- Планирование программ, разработка показателей процессов
- Исполнение
- Учет
- План-фактный контроль
- Анализ
- Регулирование

• Учет

• План-фактный контроль

• Анализ

• Регулирование

Уровень стратегического менеджмента в организации



I.

«Предпринимательский» уровень

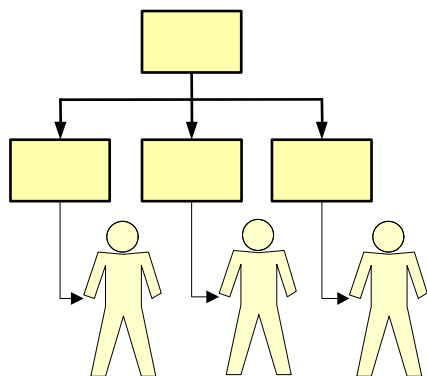
- наличие стратегии в голове
у первого руководителя



II.

«Средний» уровень

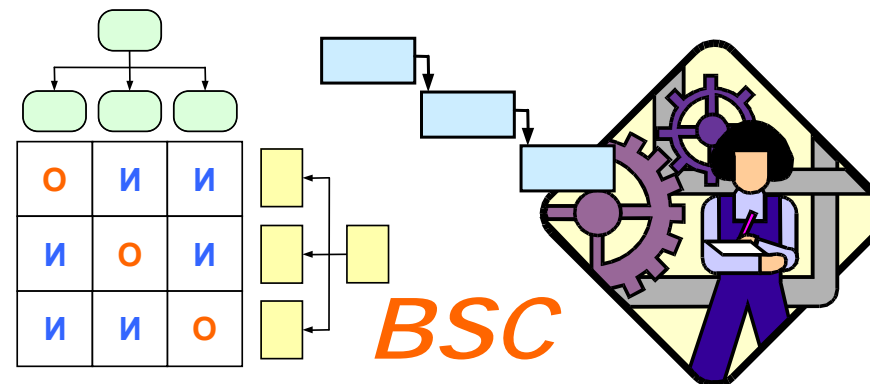
- наличие документа
«Стратегический план»



III.

«Высокий» уровень

- наличие организационной структуры,
отвечающей за стратегическое управление



IV.

«Наивысший» уровень

- наличие полнофункциональной формализованной
системы стратегического управления, включающей
технологии BSC и управления проектами

