



**ЦЕНТР
РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА**

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б



Десятая конференция российских фасилитаторов

«ПРАКТИКИ УСПЕШНЫХ КОМАНД»

Москва, 4-5 апреля 2019

Разработка стратегической карты развития бизнеса

в ходе стратегической сессии на основе BSC

(Сбалансированной системы показателей)

Киселева Лариса

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»,
бизнес-тренер, коуч ACC ICF, фасилитатор

+7-927-883-09-25

lorakiseleva@yandex.ru



**ЦЕНТР
РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА**

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б



Немного теории...

Wikipedia:

Сбалансированная система показателей (ССП, англ. balanced scorecard, BSC) – инструмент стратегического управления результативностью...

Важнейшими характеристиками подхода являются^[3]:

- акцент на стратегической повестке организации;
- отбор небольшого числа отслеживаемых данных;
- сочетание финансовых и нефинансовых данных.

ССП является инструментом **стратегического и оперативного управления**.

История создания

ССП разработана на основе выводов исследования, проведенного в начале 1990-х годов профессором Harvard Business School Робертом Капланом (Dr. Robert S. Kaplan) и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортонем (David P. Norton).



**ЦЕНТР
РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА**

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б



Уровни стратегического планирования





**ЦЕНТР
РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА**

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б



Основные перспективы сбалансированной системы показателей





**ЦЕНТР
РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА**

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б



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



ЦЕНТР РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

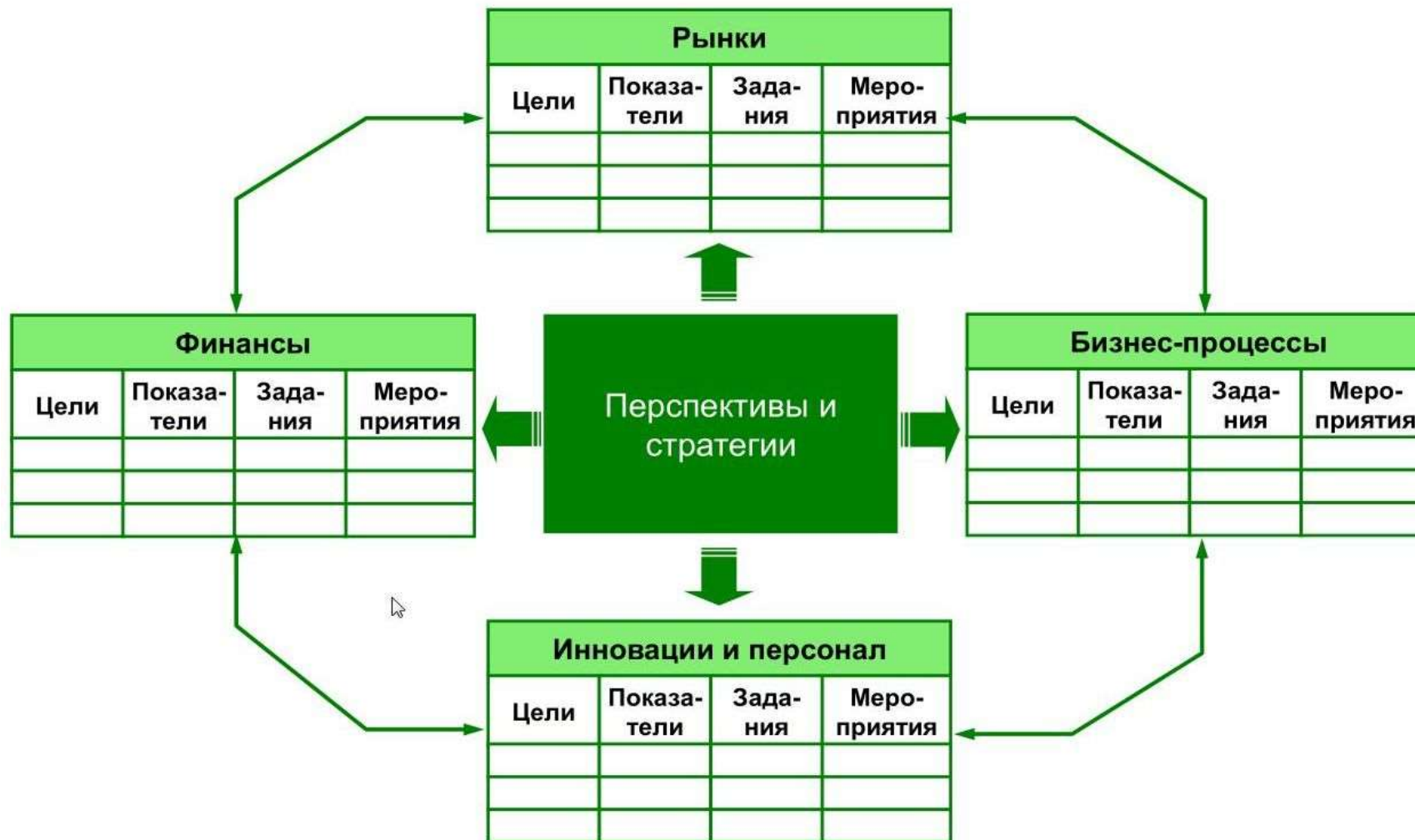
АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б

