



Система сбалансированных показателей



Организационный раздел

- Форма контроля: зачет (по итогам выполненных двух практических работ)
- Общее количество часов: 16. Количество встреч: 2
- Итоговое занятие: защита проделанной работы (доклад с презентацией)
- Формат представления практических работ: визуализация (видео-файл)
- Цифровая площадка для прикрепления выполненных работ: группа в ВК <https://vk.com/club207475082>

Организационный раздел (практики)

- **Наименование файла:** Тема, Фамилия, инициалы. Например: *Дерево целей компании ООО «Свет». Иванова И.И.*
- **Место расположения файла:** видео-альбом с датой выдачи задания /стена группы.
- Если работа выкладывается на стене, указать хештег с датой выдачи задания. Например: *# 16.03.2022 Дерево целей компании ООО «Свет». Иванова И.И.*
- **Вопросы по практикам:** 8-927-209-27-43: WhatsApp, Viber или в профильное обсуждение группы
- Практика выполняется на примере действующей организации (на выбор студента)
- Возможна групповая работа. В этом случае – второй слайд (кадр) – структура функционала рабочей группы. Например: *Иванова И.И. – сбор и структурирование информации, Петров П.П. – дизайн работы, Сидоров И.И. – проведение расчетов.*

Темы практических заданий (занятие 1)

- 1 Какие методы управления организацией Вы знаете? Их преимущества и недостатки.
- 2 Какие подходы используются в управлении организациями?
- 3 Как внешние факторы влияют на поведение организации ее структуру.
- 4 Проведите сравнительный анализ изменений внешней факторов, НТР и эволюции методов управления организацией.
- 5 Чем отличается миссия от видения стратегии организации?
- 6 Что такое стратегия? Зачем она необходима организации?
- 7 Что является задачей стратегического управления?
- 8 Что такое система сбалансированных показателей эффективности?
- 9 Каковы предпосылки для создания ССП, в чем суть топологии ССП?

Темы практических заданий (занятие 2)

- 1. Как оценивать стратегию бизнеса?
- 2. Дайте характеристику финансовой, клиентской и внутренней составляющей ССП
- 3. Дайте характеристику перспективе обучения и развития ССП
- 4. Какое количество стандартных перспектив выделено в методологии ССП?
- 5. Можно ли в системе сбалансированных показателей создать какую-либо новую перспективу, помимо стандартных перспектив ССП?
- 6. В чем основное преимущество методологии ССП?
- 7. Можно ли в системе сбалансированных показателей создать какую-либо новую перспективу, помимо стандартных перспектив ССП?
- 8. В чем основное преимущество методологии ССП?
- 9. Чем отличается ССП от управления по целям?
- 10. В чем сходства и отличия применения ССП для корпоративной структуры и бизнес-подразделения?

Теоретический раздел

- **Сбалансированная система показателей (ССП/BSC)** – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые.
- **Название** отражает равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.

Зачем ССП компании?

НА УРОВНЕ СОБСТВЕННИКОВ И ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ:



- ❑ Оперативное получение полной картины состояния Компании на любом уровне
- ❑ Обеспечение увязки стратегического и оперативного уровней управления
- ❑ Повышение качества (достоверности, аналитичности, своевременности) управленческой информации

НА УРОВНЕ МЕНЕДЖЕРОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ КОМПАНИИ :



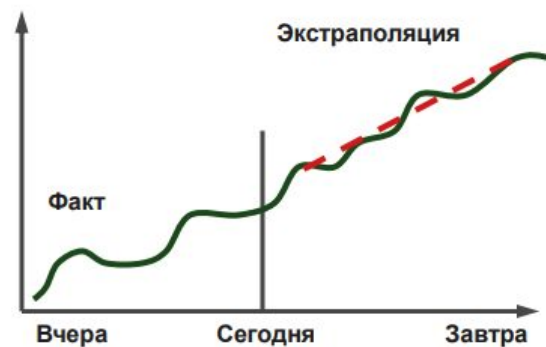
- ❑ Понимание стратегии Компании и собственной роли в процессе ее реализации
- ❑ Понятный и действенный инструмент мотивации персонала на достижение стратегических бизнес-целей Компании

Целостная структурированная **СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ** является основой для принятия управленческих решений и контроля за их исполнением

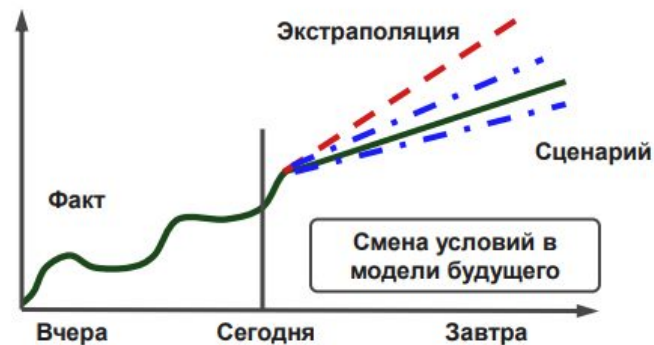
Понятие «Стратегия»



Экстраполяция и сценарное моделирование



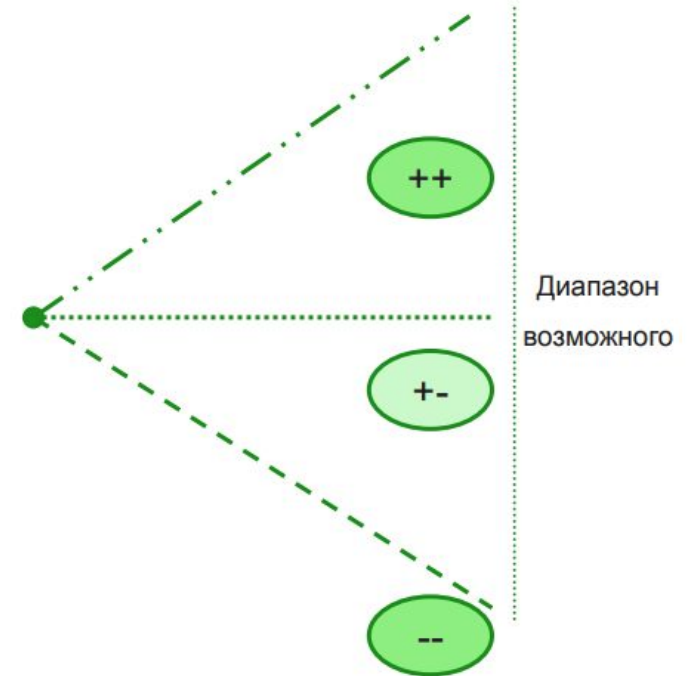
Экстраполяция и направление от достигнутого опирается на обработку информации о прошлом.