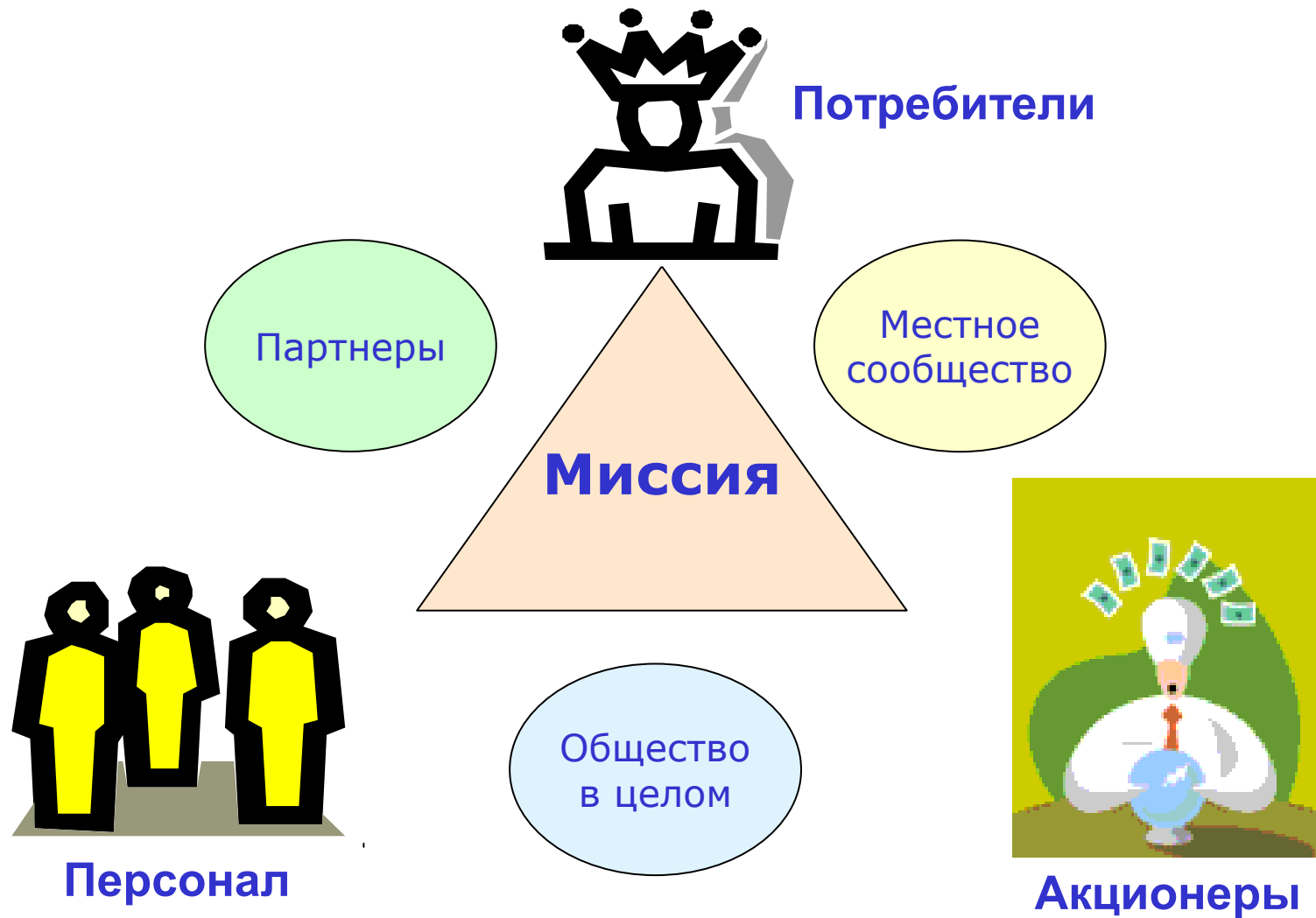
Раздел 2. Стратегический анализ



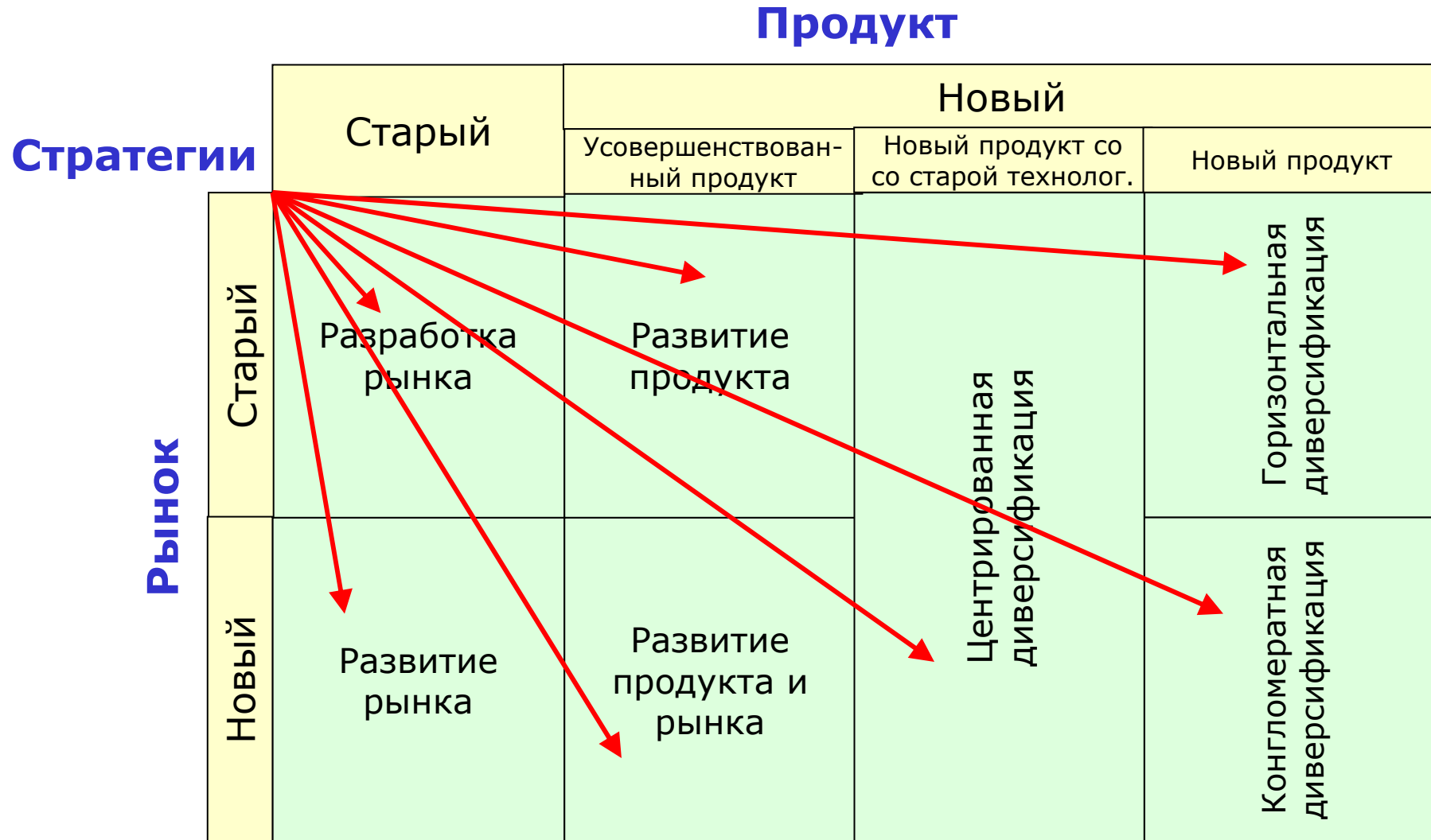
Раздел 3. Разработка стратегии



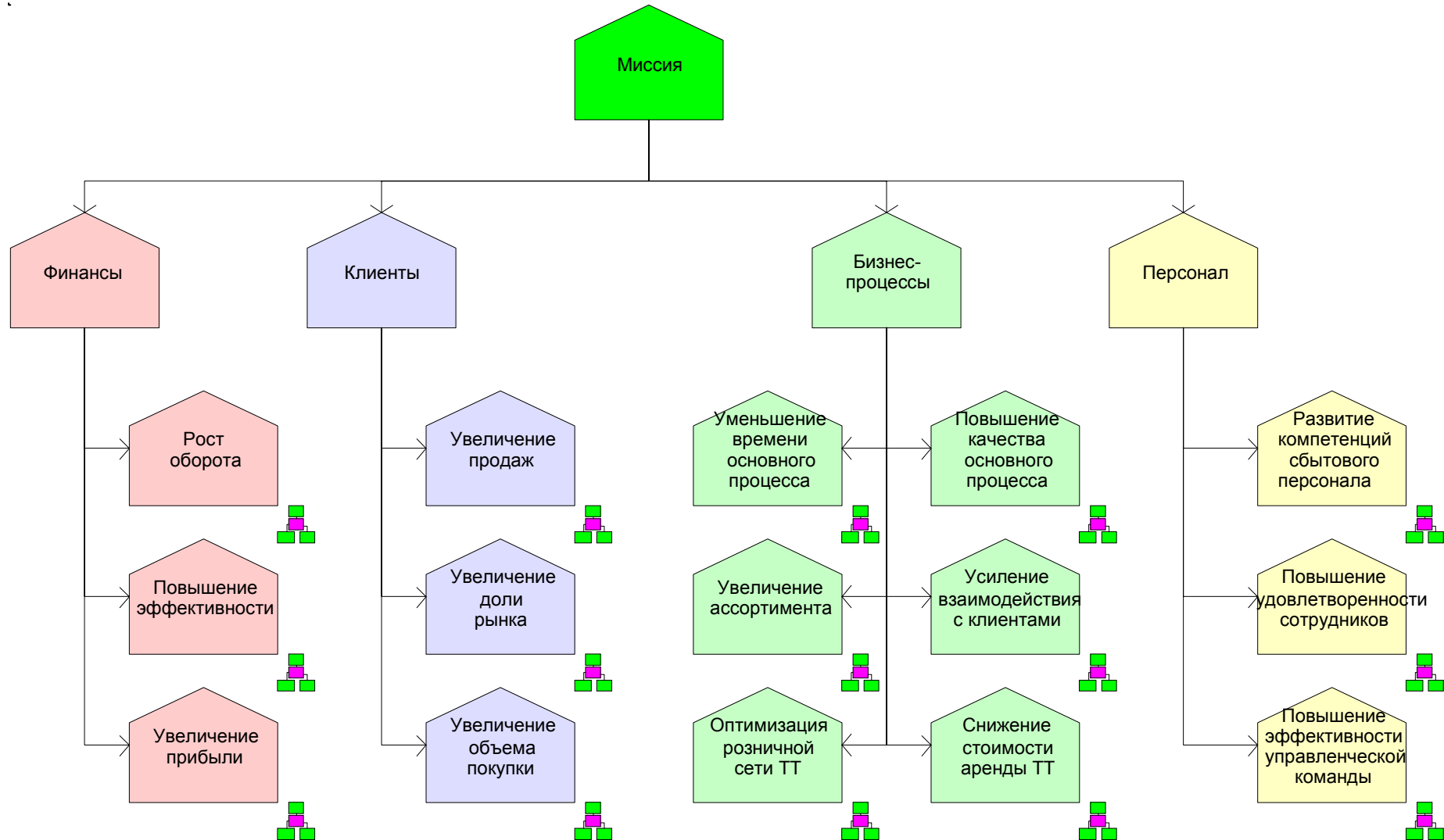
Разработка миссии



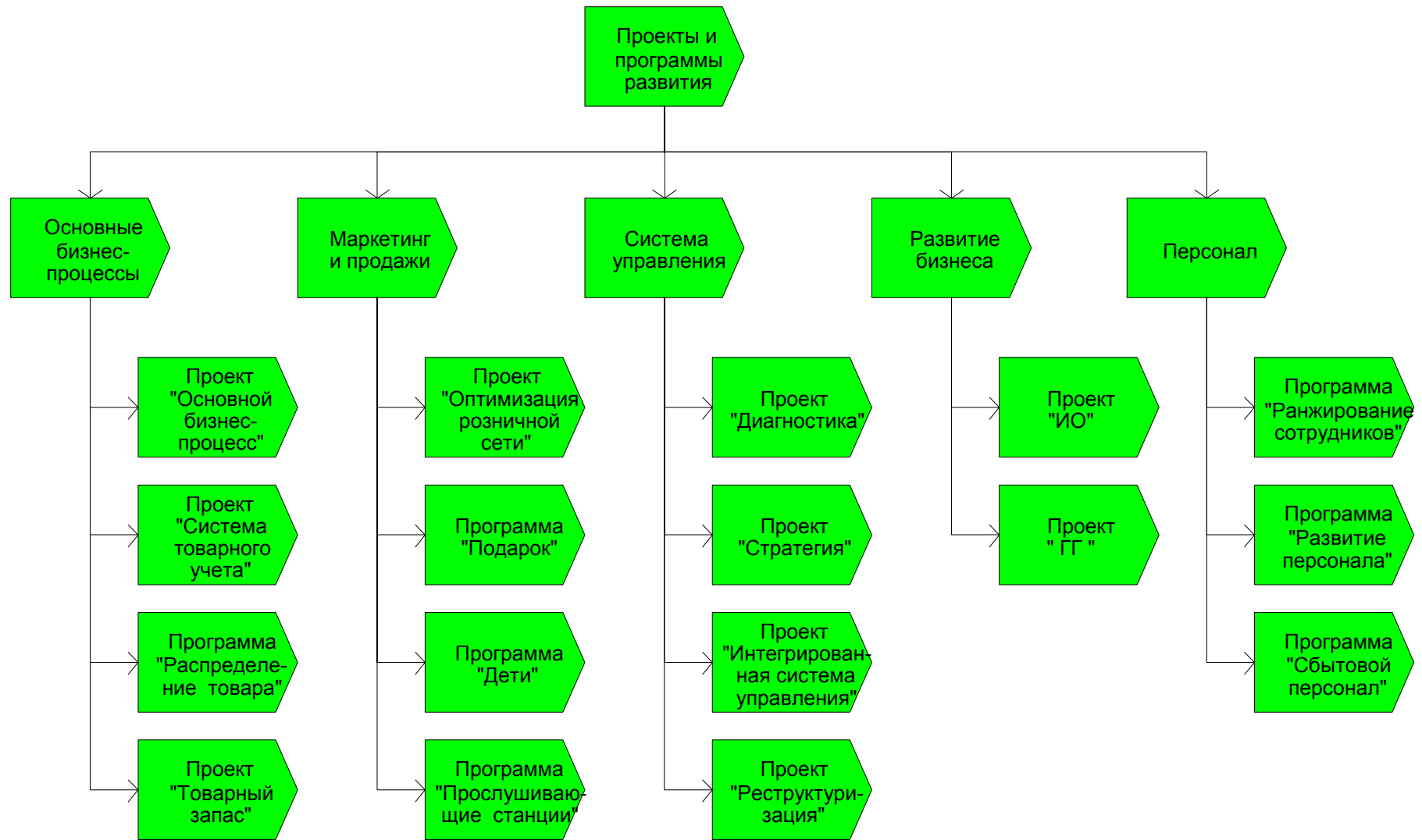
Разработка стратегической концепции (стратегии, политики)