Поможем найти
точки роста
вашего бизнеса





показателей

Финансы

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Увеличить стоимость	Дисконтированная стоимость	> 10 млн.	Система бюджетирования
Увеличить прибыльность	Чистая прибыль	> 10%	Система мотивации

Клиенты

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Увеличить количество услуг, оказываемых каждому клиенту	Количество договоров на клиента	> 2	Система типовых пакетов услуг Информирование клиентов о дополнительных услугах

Стратегия
компании

Процессы

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Повысить эффективность использования ресурсов	Прибыль на сотрудника, кв.м. офисной площади	>100 0руб. >500 руб.	Ревизия ресурсов Изменение схемы работы (общий офис)

Развитие

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Развить профессиональные навыки	Оценка при аттестации	> 4 баллов	Программа обучения



**ЦЕНТР
РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА**

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

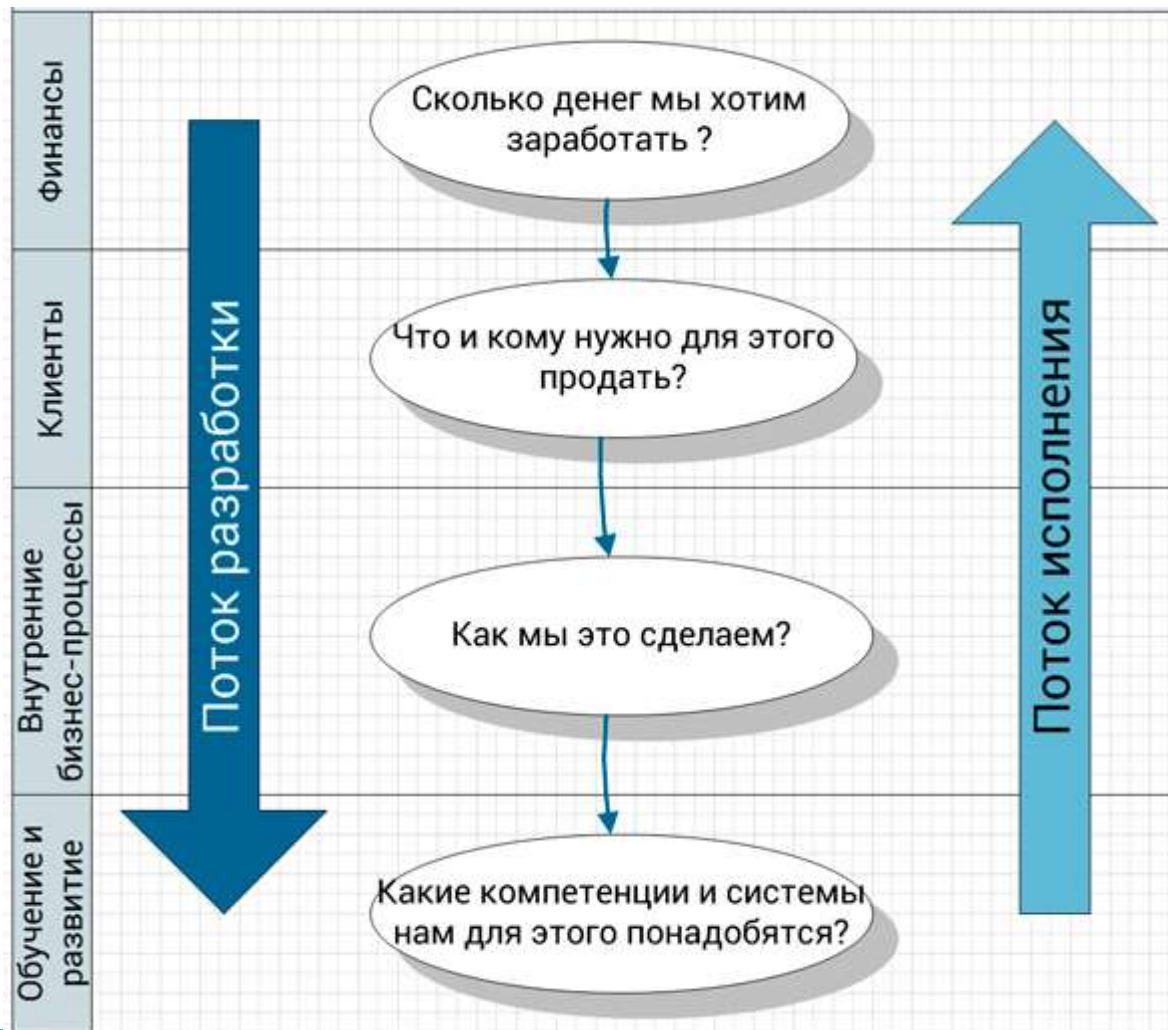
Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б



