

# Разработка ССП

## *Этапы разработки ССП*

- *Определение стратегических целей деятельности организации*
- *Построение стратегической карты*
- *Выбор показателей*
- *Определение целевых значений показателей*
- **Разработка стратегических мероприятий**

## 1. Цели должны быть:

- *результативны* – затраты материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов должны перекрываться совокупным эффектом от его внедрения;
- *адаптивны* – должны обладать достаточной гибкостью для сравнительно быстрой адаптации к специфическим характеристикам производственно-экономической деятельности, связанных с технико-технологическими, организационно-техническими, социально-экономическими и иными особенностями организации;
- *устойчивы*- должны обладать достаточной надежностью, чтобы безотказно функционировать при значительных изменениях в окружающей социально-экономической среде;
- *сочетаемы* – должны достаточно легко и быстро настраиваться на совместное использование с другими составляющими;

- *доступны* – не должны отличаться излишней сложностью для того, чтобы его внедрение могло быть осуществлено в ограниченные сроки с умеренными издержками;
- *доходчивы* – должны быть понятны всем сотрудникам организации;
- *сбалансированы* – должен быть охват связи между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическими и операционными уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности;
- *релевантны* – должны точно отражать процесс или цель, которые с их помощью оцениваются;
- *однозначность трактовки* – должны иметь точное значение, исключая разночтение показателя всеми сотрудниками организации.

## Примеры стратегических целей

### Финансы:

- Расширение структуры деятельности
- Увеличение дохода
- Сокращение издержек и увеличение производительности
- Повышение рентабельности строительной продукции
- Минимизация себестоимости строительной продукции
- Увеличение доли занимаемого рынка в целевом сегменте
- Привлечение инвестиций

### Клиенты:

- Уменьшение количества рекламаций строительной продукции
- Повышение имиджа компании
- Повышение устойчивой мотивации клиентов
- Повышение степени удовлетворенности клиентов
- Увеличение числа клиентов за счет внедрения строительной продукции более высокого качества, чем у конкурентов

## Внутренние бизнес-процессы:

- Стабильность основных строительного-технологических процессов
- Стабильность процессов управления
- Стабильность обеспечивающих процессов
- Узнаваемость бренда

## Обучение и рост персонала :

- Увеличение доли высококвалифицированных кадров
- Минимизация текучести кадров
- Повышение удовлетворенности сотрудников условиями труда
- Создание мотивации труда персонала

## 2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ

Под стратегической картой будем понимать диаграмму или рисунок, описывающий стратегию организации в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

Стратегическая карта представляет собой форму, отражающую отдельные стратегические цели и причинно-следственные связи между ними на нескольких уровнях в зависимости от ключевых аспектов деятельности: первый уровень – перспективы финансов, второй – перспектива клиентов, третий – перспектива внутренних бизнес-процессов, четвертый – перспектива обучения и роста.

Взаимосвязи между целями как внутри одной перспективы, так и между различными перспективами носят логический, причинно-следственный характер. Структура стратегической карты отражает цели различных заинтересованных сторон, сбалансированные по принципу «причина – следствие», а также формирует представление о способе реализации стратегии.

Стратегическая карта позволяет:

- показать взаимосвязи и зависимости между выбранными целями;
- облегчить ситуационный анализ при достижении определенных стратегических целей;
- формировать у руководителей понимание значения направления работы, соответствующих им целей и зависимостей;
- способствовать формированию единого понимания стратегии организации;
- объяснять значение управленческих показателей и решений;
- содействовать внутрикорпоративному сотрудничеству на всех уровнях управления.



Перечень показателей раздела определяется в зависимости:

- от сферы деятельности компании;
- направлений развития бизнеса компании;
- структуры компании;
- особенности взаимоотношений компании с внешним и внутренним окружением;
- интересами руководства.