Разработка стратегических целей



Разработка проектов и программ развития



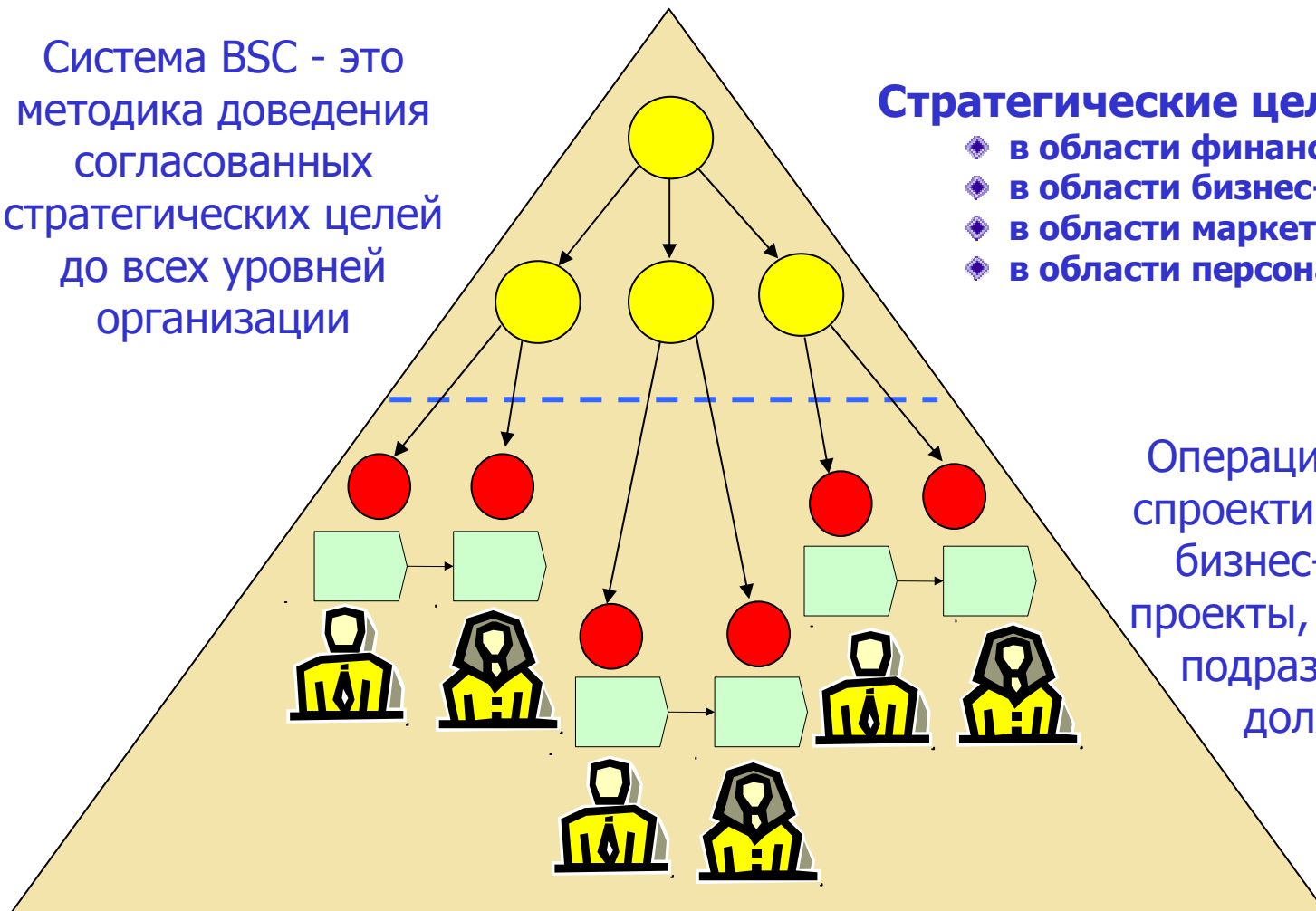
Раздел 4. Система сбалансированных показателей – ССП (Balanced Scorecard - BSC)

Миссия

Система BSC - это методика доведения согласованных стратегических целей до всех уровней организации

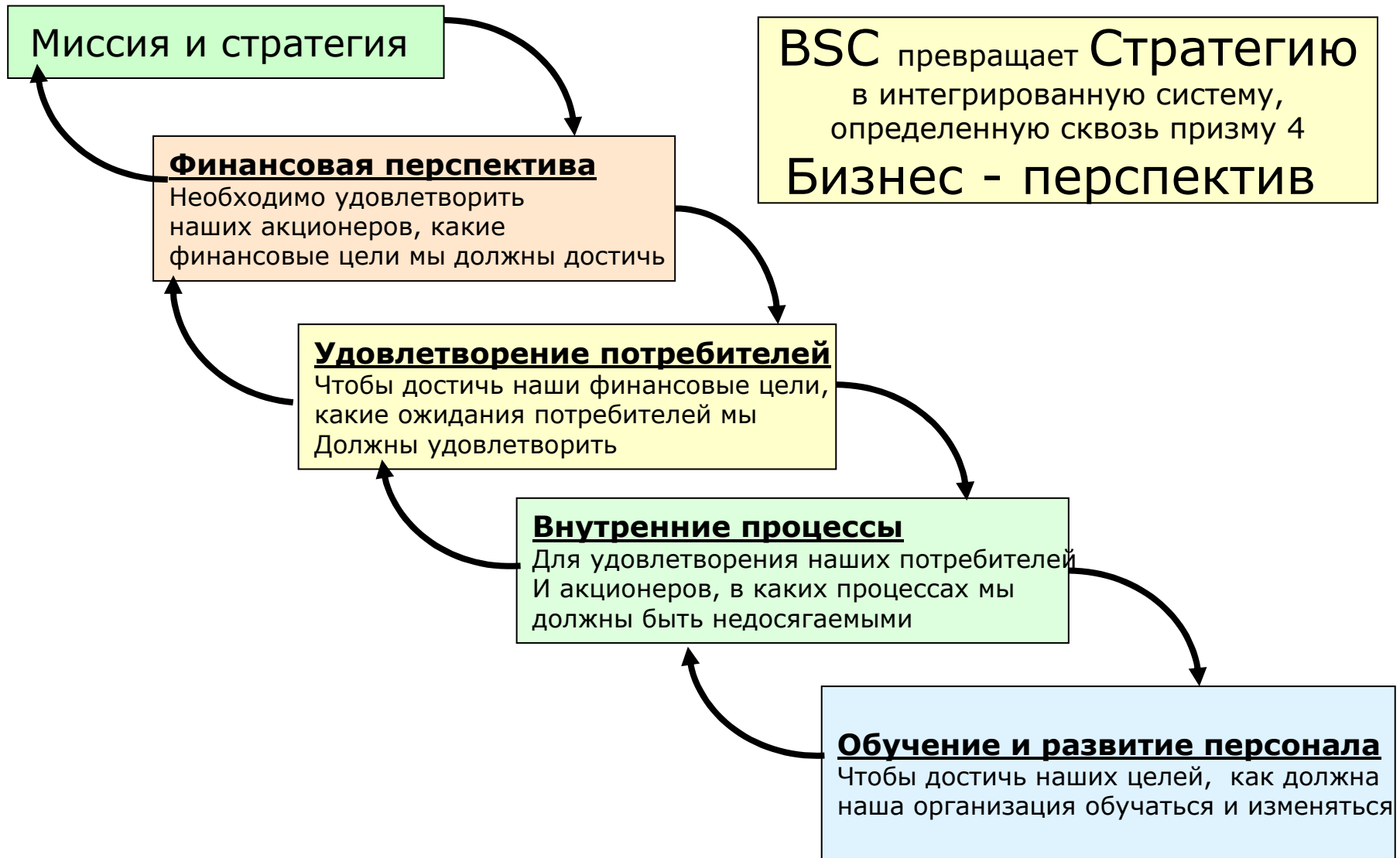
Стратегические цели:

- ◆ в области финансов
- ◆ в области бизнес-процессов
- ◆ в области маркетинга
- ◆ в области персонала



Операционные цели спроектированные на бизнес-процессы, проекты, структурные подразделения и должности

Система сбалансированных показателей – BSC



Применение BSC в реальном мире

По данным **Bain&Company, Balanced Scorecard** используется половиной компаний из перечня Global 1000. Журнал **Fortune** приводит собственные данные: **BSC** является основным инструментом исполнения стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг **Fortune-500**. Среди них такие корпорации как **Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics**, и других.