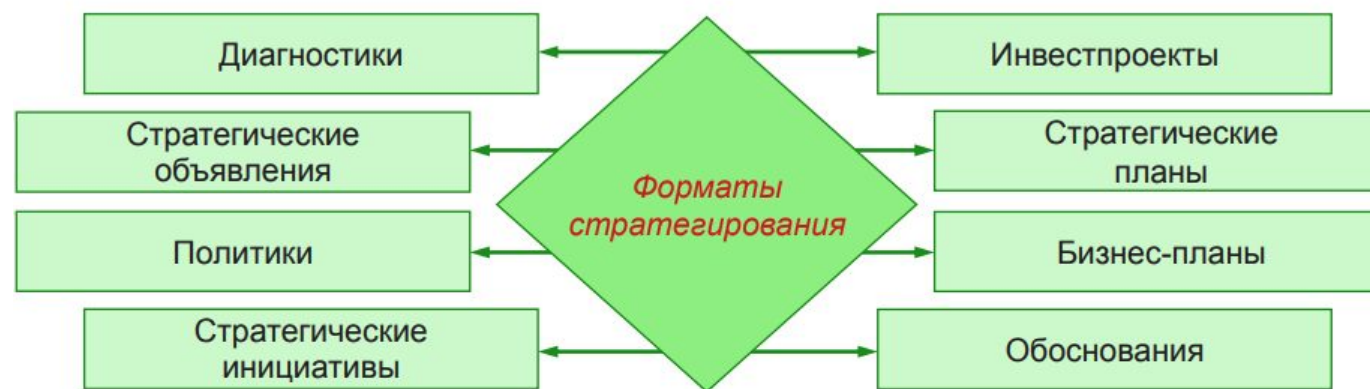
Разработка стратегии опирается на сценарные модели будущего.

Сценарное планирование

- Сценарий используется в качестве альтернативы прогнозу
- Сценарий позволяет на основе предположений, во-первых, наметить наиболее вероятное направление развития, во-вторых, наглядно рассмотреть альтернативные варианты
- Основой сценария часто служат выводы PEST- и SWOT-анализа



Элементы и форматы стратегии



Для объявления стратегии необходимо задать формат объявления

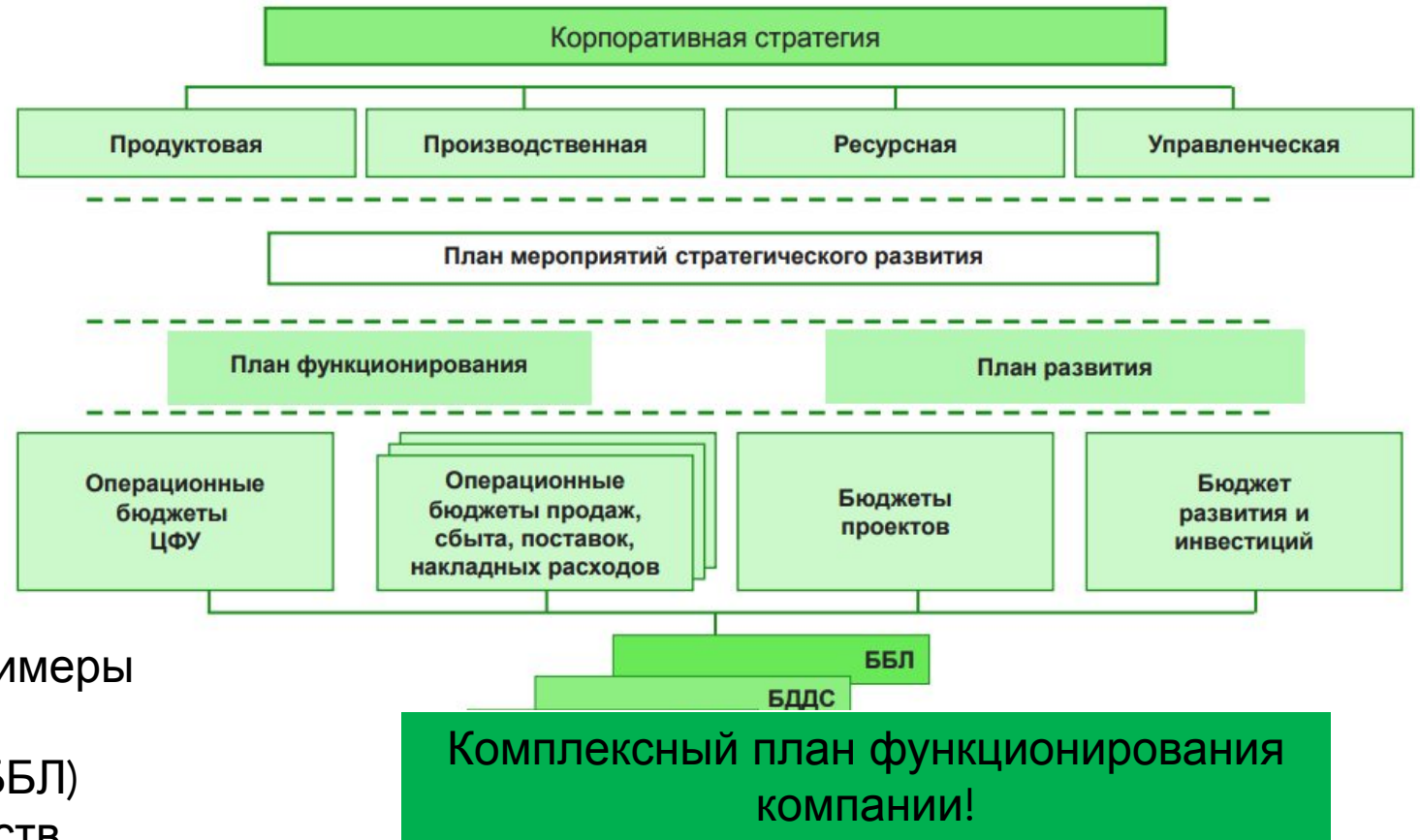
Организация исполнения стратегии методом каскадирования планов