Логика построения стратегической карты





ЦЕНТР РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б

Поможем найти
точки роста
вашего бизнеса



Стратегические цели	Показатели	вчера	сегодня	завтра
		2007 г.	2008 г.	2009 г.
1. Финансовая деятельность				
Увеличение прибыли предприятия	Чистая прибыль предприятия, млн руб.	0,45	0,58	0,76
	Уровень рентабельности, %	4,2	4,4	4,8
Сокращение задолженности потребителей	Доля просроченной задолженности, %	12	10,5	9
	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	21	19	16
2. Взаимоотношения с потребителем				
Повышение удовлетворенности потребителей качеством продукции (услуг)	Количество жалоб и рекламаций в месяц	860	785	620
	Средний срок ожидания устранения проблем, дней	3	2,8	2,5
	Доля инцидентов по вине предприятия, %	60	58	54
3. Организация бизнес-процессов				
Улучшение качества проводимых ремонтов	Наработка на отказ, по отношению к прошлому межремонтному периоду	–	1,05	1,05
	Доля повторных аварийных ремонтов	12	12	11,5
Повышение производительности труда	Количество работников на протяженность сетей, чел./км	2,07	2,04	2,03
	Отношение фактических трудозатрат к нормативным показателям по основным работам, %	130	128	116
4. Инновации и развитие				
Повышение квалификации персонала	Количество специалистов с высшим образованием	2	3	5
	Количество работников, прошедших переподготовку или повышение квалификации	2	2	4
Внедрение новых энергосберегающих технологий	Снижение внутридомовых потерь тепловой энергии, %	5	4,6	4,2
	Снижение расходов электроэнергии, по отношению к прошлому периоду, %	–	1,2	0,5
Внедрение информационных технологий	Количество пользователей информационных систем	2	3	8
	Количество пользователей программных пакетов	2	4	5
	Количество услуг, предоставляемых через Интернет	–	1	2