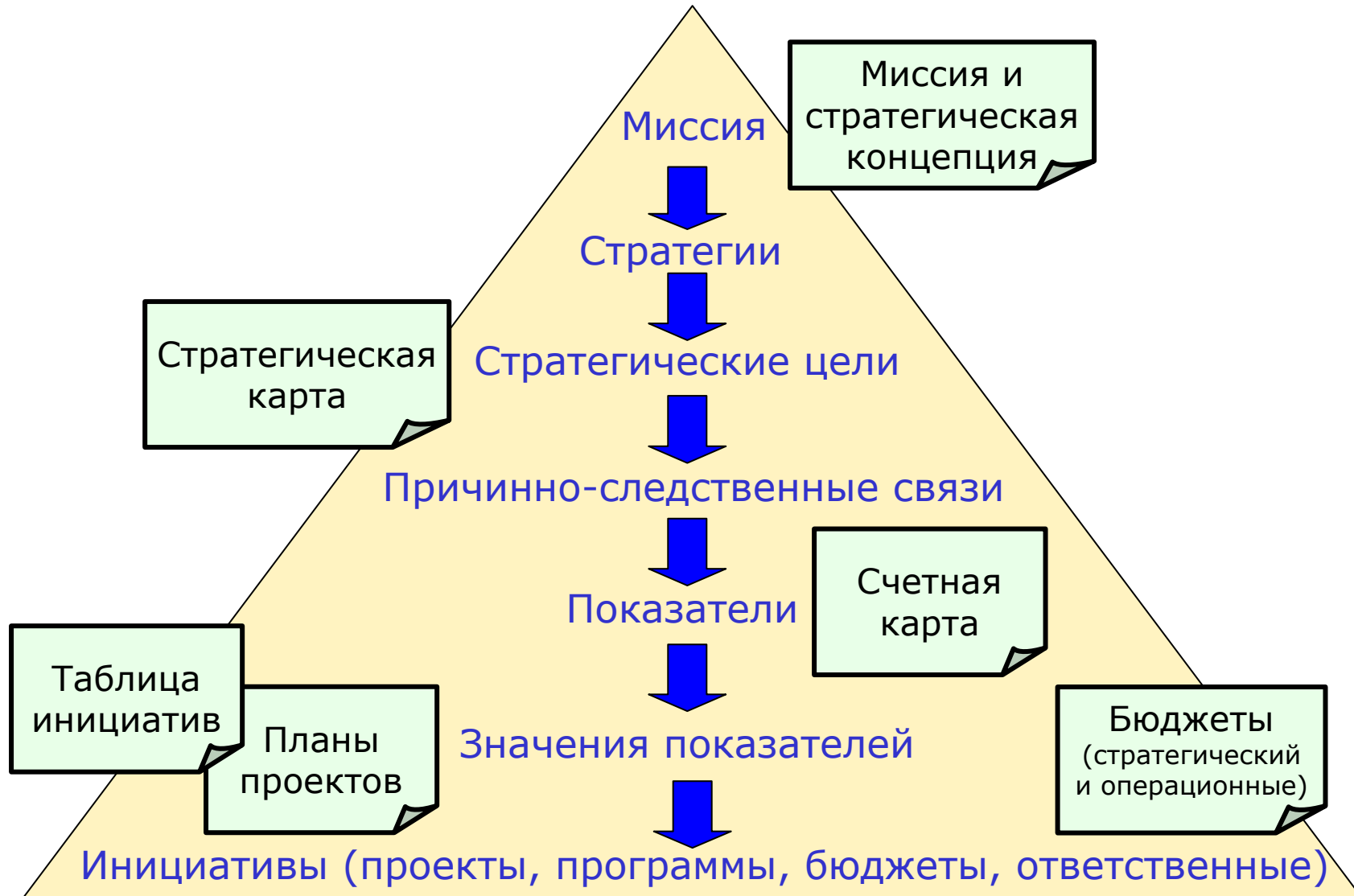
Теперь **Balanced Scorecard** активно внедряется и на российских предприятиях (первые прецеденты внедрения **BSC** в России - компании "**ЛУКОЙЛ**" и "**Северсталь**").

Развитие бизнеса	с BSC	без BSC
Лидеры отрасли в течение 3-х лет	74%	44%
Входят в 1/3 по отрасли по финансовым результатам	83%	52%
Успешны по основным показателям	97%	55%

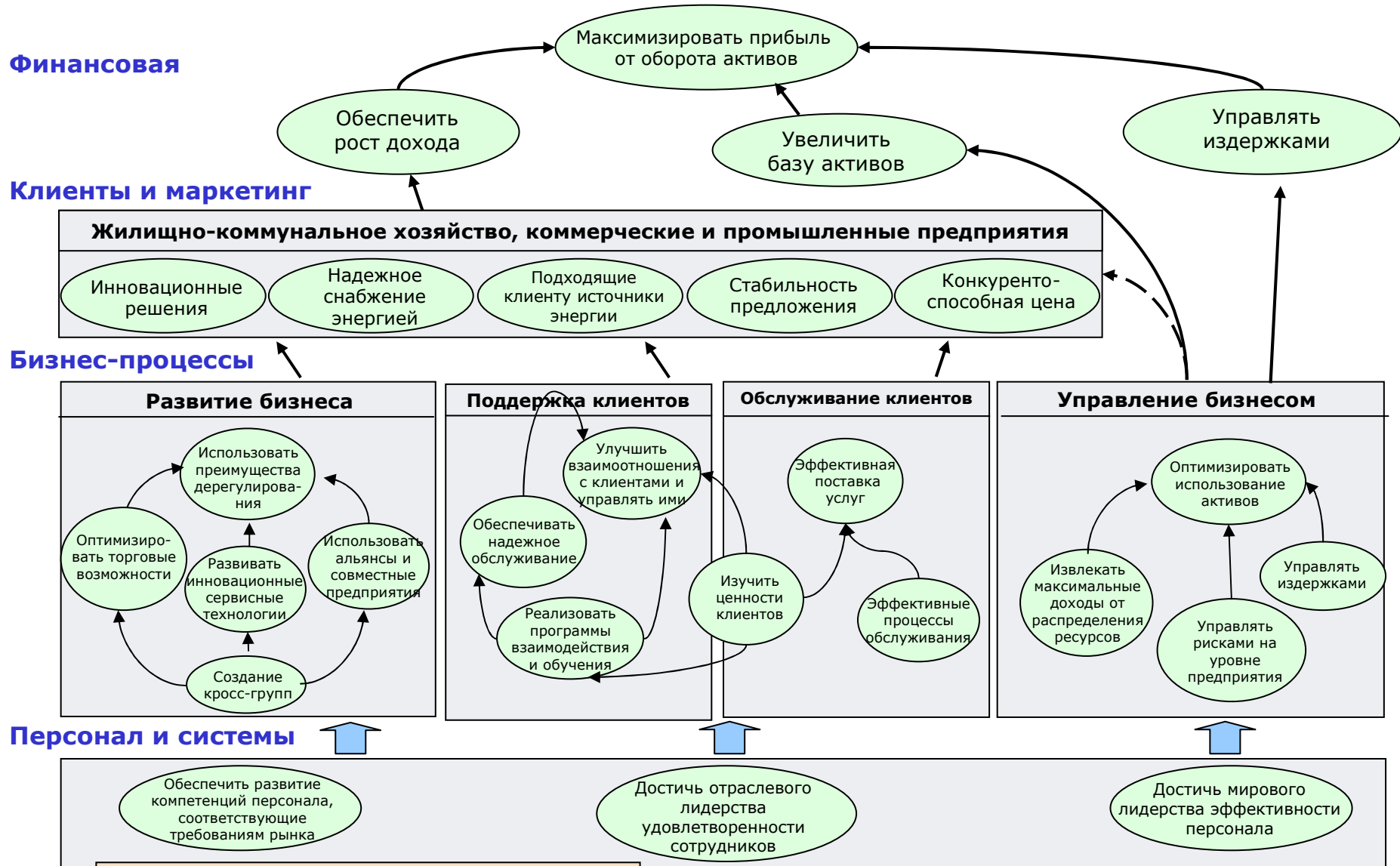
Культурная среда	с BSC	без BSC
Стратегически ориентированы	93%	37%
Высокий коммуникационный уровень	60%	8%
Высокий уровень информационной открытости	71%	30%

Источник: Morgan & W. Schiemann "Measuring People & Performance Closing the Gap", Quality Progress, January 1999