Привести примеры алгоритмов и примеры
составления:

*бюджета по балансовому методу (ББЛ)

*бюджета движения денежных средств
(БДДС)



Архитектура стратегического плана



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

Основные проекции ССП



Фокусировки ССП

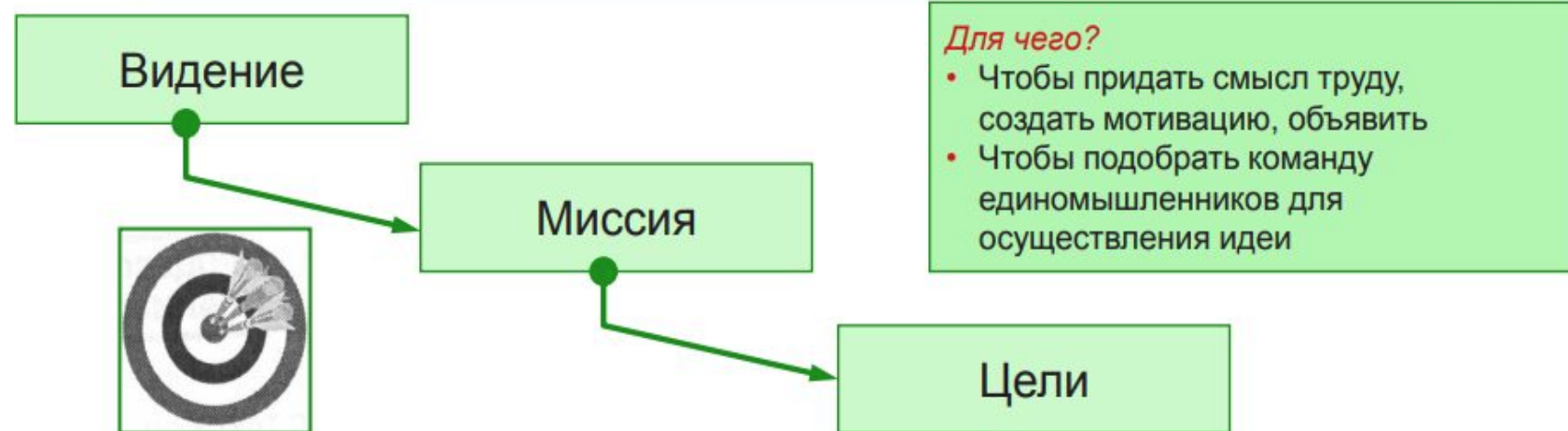


Причинно-следственная цепочка описывает, как могут быть достигнуты цели в различных точках зрения

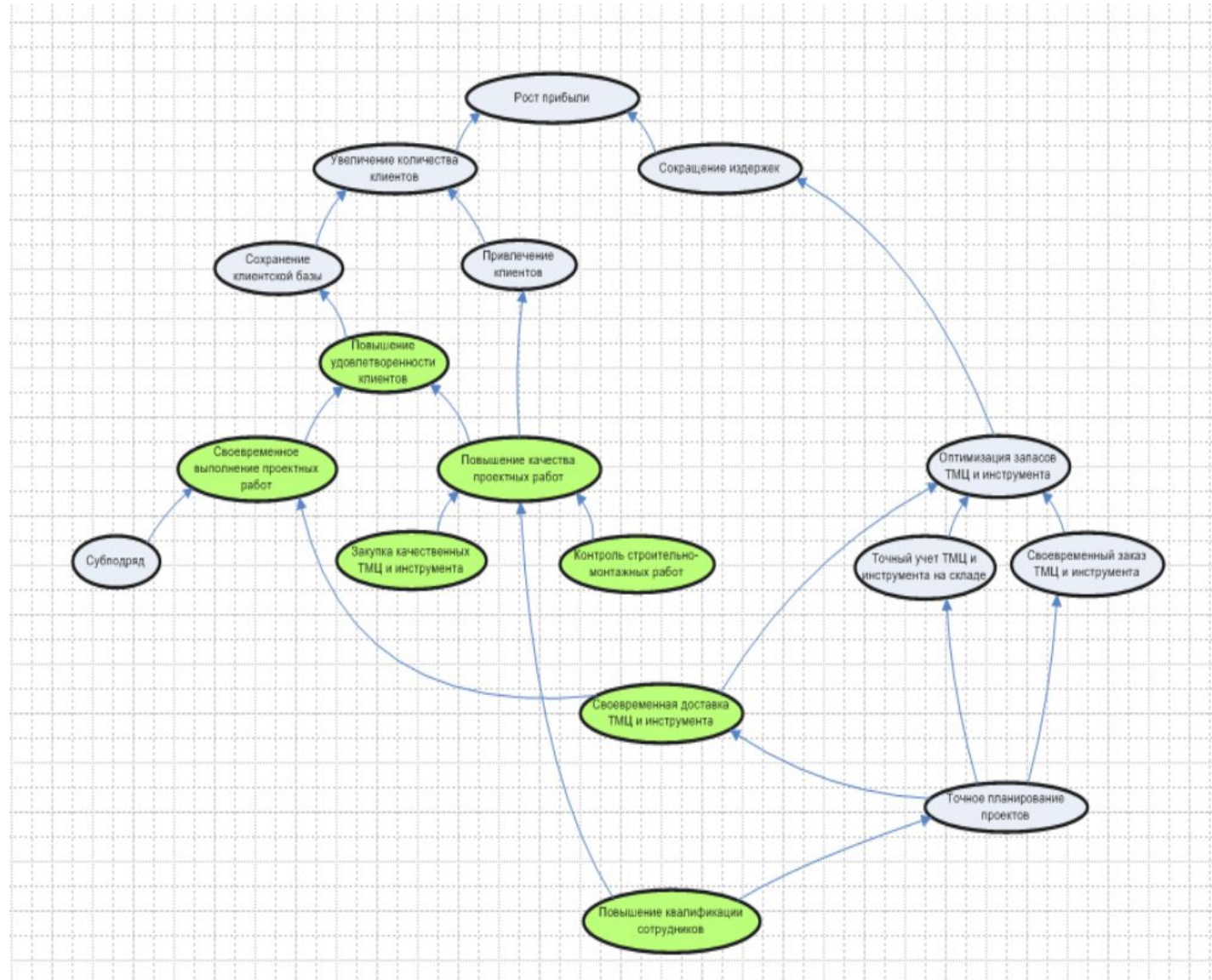
Видение - Цель

Желаемое будущее состояние организации как основа, определяющая качественные и количественные цели

