



**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<sup>[3]</sup>:

- 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 Нортоном (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

Поможем найти  
точки роста  
вашего бизнеса



## 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

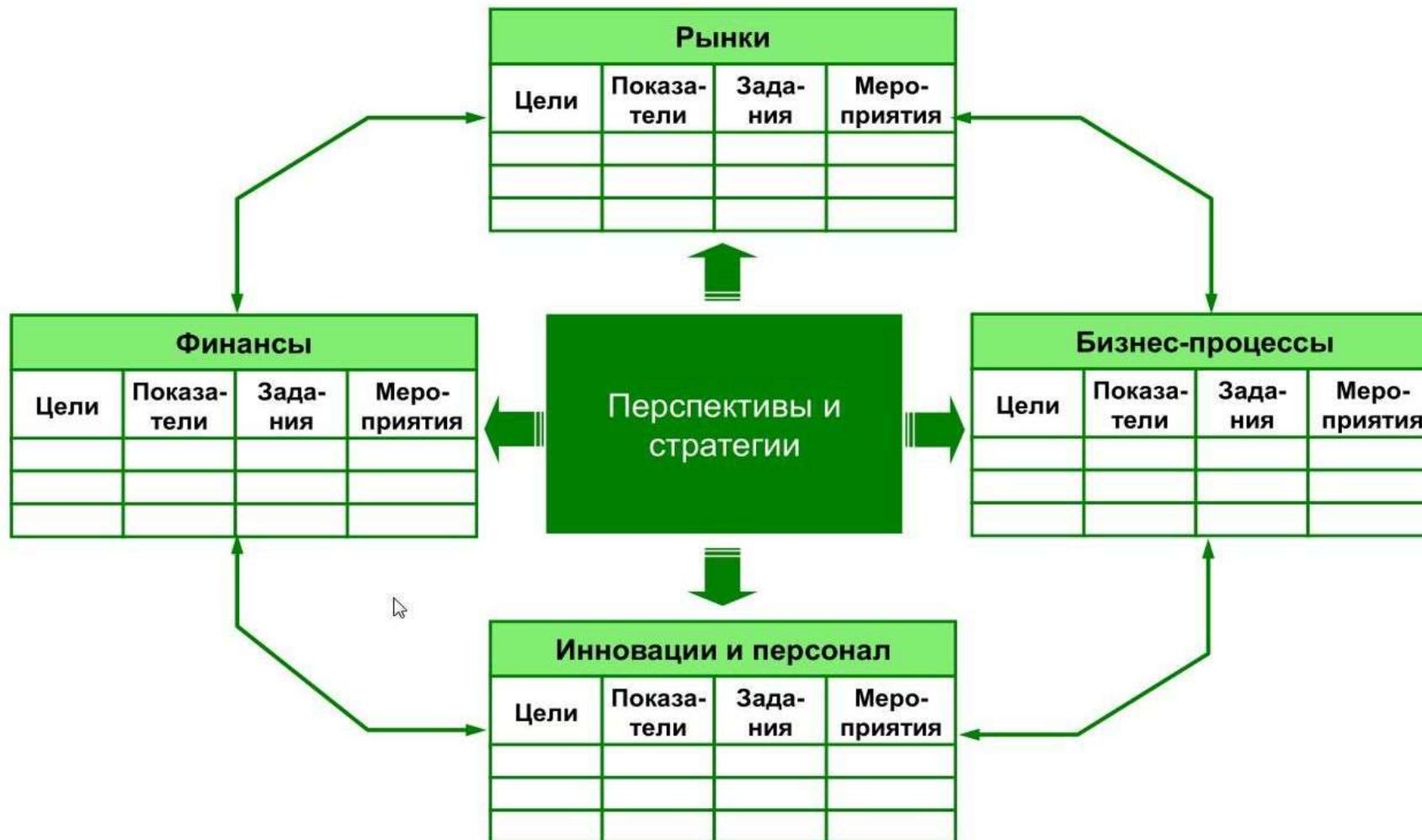
АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

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 в на клиента | > 2      | Система типовых пакетов услуг<br>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.<br>>500 руб. | Ревизия ресурсов<br>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»