Рис. Взаимосвязь составляющих. Логика построение ССП

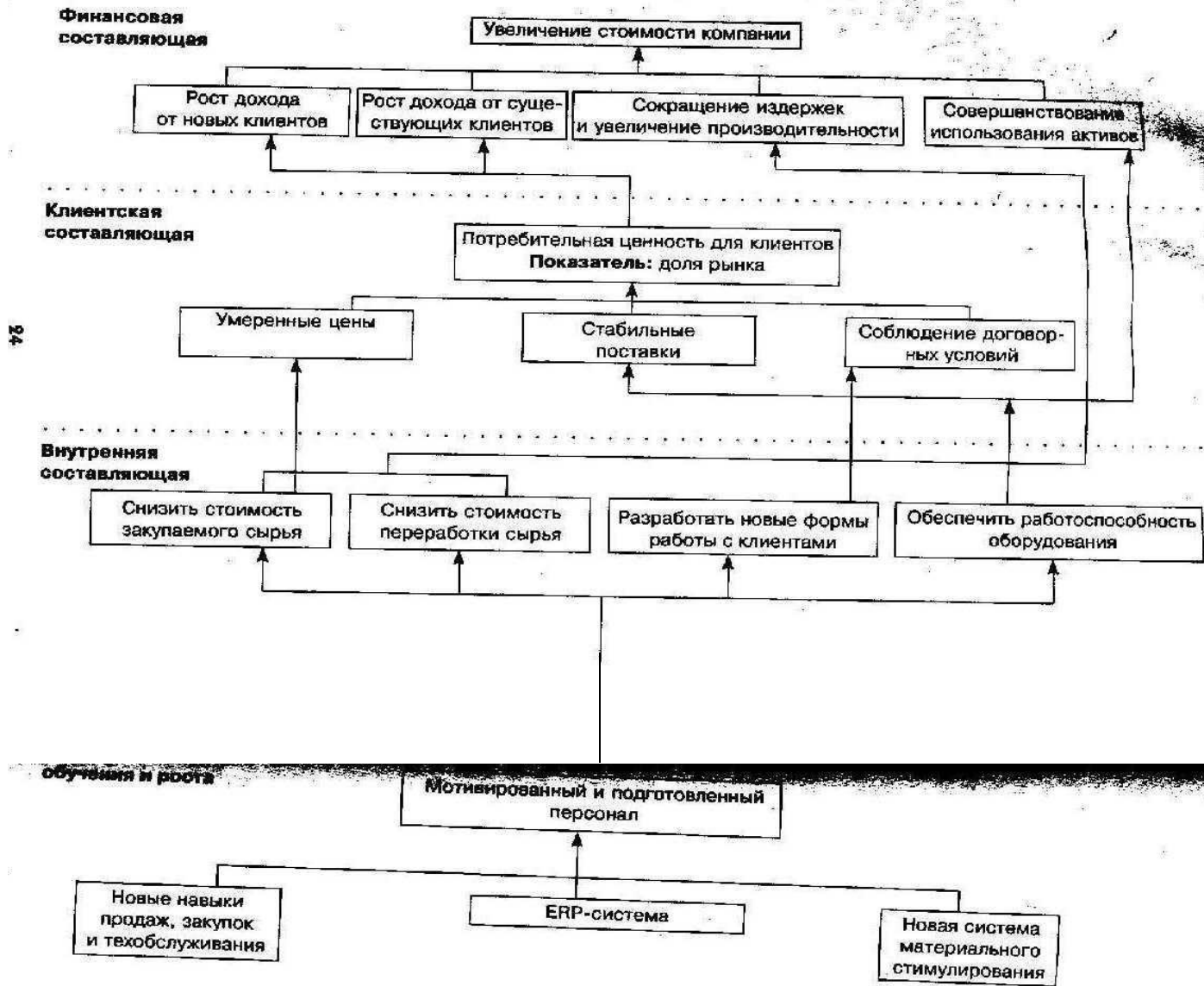
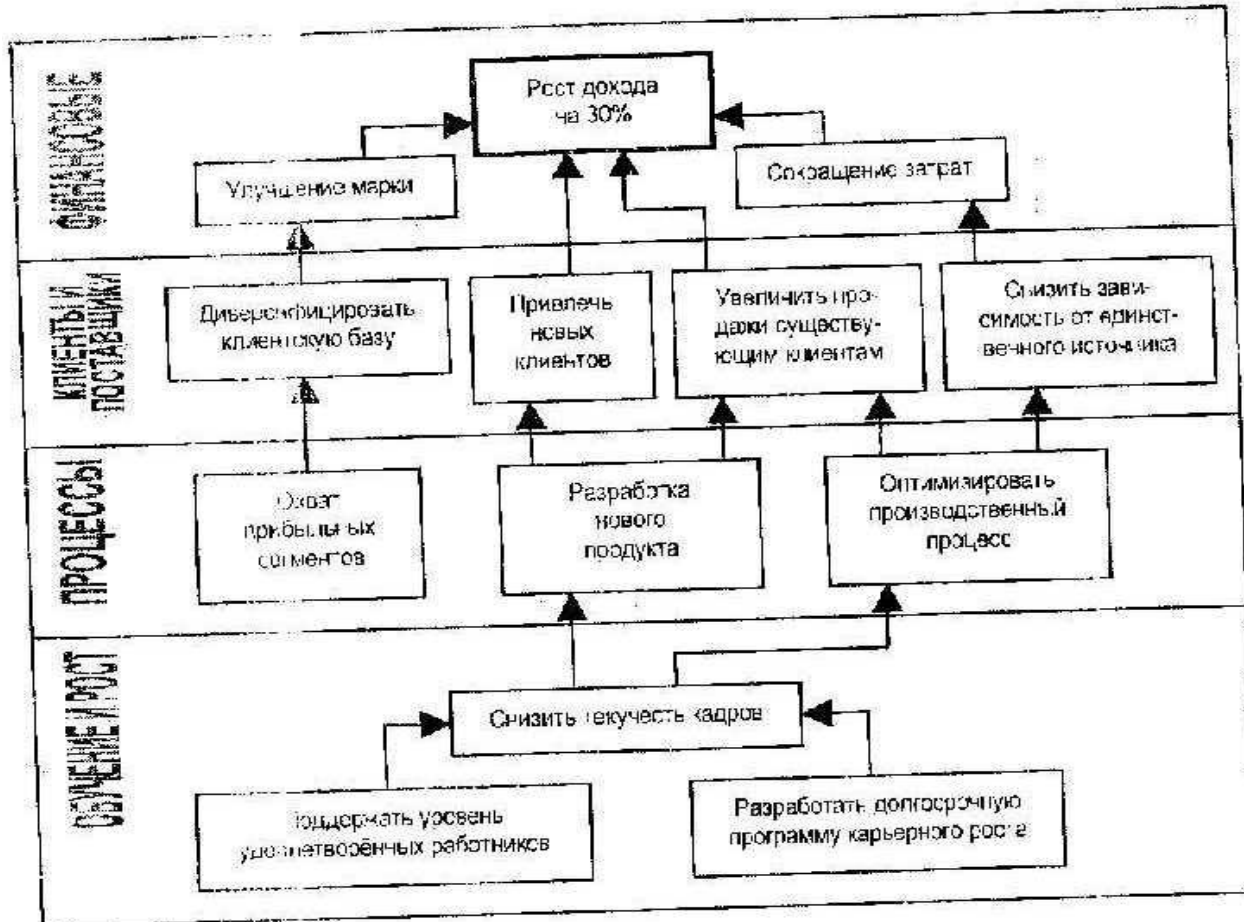