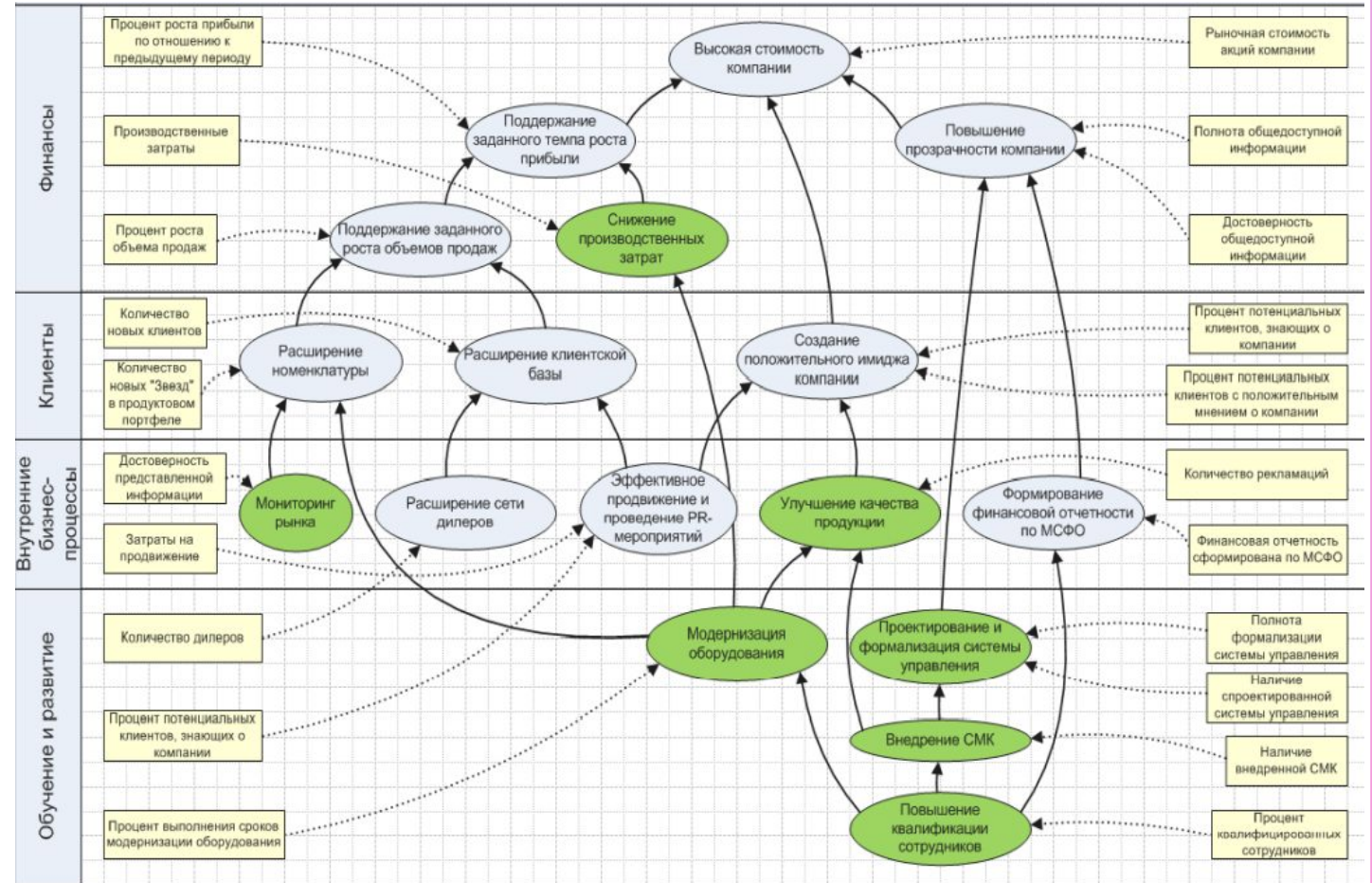
- *Vision* (видение) – желаемый «образ» будущего
- *Mission* – объявление о предназначении компании
- *Target* (цель) – конкретный результат, который должен быть получен к определенному сроку