Раздел 5. Внедрение системы сбалансированных показателей - BSC в компании

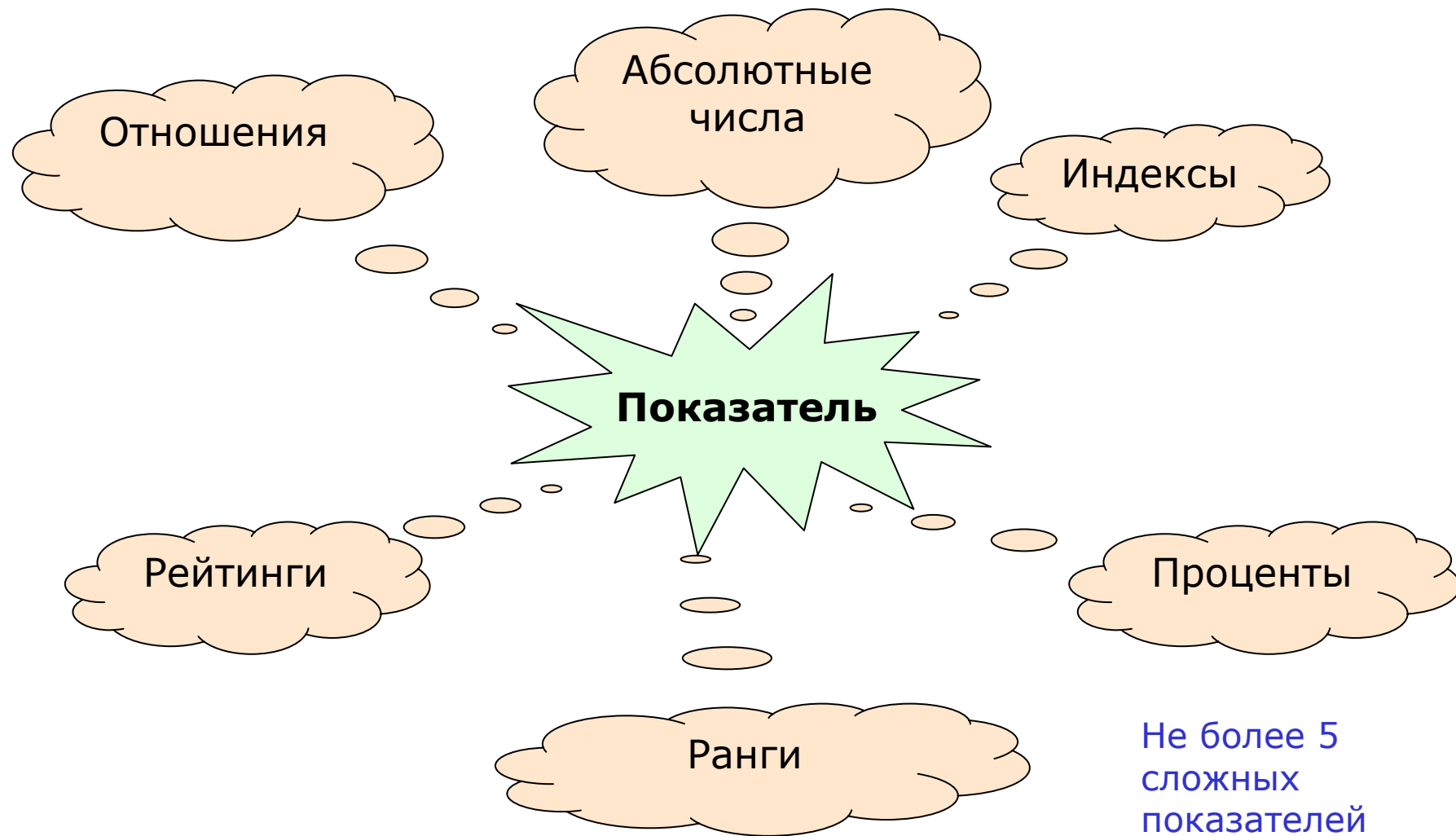


Разработка стратегической карты

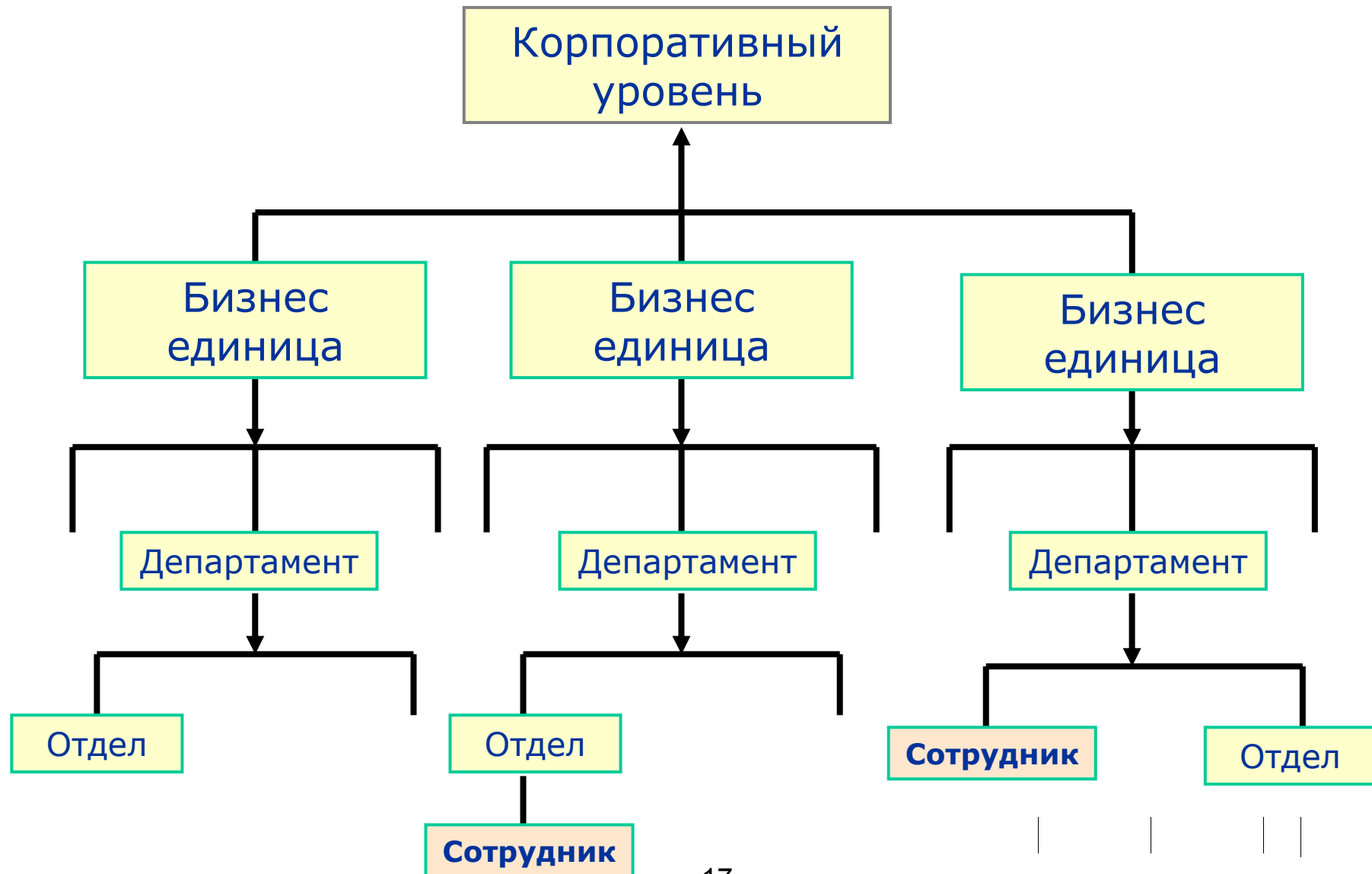


© 2002, Balanced Scorecard Collaborative, Inc

Разработка ключевых показателей эффективности - КРІ

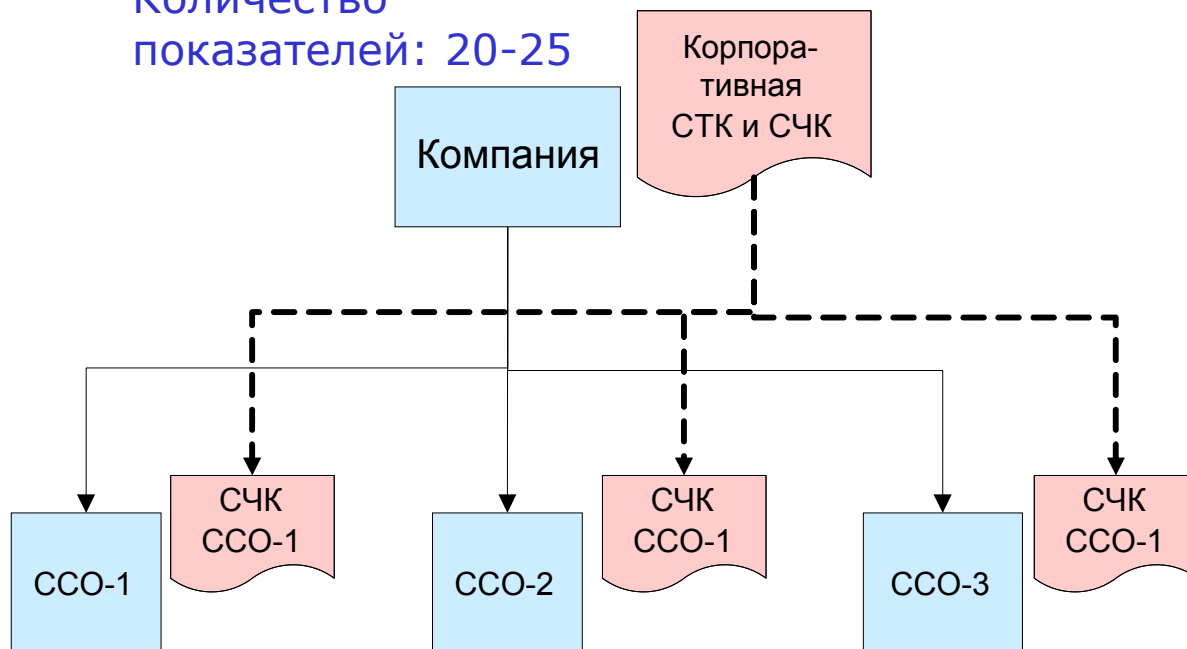


Раздел 6. Внедрение системы сбалансированных показателей – BSC на нижние уровни управления



Разработка стратегической структуры – СС. Иерархия показателей и счетных карт

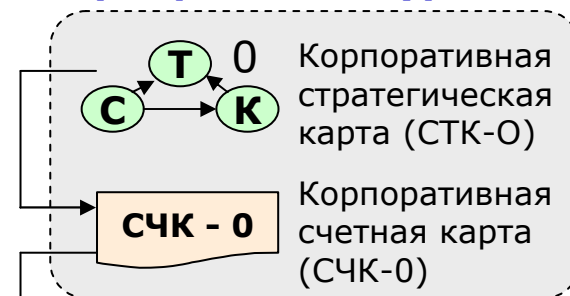
Количество показателей: 20-25



Количество показателей: до 15

- ССО – Центр стратегической ответственности
- СТК – Стратегическая карта
- СЧК – Счетная карта
- СС – Стратегическая структура
- КПР – Ключевые показатели результативности