Рис. 1.6. Стратегическая карта предприятия молочной промышленности



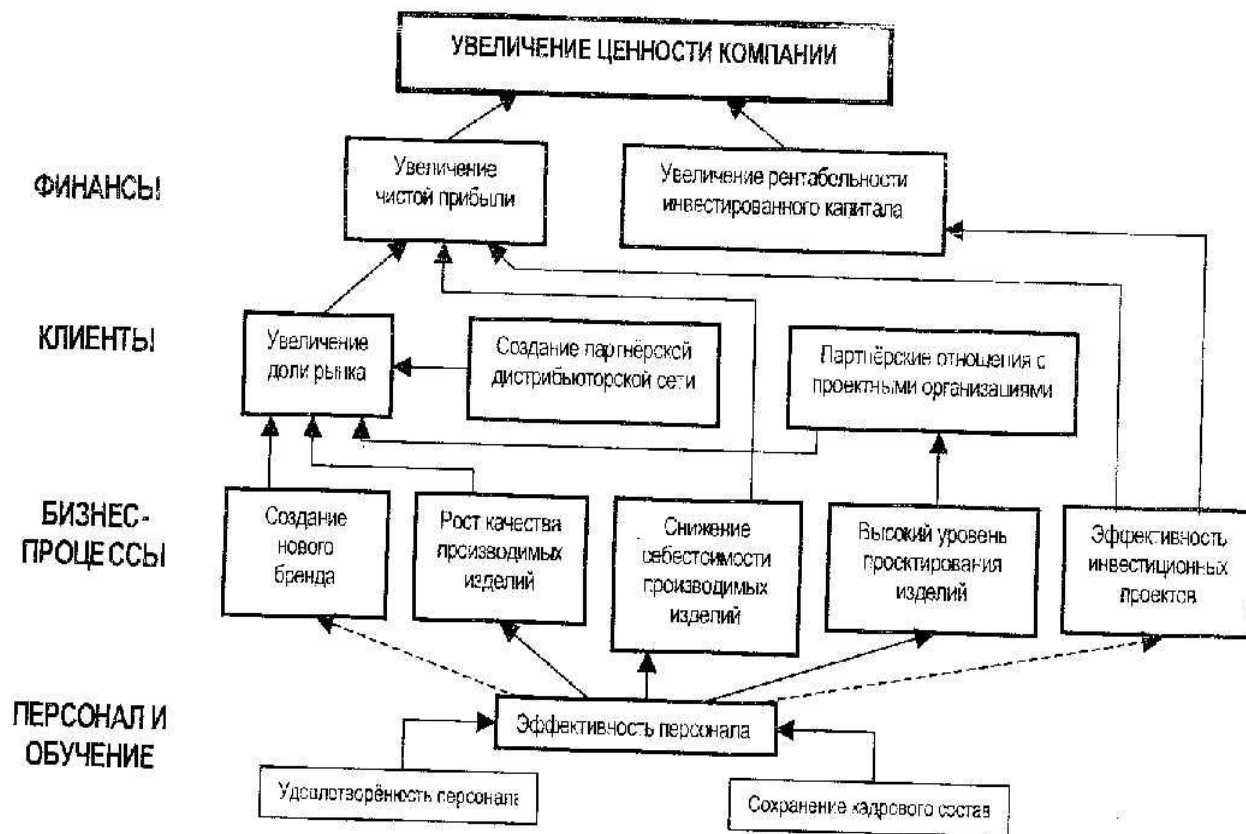


Рис. 19. Дерево целей.