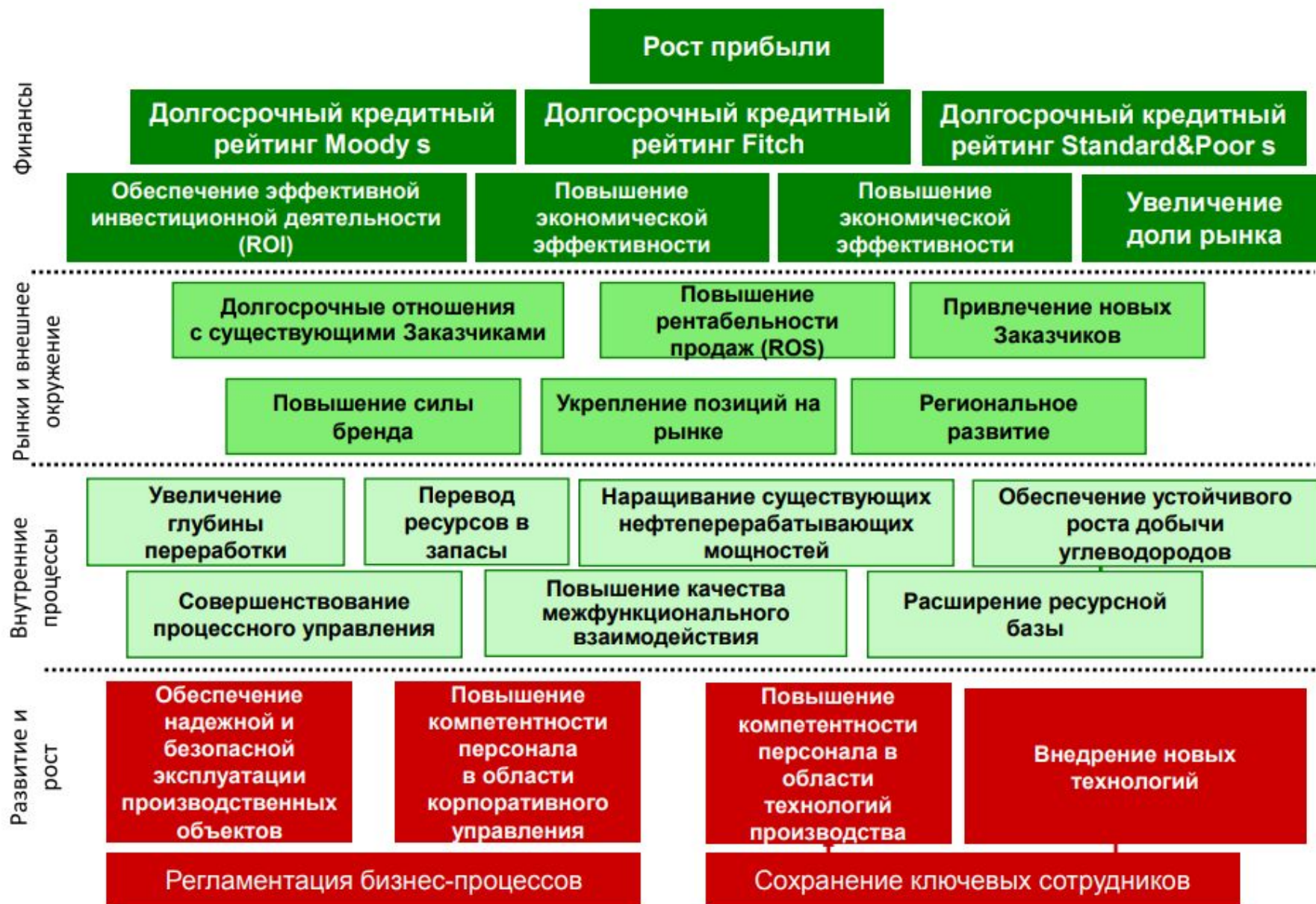
Пример дерева целей



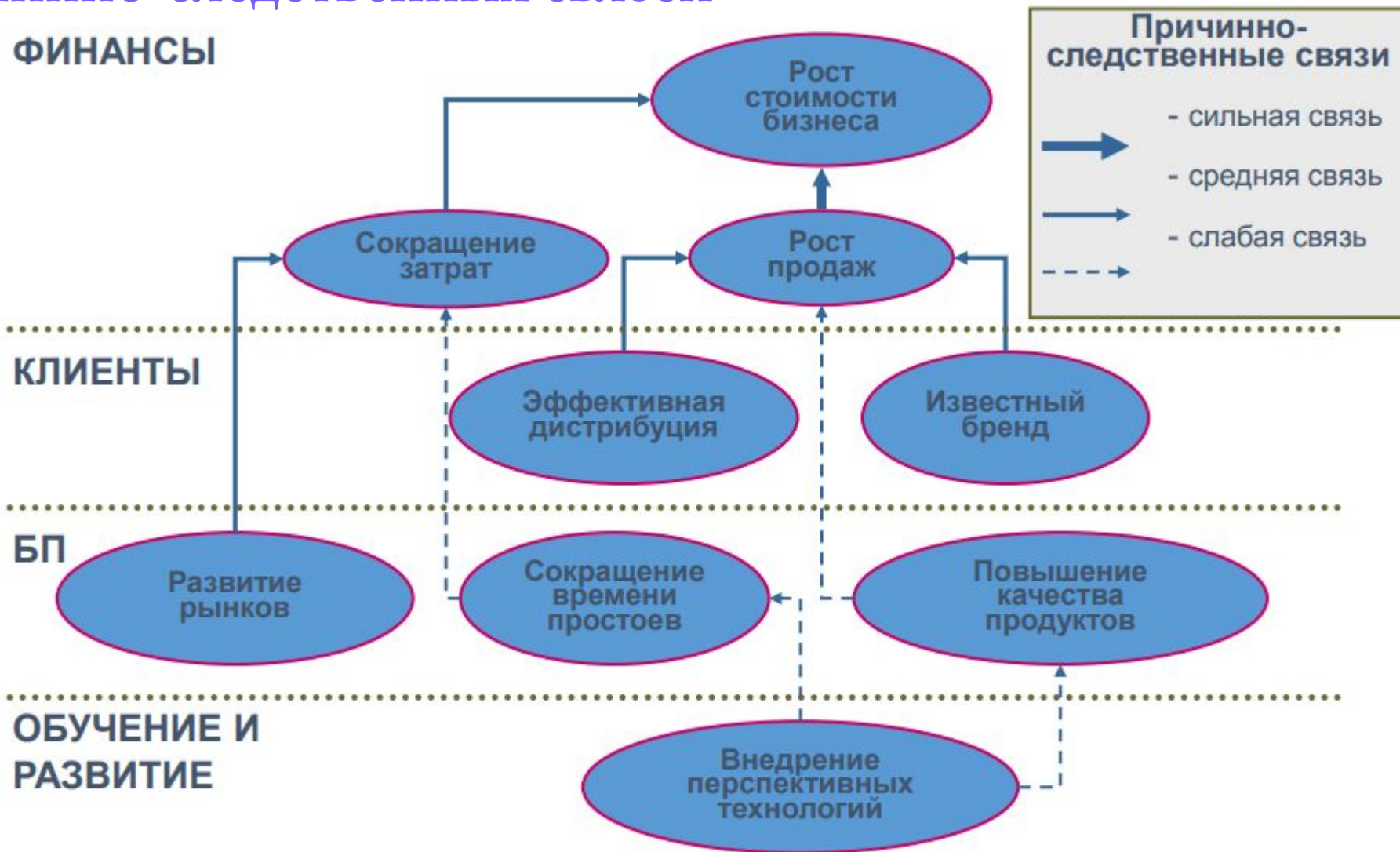
Пример стратегической корпоративной карты