Корпоративный уровень



1-ый уровень



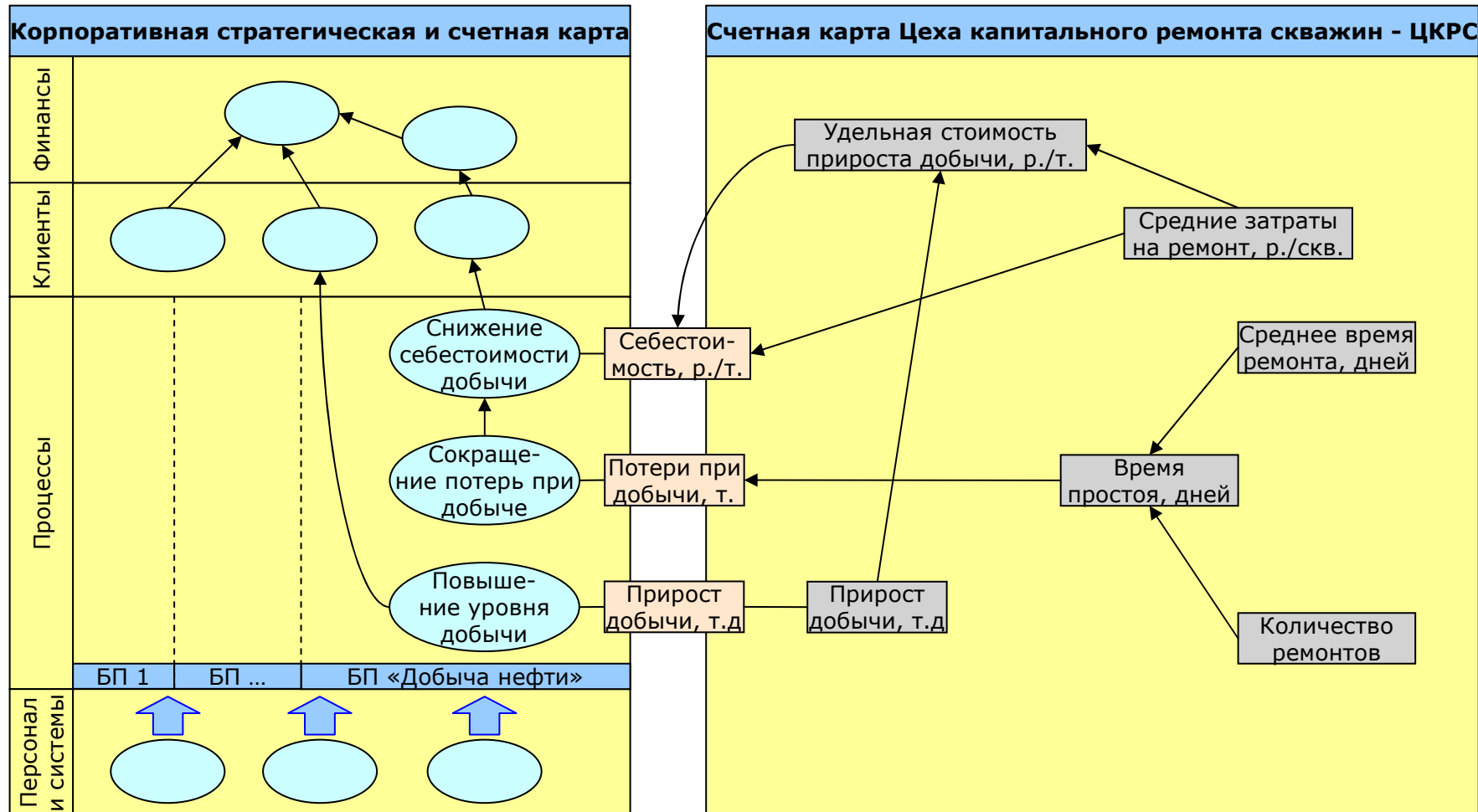
2-ой уровень



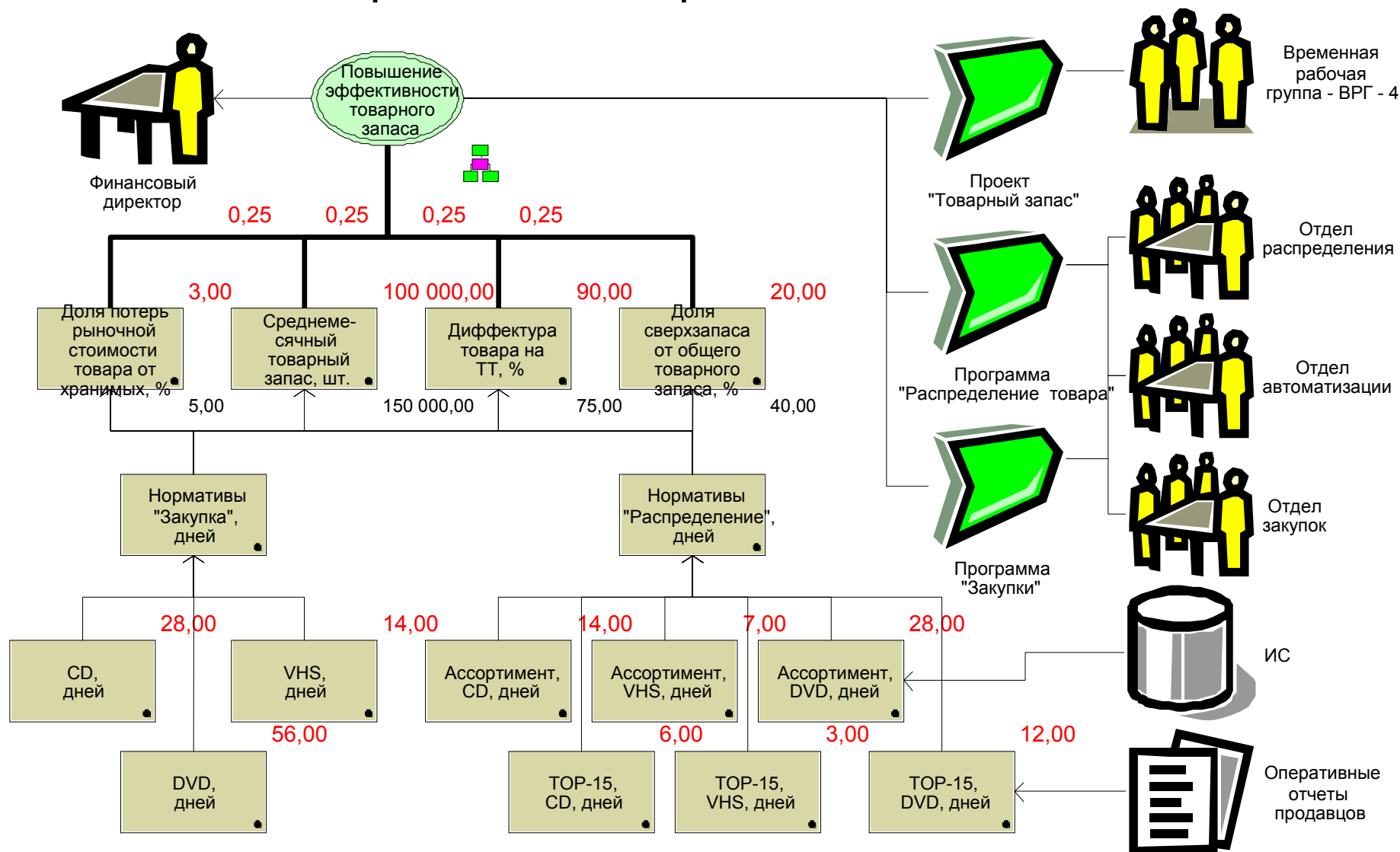
Виды стратегических структур – СС



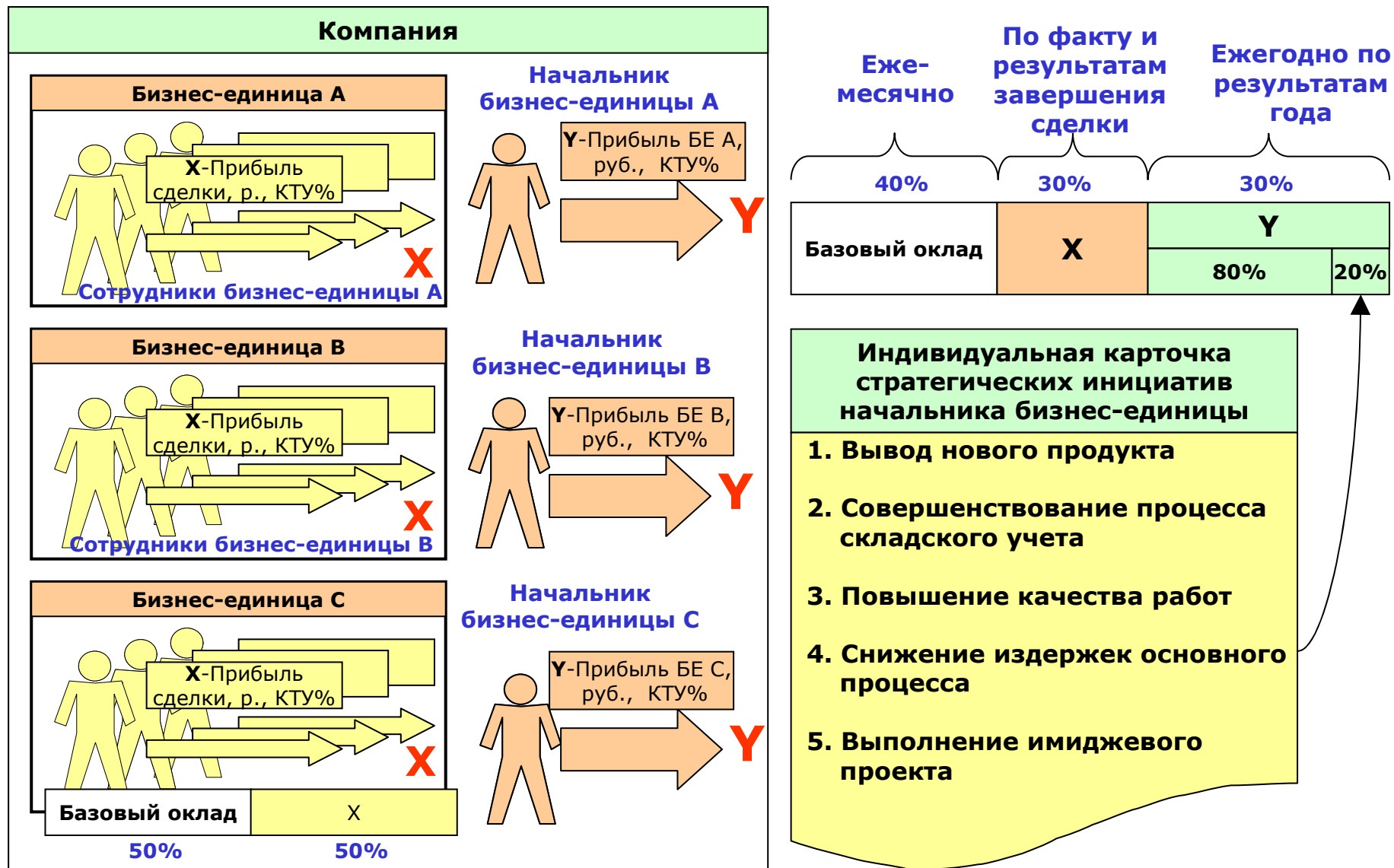
Разработка KPI структурных подразделений на примере нефтеперерабатывающего предприятия