ЦЕНТР РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

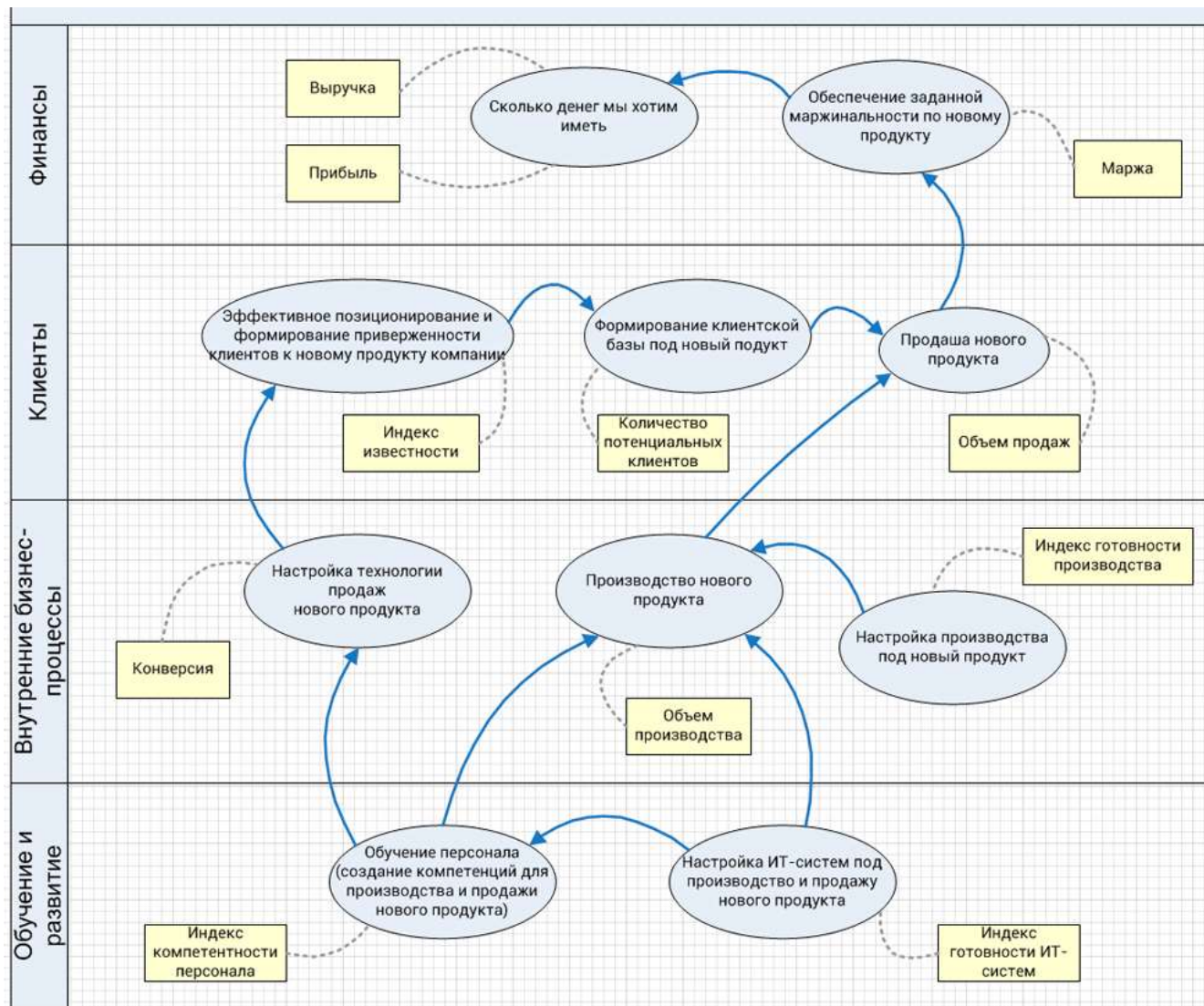
АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б

Поможем найти
точки роста
вашего бизнеса





ЦЕНТР РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б



https://www.youtube.com/watch?v=OcvFC2_hhU&feature=youtu.be



**ЦЕНТР
РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА**

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б



Задание для групп:

1. Нарисовать шаблон стратегической карты на листе флипчарта:

Финансы:	
Рынки/ Клиенты	
Бизнес- процессы	
Развитие/ Персонал	



**ЦЕНТР
РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА**

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б



2. В соответствии с объявленным ведущим заданием, необходимо сформулировать цели для каждой области (не более 2-3 целей) и записать их на стикерах **большого** размера. Разместить стикеры в соответствующих областях.