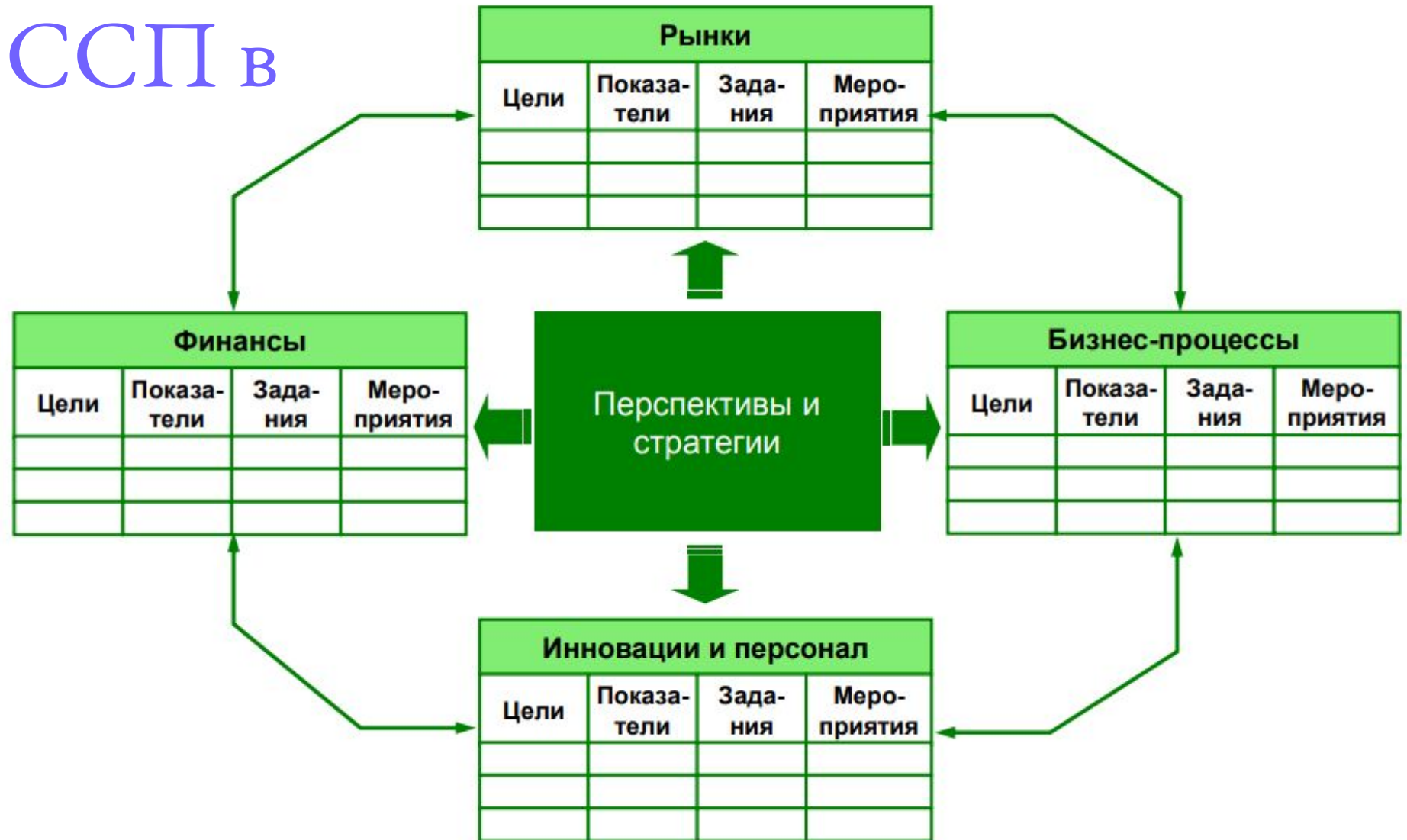
Экосистема ССП



Примеры причинно-следственных связей



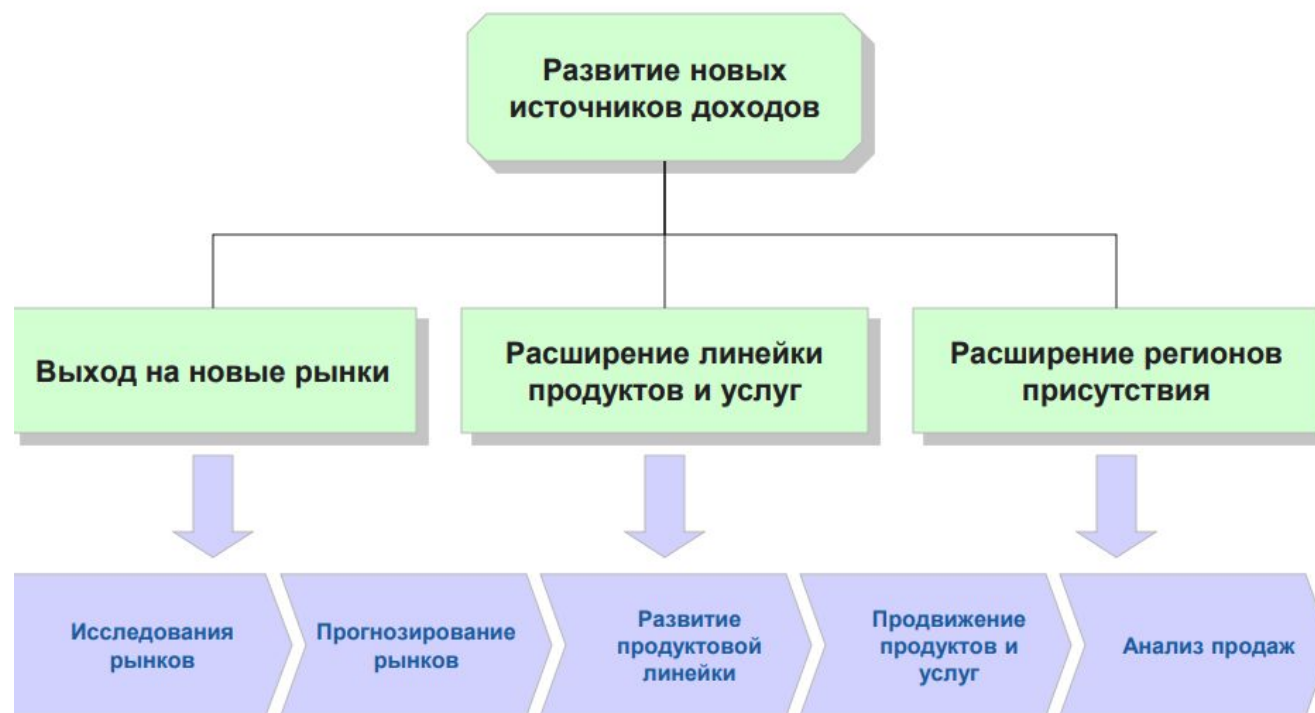
Пример ССП в таблице



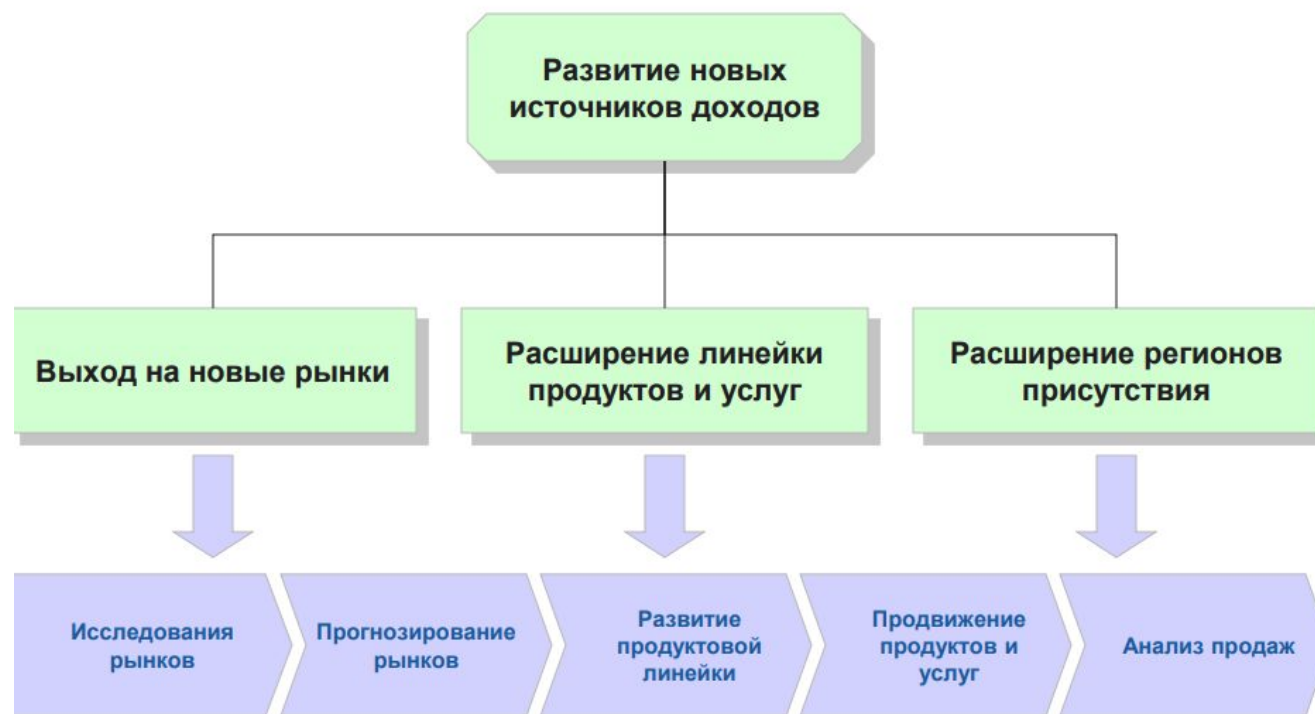
Пример разработки целей



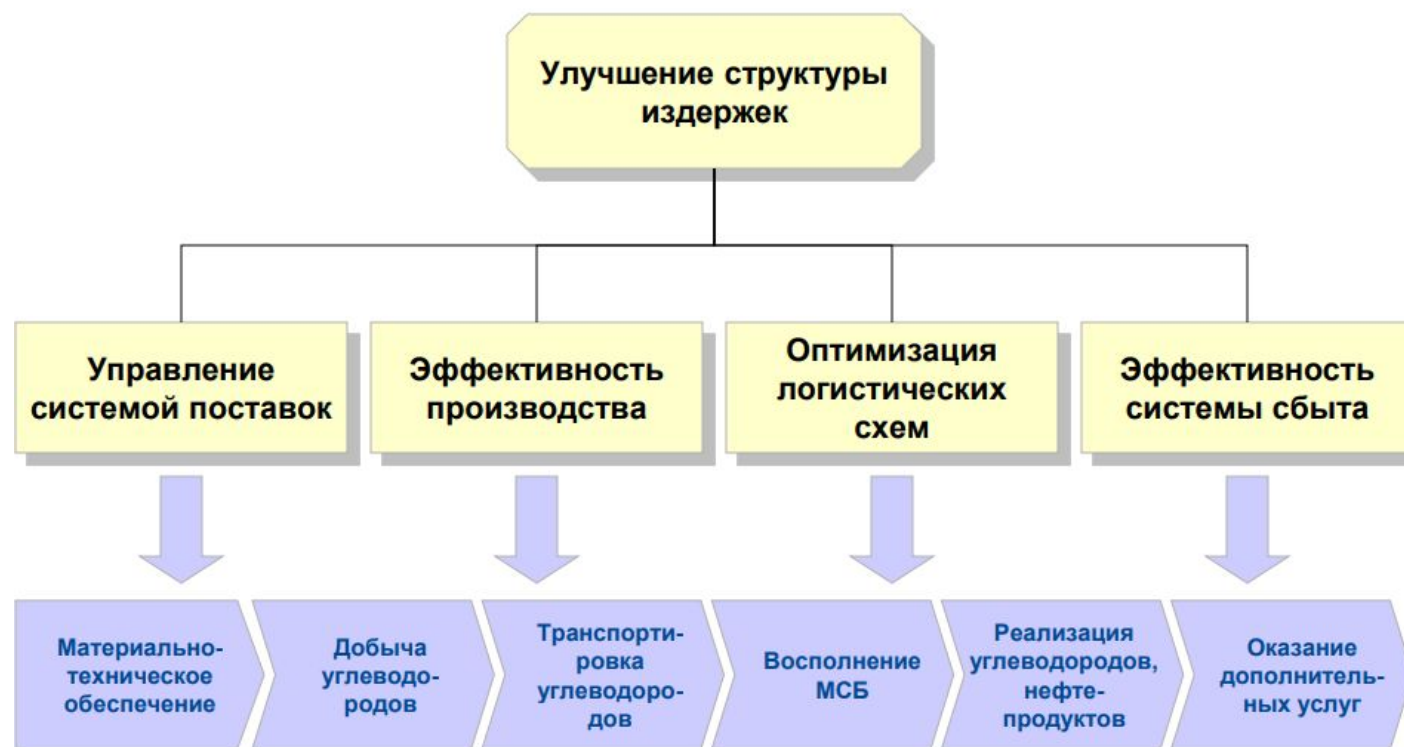