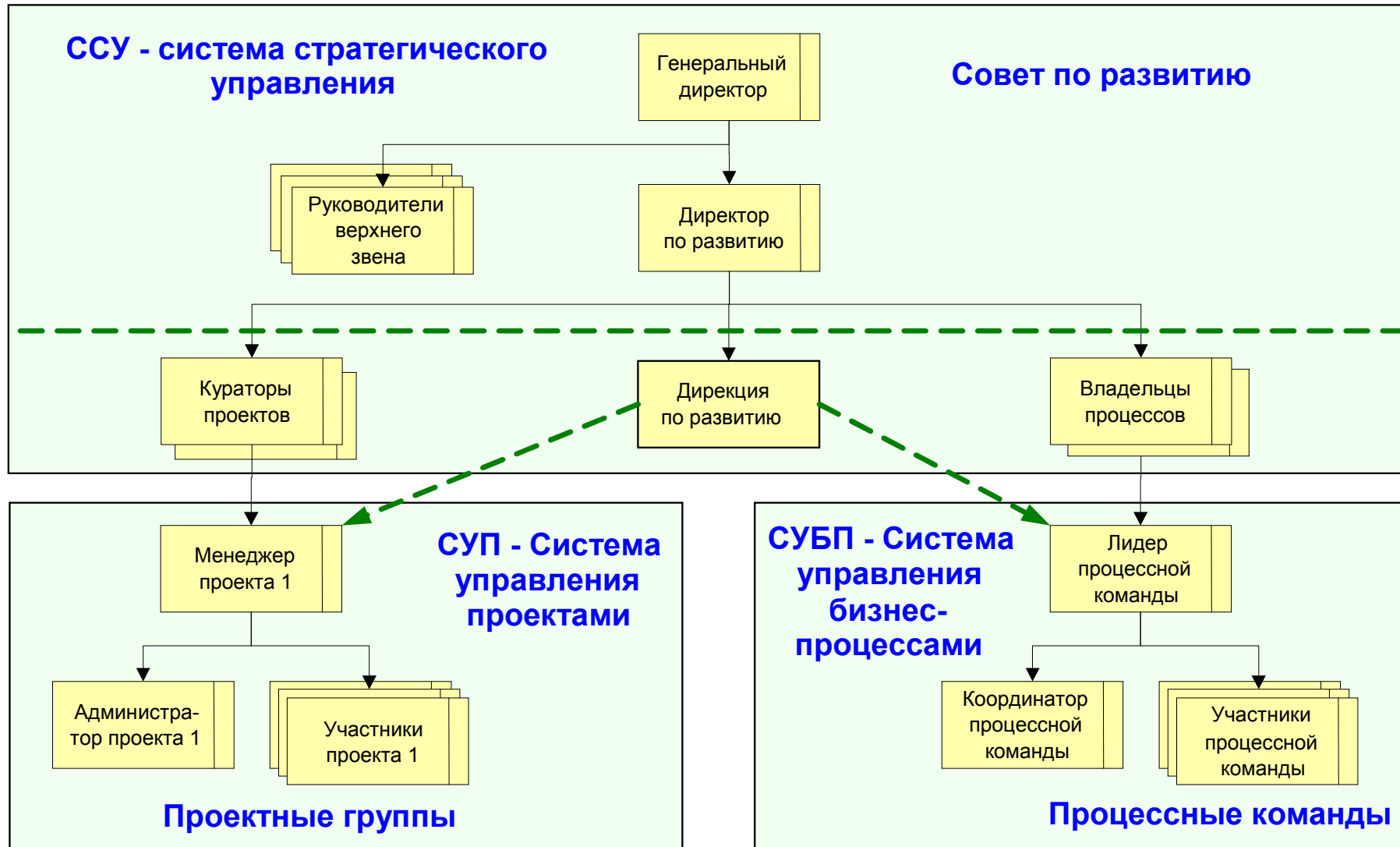
Разработка KPI структурных подразделений на примере торговой коммерческой компании



Разработка системы мотивации на основе BSC с учетом эффективности реализации стратегических инициатив

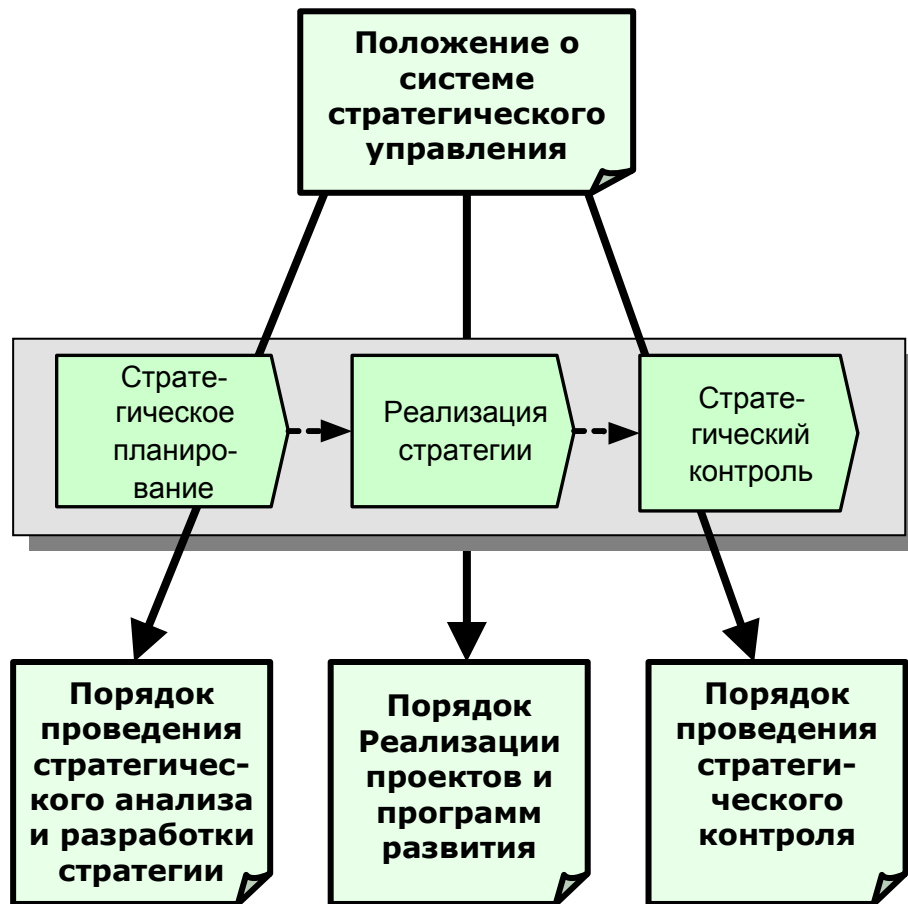


Раздел 7. Построение системы стратегического управления



Раздел 8. Разработка документации, регламентирующей систему стратегического управления