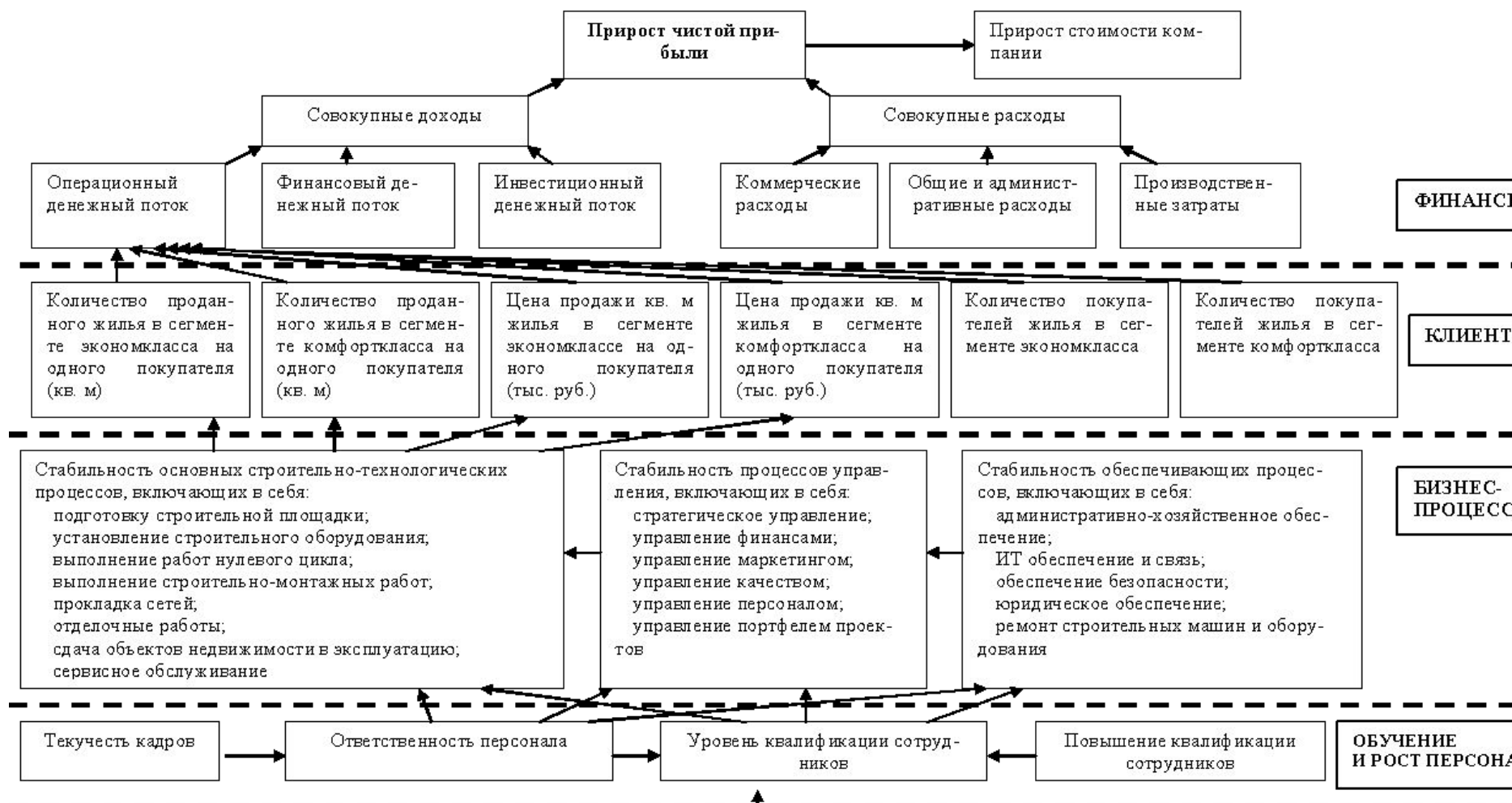


Рис. 3.1. Стратегическая карта развития инвестиционно-строительной компании (разработано автором)

### **3. Выбор показателей**

**Количество показателей не более 4х для каждого раздела**  
**Показатели должны быть количественными.**

При отборе показателей может применяться следующая система вопросов, которая позволит произвести начальный отбор:

- можно ли на основе этого показателя оценить степень достижения желаемой цели?
- направляет ли предложенный показатель поведение сотрудников в нужном направлении?
- насколько хорошо предложенный показатель отражает описываемую цель?
- возможна ли однозначная интерпретация предложенного показателя?
- может ли ответственный за достижение той или иной цели в значительной степени влиять на значение предложенного показателя?
- обеспечена ли принципиальная возможность расчета значения предложенного показателя?
- в какой перспективе (краткосрочной, долгосрочной) можно влиять на значение предложенного показателя?

# Определение целевых показателей

Целевые показатели должны иметь:

- Связь со стратегией. Этот критерий один из самых важных, т.к. оценка стратегически ориентированных показателей позволяет держать организацию под контролем и быстро реагировать на проблемы, требующие немедленного решения.
- Количественное выражение. Это означает, что показатель должен быть количественным, чтобы сделать его объективным и однозначным.
- Доступность. Это означает, что при отборе показателей деятельности нужно обязательно рассчитать затраты и выгоды, связанные с их определением, ведь весьма возможно, что новый показатель потребует существенных финансовых вложений в инфраструктуру информационной технологии компании.
- Доходчивость. Это означает, что менеджеры, использующие ССП, должны глубоко понимать операционное и стратегическое значение каждого показателя.
- Сбалансированность. Это означает, что ССП должна иметь оптимальные сочетания, чтобы исключить ситуацию, при которой ориентация на определенные показатели фактически приводит к снижению других важных показателей.



# Разработка стратегических мероприятий

Стратегические мероприятия — это мероприятия, имеющие тесную привязку к стратегическим целям, определенным для ССП

В качестве стратегических мероприятий могут фигурировать внутренние проекты или другие события, не относящиеся к оперативной деятельности и требующие значительного объема ресурсов. К числу таких мероприятий можно отнести, например, приобретение компании, внедрение новой ИТ-системы или заключение договора о кооперации с одним из конкурентов. Проекты, касающиеся клиентов, напротив, не являются стратегическими мероприятиями с позиций ССП.

Общий алгоритм разработки стратегических мероприятий:

а) Разработка идей, касающихся стратегических мероприятий

б) Определение бюджетов для стратегических мероприятий и расстановка приоритетов

с) Документирование стратегических мероприятий