Пример разработки целей. Детализация



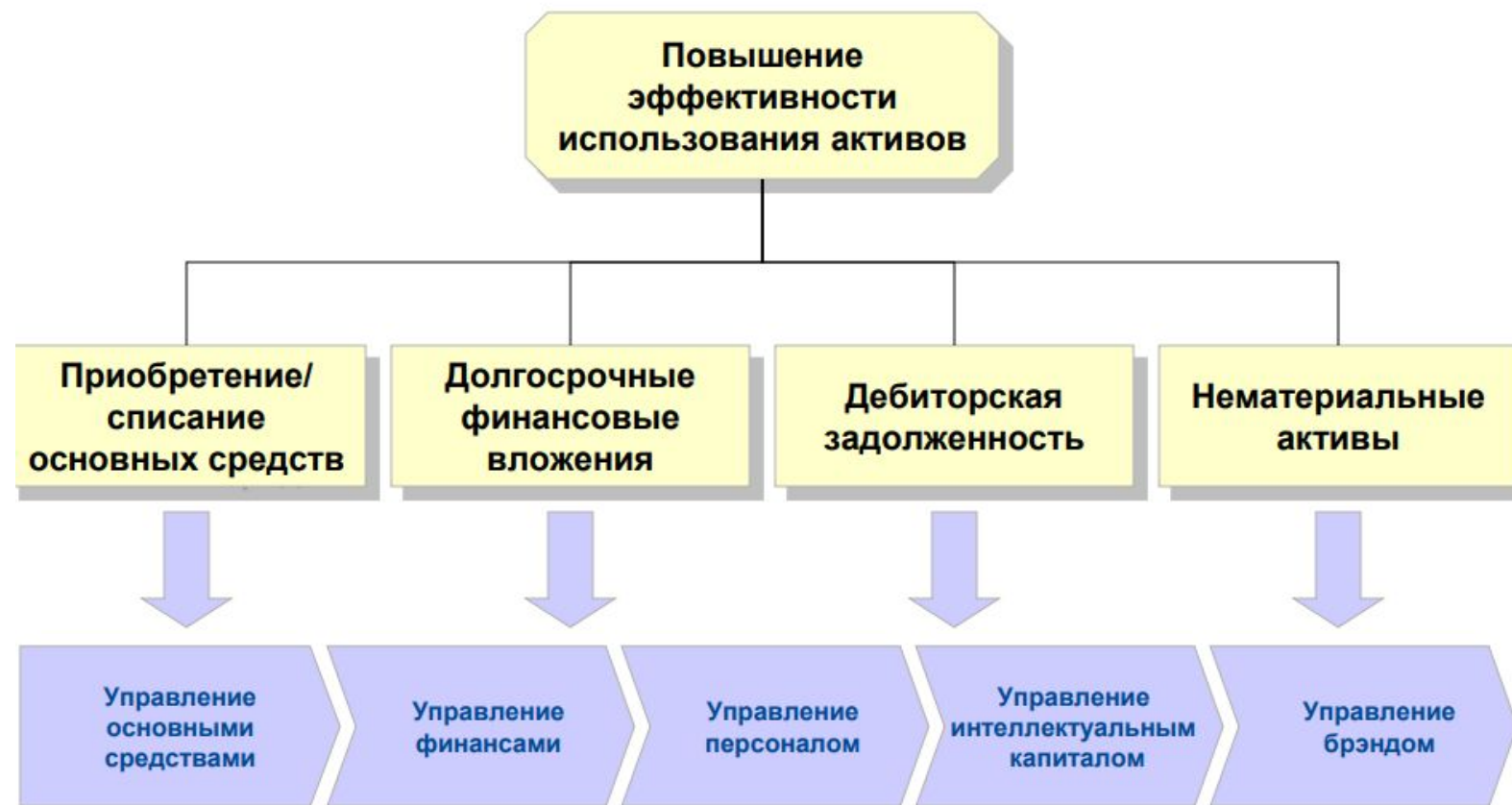
Пример разработки целей. Детализация




Пример разработки целей. Детализация



Пример разработки целей. Детализация



Практика

- Выполнение задания со значком 
- Вопросы для самопроверки (занятие 1)
- Выбор компании для выполнения практического задания (занятие 1)
- Сначала выполняем черновик - в текстовом формате. Ответы пишем в чат. Чистовой варианты выполнения задания – в группе в ВК. <https://vk.com/club207475082>