Процессные регламенты



Структурные регламенты



Положение о Совете по Развитию



Положение о Директоре по развитию



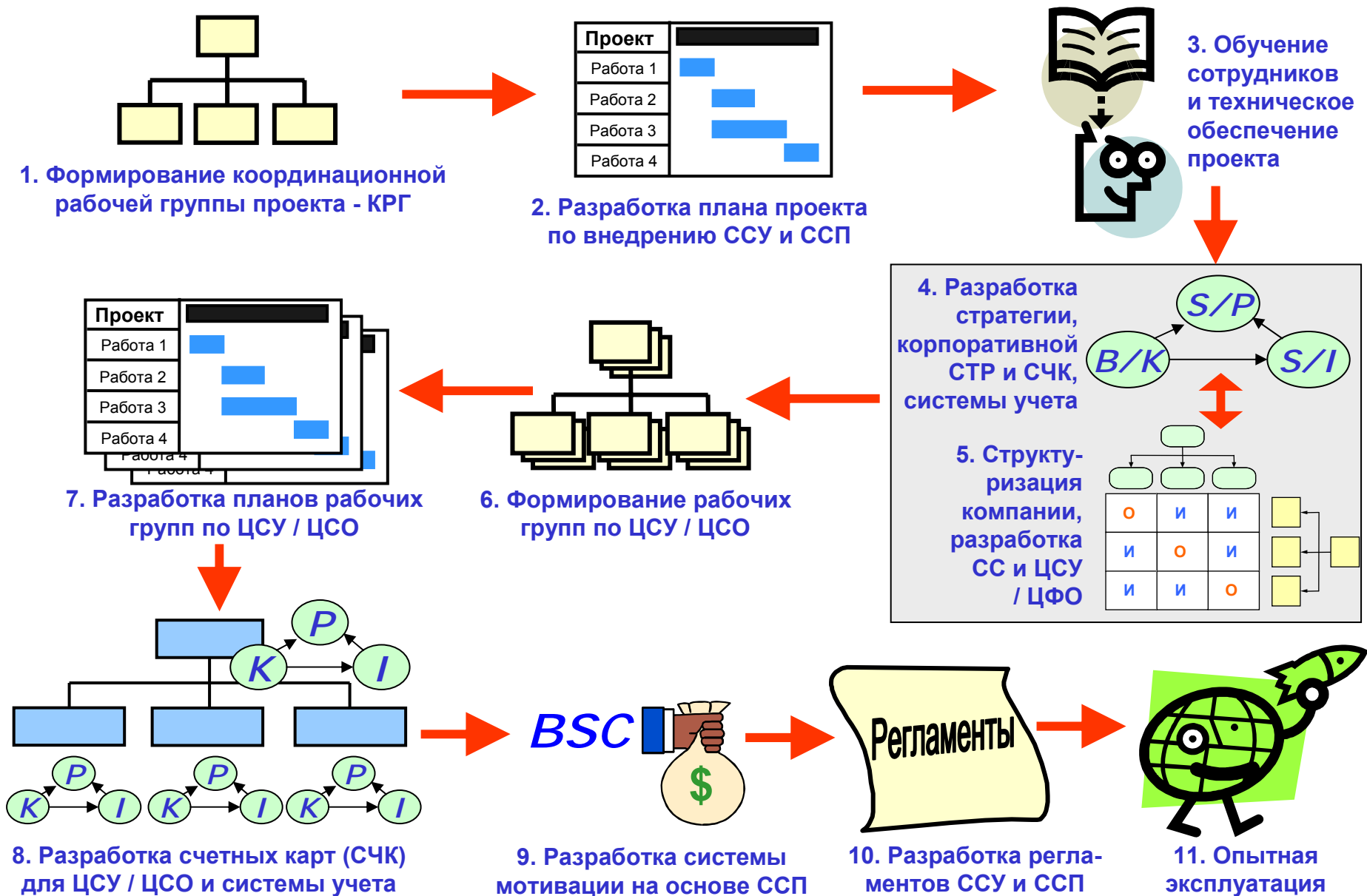
Положение о Дирекции по развитию

9. Организация проекта по внедрению системы стратегического управления (ССУ) и сбалансированных показателей (ССП)

Сокращения:

ССП	– Система сбалансированных показателей
ССУ	– Система стратегического управления
СС	– Стратегическая структура
ЦСО	– Центр стратегической ответственности
ЦСУ	– Центр стратегического учета
КРГ	– Координационная рабочая группа проекта
СТК	– Стратегическая карта
СЧК	– Счетная карта
БП	– Бизнес-процесс
ВБП	– «Владелец» бизнес-процесса

Этапы проекта по внедрению ССУ и ССП

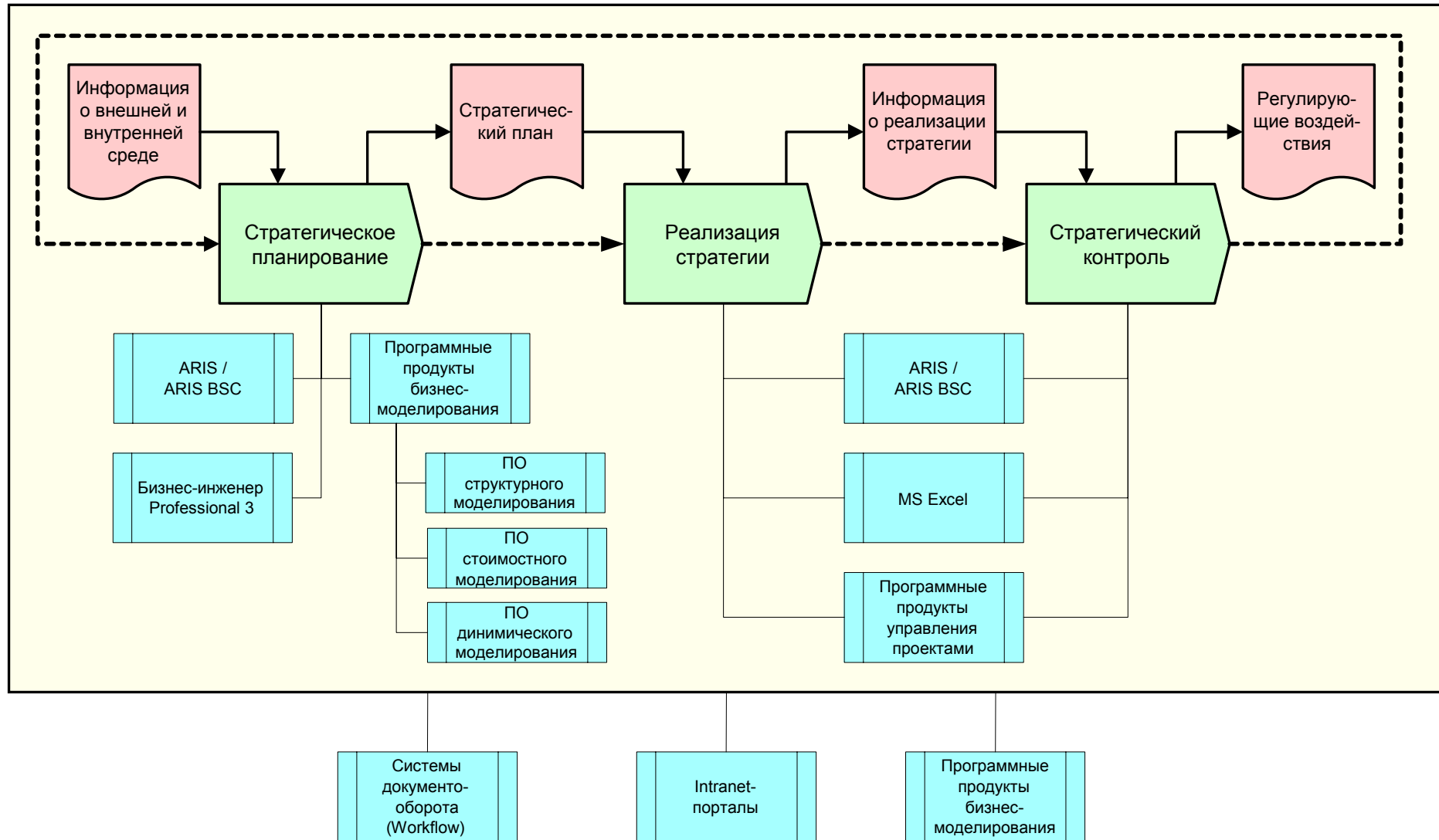


Критические факторы успеха внедрения BSC

- Вовлечение и поддержка руководства
- Вовлечение персонала
- Постоянные усилия, направленные на реализацию стратегии
- Единство стратегических и индивидуальных целей сотрудников
- Взаимосвязь показателей со стратегией
- Готовность компании и системы управления к внедрению BSC, ориентация компании на стратегию
- Изложение стратегии и целей компании в операционной терминологии
- Привлечение квалифицированных специалистов

Существует следующая статистика: удовлетворенность при самостоятельно внедренных проектах не превышает 27% , в то время как участие квалифицированных специалистов повышает этот показатель до 93%. В любом случае выбор, как всегда, за руководителем.

Раздел 10. Программные средства поддержки процессов системы стратегического управления и BSC



Описание практических занятий семинара-практикума

В рамках проведения семинара участники выполняют следующие индивидуальные и групповые практические задания, основная часть которых базируется на примерах деятельности компании-заказчика (объем занятий зависит от продолжительности семинара-практикума):

- Проведение стратегического анализа компании
- Выделение стратегических зон хозяйствования (СЗХ)
- Разработка миссии и стратегической концепции компании
- Формулирование стратегических целей
- Разработка корпоративной стратегической карты
- Разработка корпоративной счетной карты
- Разработка матрицы соответствия инициатив (проектов и программ развития) стратегическим целям компании
- Разработка стратегической структуры и многоуровневой архитектуры системы сбалансированных показателей
- Разработка счетных карт структурных подразделений (бизнес-единиц, бизнес-процессов - (количество счетных карт определяется количеством рабочих групп и продолжительностью корпоративного семинара-практикума))

Передаваемые компании-заказчику дополнительные материалы

(только в рамках проведения корпоративного семинара-практикума)

- Результаты работ по стратегическому анализу, разработке стратегии, целей и ключевых показателей эффективности (KPI) вносятся в информационную систему бизнес-моделирования и предоставляются компании-заказчику в виде электронной бизнес-модели
- По окончании семинара участникам выдаются формы документов и информационно-методические материалы, необходимые для осуществления работ по разработке и внедрению в своей компании системы стратегического управления и системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard - BSC)»