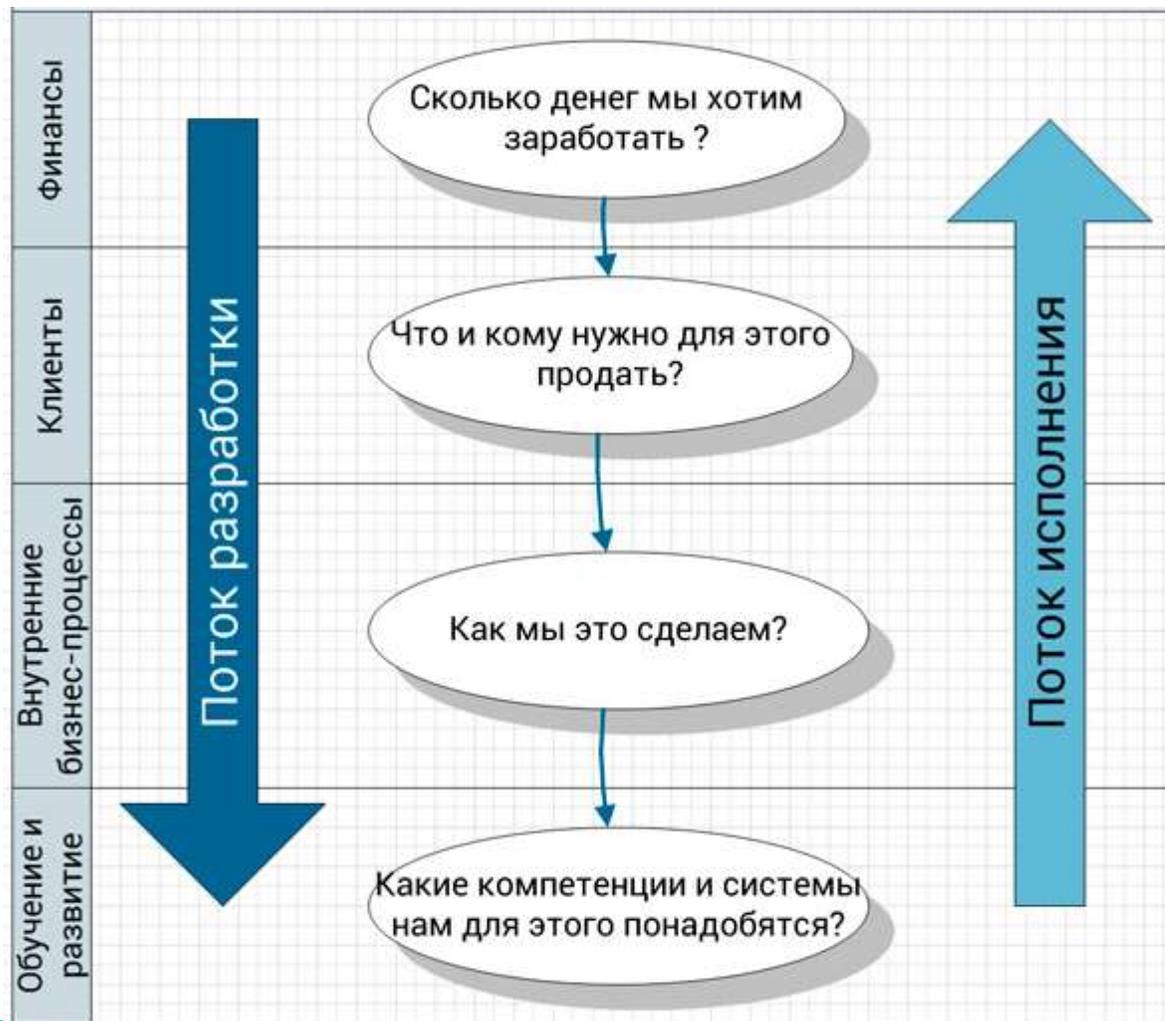
Позвоните  
и получите  
бесплатную  
консультацию

(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



| Стратегические цели  | Показатели   | вчера   | сегодня | завтра  |
|--|--|---------|---------|---------|
|  |  | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| <b>1. Финансовая деятельность</b>                                    |  |         |         |         |
| 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      |
| <b>2. Взаимоотношения с потребителем</b>                             |  |         |         |         |
| 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      |
| <b>3. Организация бизнес-процессов</b>                               |  |         |         |         |
| 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     |
| <b>4. Инновации и развитие</b>                                       |  |         |         |         |
| 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