1. Финансы:

В соответствии с долгосрочными целями какие финансовые цели компания ставит на предстоящий год?

2. Рынки/Клиенты

В соответствии с финансовыми целями, какие цели в области «Клиенты» (не более 3-х) поставит Ваша компания?

3. Бизнес-процессы

Какие процессы должны быть доведены до совершенства, чтобы достичь поставленных целей в клиентской составляющей?

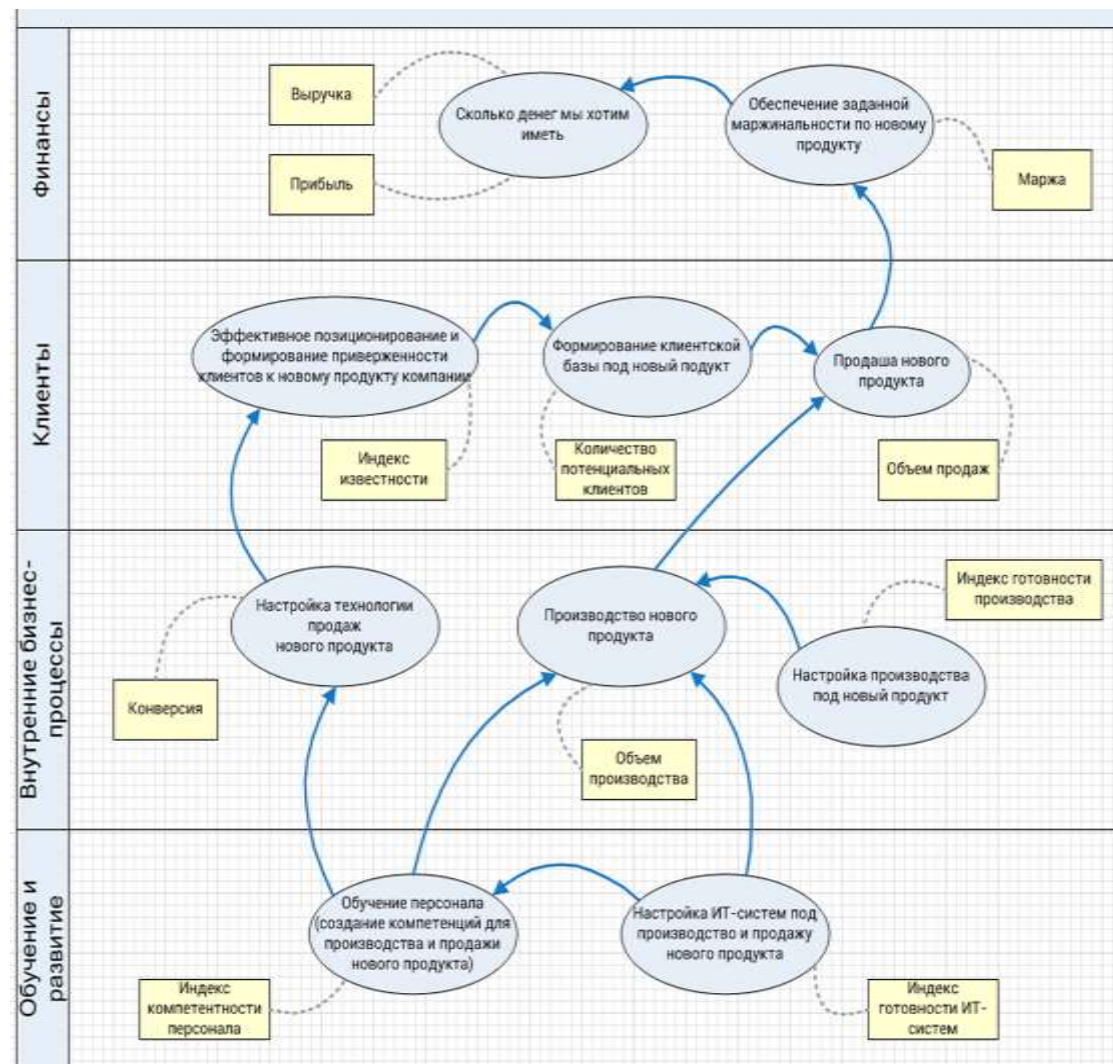
4. Развитие/Персонал

Какие способности, технологии, инструменты необходимы вашим работникам, чтобы реализовать цели, поставленные в рассмотренных ранее областях?