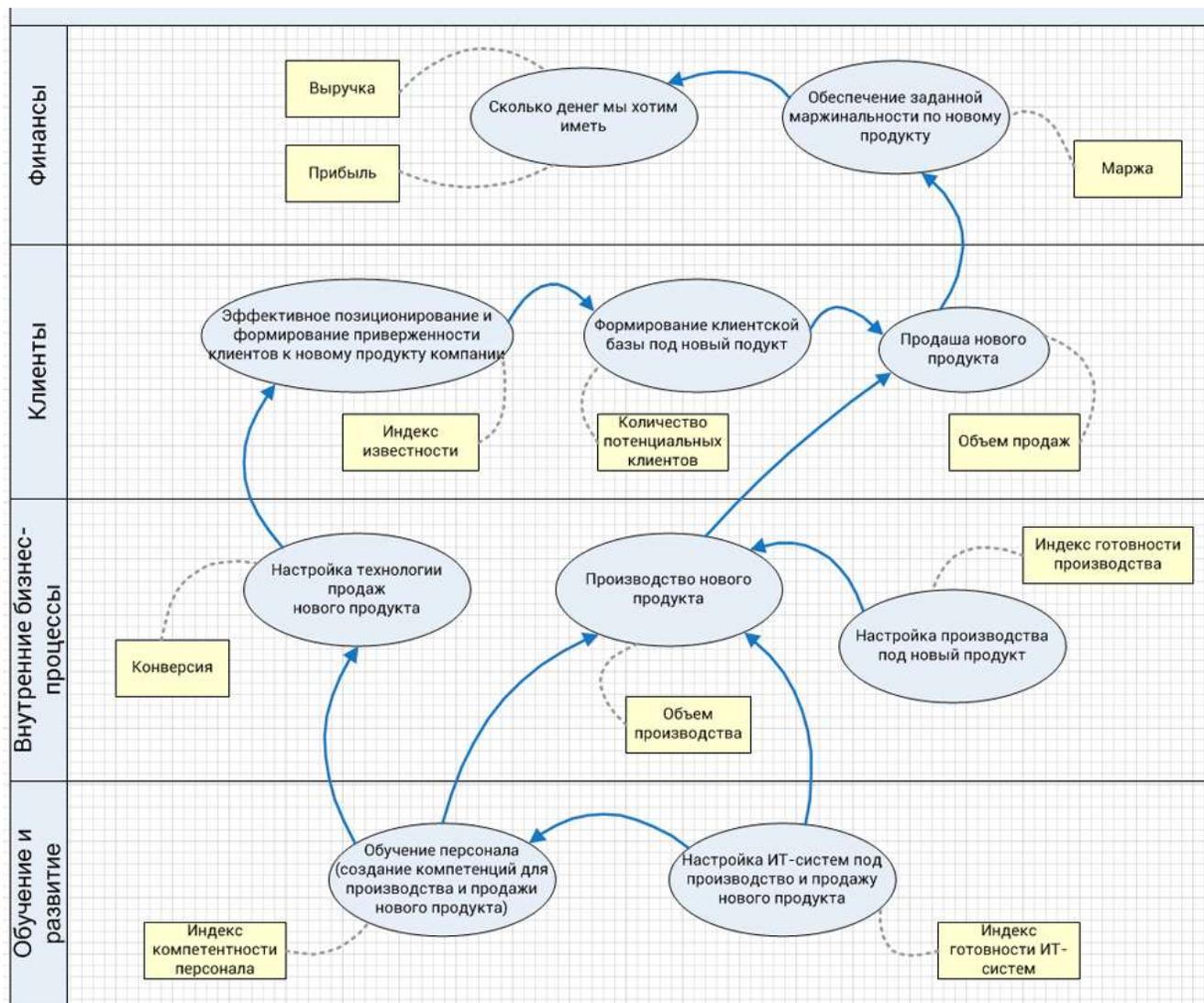
АНО «Бизнес-инкубатор РМЭ»

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





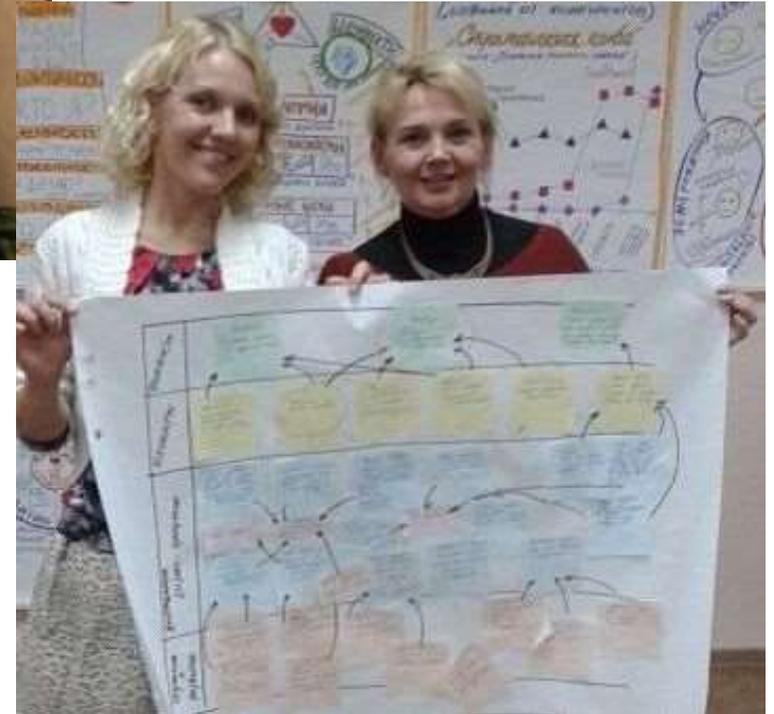
# ЦЕНТР РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

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](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:

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Финансы:</b>               |  |
| <b>Рынки/<br/>Клиенты</b>     |  |
| <b>Бизнес-<br/>процессы</b>   |  |
| <b>Развитие/<br/>Персонал</b> |  |



**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?*

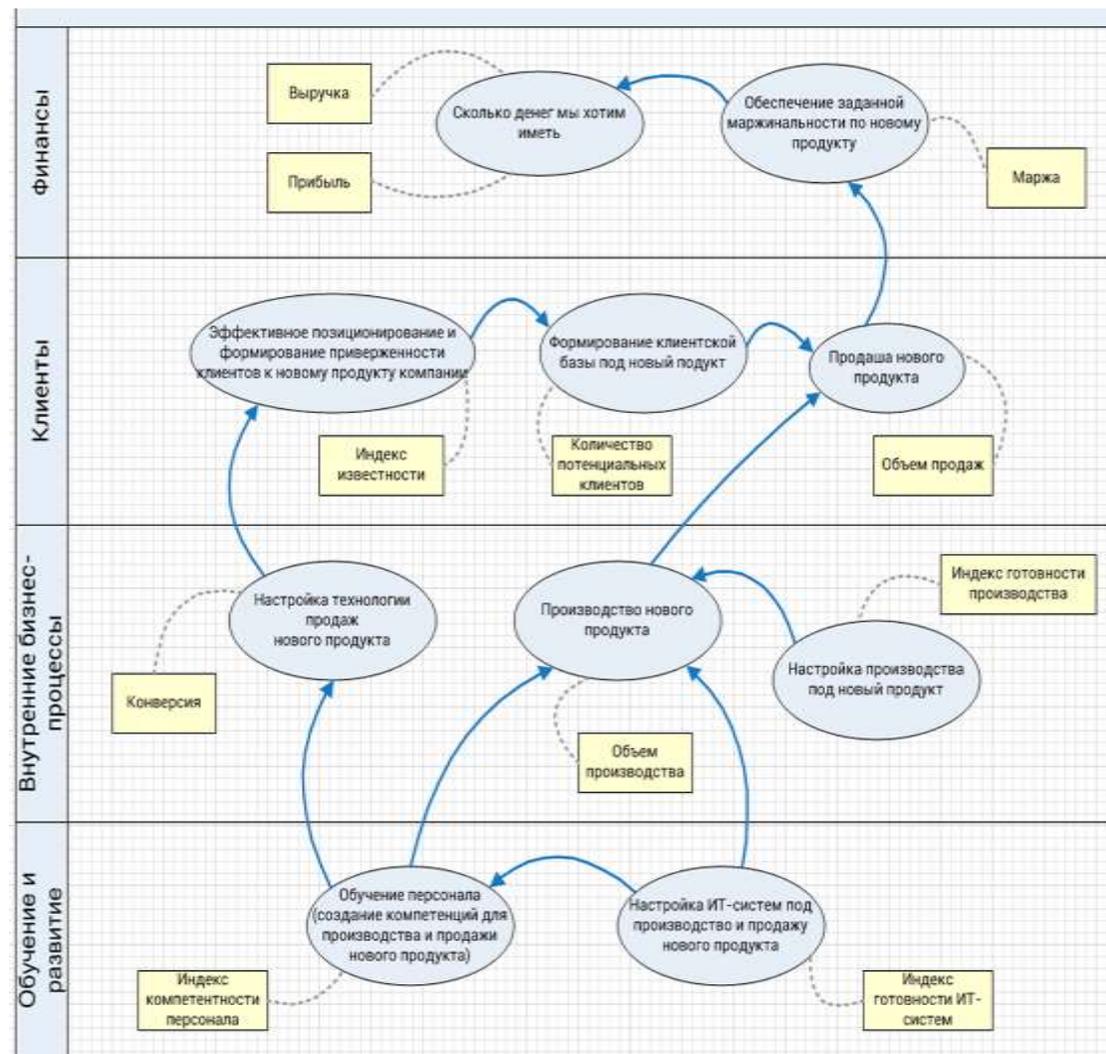
### **4. Развитие/Персонал**

*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