4. Стрелочками покажите взаимосвязи целей между собой (в последовательности «снизу вверх»).

5. Для каждой цели выберите измеримые показатели и запишите их на стикерах **меньшего** размера. Пунктирной линией покажите взаимосвязь их с конкретной целью.





**ЦЕНТР
РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА**

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б



Основные этапы разработки стратегической карты и что важно знать фасилитатору?

1. К разработке стратегической карты (СК) приступают, имея краткое описание миссии, видения и **ясность стратегии** предприятия.
2. **Первый этап разработки ССП - организационный.**
Задачи этапа: определить состав команды проекта, распределить ключевые роли в команде, обсудить и зафиксировать цели проекта, установить критерии успеха проекта, составить план работы, установить сроки, назначить ответственных исполнителей. В составе команды должен быть «архитектор системы»(внешний эксперт или обученный сотрудник).
3. **Второй этап: разработка стратегических целей; составление карты стратегии, создание показателей; установление целевых значений показателей.**
На данном этапе собирается команда проекта – люди, относящиеся к стратегическому уровню руководства компании, те, кто отвечает за определенные направления стратегии.
4. **Третий этап: разработка стратегических мероприятий.**
К этому этапу привлекаются менеджеры и сотрудники компании, которые будут в дальнейшем участниками задействованных процессов при внедрении ССП.



**ЦЕНТР
РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА**

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б



Использованные источники информации:

1. Презентация выступления Игоря Лозовицкого на 4-ой конференции «Проектирование бизнес-архитектур» «Система сбалансированных показателей: стратегический фокус» («МЭФ-Аудит»)
2. Статья Марины Дикановой «Как связаны система сбалансированных показателей, материальная мотивация и эффективность бизнес-процессов» (Издательский дом Родионова, г. Москва) Источник: kadrovik.ru
3. Статья «Использование системы сбалансированных показателей в управлении предприятием теплоснабжения» (Агентство эффективности <http://www.ft-group.ru/ftg/>)
4. Статья Решетовой Натальи, <http://projectimo.ru/biznes-processy/strategicheskaya-karta.html>



ЦЕНТР РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

Позвоните
и получите
бесплатную
консультацию

(8362)
390-590

Руководитель - Киселева Лариса Александровна
lorakiseleva@yandex.ru
Марий Эл, г.Йошкар-Ола, ул.Эшкинина, 10-Б



ОТКРЫТЫЕ И КОРПОРАТИВНЫЕ ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И ВОВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В РЕШЕНИЕ БИЗНЕС-ЗАДАЧ КОМПАНИИ

- ✓ **Тренинги**
- ✓ **Деловые Игры**
- ✓ **Коучинг** (командный, индивидуальный)
- ✓ **Стратегические и тактические сессии**
- ✓ **Мозговые штурмы**

- ✓ Практикумы по переговорам
и продажам с использованием
речевого тренажера «**Matrix B2B Sales**»
- ✓ Воркшопы по решению
бизнес-задач компаний на базе
креативной платформы «**Matrix Classic**»



Лариса Киселева

руководитель Центра развития бизнеса,
бизнес-тренер, коуч
фасилитатор

☎ +7-927-883-09-25

✉ lorakiseleva@yandex.ru

skype lorakiseleva

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ И КОУЧ-СЕССИИ

для повышения личной
эффективности и решения
бизнес-задач компании

- ✓ Цели и стратегии
- ✓ Тайм-менеджмент
- ✓ Мотивация
- ✓ Руководство сотрудниками
- ✓ Бизнес-планирование
- ✓ Генерация бизнес-идей
- ✓ Продвижение
- ✓ Продажи и переговоры
- ✓ Коммуникации и отношения
- ✓ Профессиональная карьера