



Группа компаний  
**АКАДЕМИЯ**  
ВНЕДРЕНИЯ ЗНАНИЙ

# **Сессия стратегического планирования**

# Сессия стратегического планирования

**Внедрение стратегической концепции управления.**

**Сбалансированная система показателей.**

*На бревне сидят три лягушки. Одна из них решила прыгнуть. Сколько лягушек осталось на бревне? Вы можете сказать, что две, но правильный ответ: три. Одна только решила прыгнуть.*

# **Почему Вам может быть интересно наше предложение?**

**Уважаемые господа, посмотрите пожалуйста перечень вопросов, приведенный ниже.**

1. Готова ли ваша компания перейти на качественно новый уровень организации деятельности. Выйти в «высшую лигу игроков»?
2. Вы хотите добиться максимально возможной отдачи для Вашего ценнейшего актива-Вашего персонала?
3. Есть ли в Вашей Компании четко сбалансированная система показателей деятельности компании, доведенная до всех сотрудников и четко понимаемая ими( миссия, видение компании, стратегия компании, показатели результативности, ключевые факторы успеха и т. д.)?
4. Хотите ли вы обеспечить стратегическое управление компанией(более высокую степень координации по целям)?

**Наверняка, вы довольно часто задаетесь подобными вопросами, а мы точно знаем как сделать так. Чтобы все Ваши вопросы имели ответы, причем в ближайшем будущем.**

# Почему Вам может быть интересно наше предложение?

Сейчас в истории организаций наступил период знающего работника

Именно по этой причине всем работникам необходимо продемонстрировать, как их действия могут изменить ситуацию и помочь компании выполнить свои стратегические цели.

Самым лучшим способом это сделать является внедрение Сбалансированной Системы Показателей на каждый отдаленный уровень организации, благодаря которой мы показываем всем работникам связь их повседневных действий с высокими целями, заявленными в стратегическом плане. Для работника стратегия перестает быть малопонятным трактатом, подготовленным высшим руководством, а превращается в конкретные цели и показатели, которых он должен достичь, чтобы внести реальный вклад в успех.

А именно к этому больше всего стремится каждый - внести свой вклад. Только в этом случае можно добиться максимально возможной отдачи от Вашего ценнейшего актива – Вашего Персонала

# Почему Вам может быть интересно наше предложение?

Оптимизированные бизнес-процессы, и четко отстроенные взаимосвязи между участниками цепочки создания потребительской ценности продукции позволяют при прочих равных условиях совершить отстройку от конкурентов, создать устойчивое конкурентное преимущество и идентифицировать ДНК Компании во внутреннем и внешнем окружении.

Сессия стратегического планирования рассчитана на Компании, которые готовы перейти на качественно новый уровень организации деятельности, выйти в Высшую Лигу и освоить правила и технологии, которые используют в своем бизнесе ведущие мировые корпорации. Эти технологии уже приносят миллионы чистой прибыли по всему миру, у вас есть возможность вступить в этот элитный клуб и получить в нем свою долю.

# Что такое ССП?

Сессия стратегического планирования – это технология, разработанная под специфику украинских и российских компаний практиками отечественного бизнеса. Для ее создания применялись последние разработки зарубежных и отечественных специалистов-консультантов в области реинжиниринг и оптимизации бизнес-процессов, построения сбалансированной системы показателей, стратегического управления и управления персоналом.

Сессия стратегического планирования – это комплексная система мероприятий по построению и внедрению стратегической концепции Компании, а также оптимизации и регламентации деятельности Компании, включающая в себя:

1. Комплекс семинаров;
2. Работа созданных на сессии рабочих групп, курируемая консультантами;
3. Послесессионное консультационное сопровождение по вопросам внедрения созданной системы работы Компании.

# Что такое ССП?

ССП предоставляет организации концептуальную базу перехода от принятия решения о стратегии к действию посредством:

1. Регламентации и стандартизации всех внутренних процессов и должностных обязанностей;
2. Создания системы сбалансированных показателей, выбранных по каждой из четырех составляющих (финансовой деятельности, отношений с потребителями, внутренних процессов, обучения и развития персонала). При этом для каждого департамента, подразделения, сотрудника разрабатывается комплекс действий, приводящих к реализации общекорпоративных стратегических целей.
3. Внедрения принципов процессного подхода, для запуска процессной модели необходимо описать все существующие бизнес – процессы. с момента запуска процессной модели управления задачей каждого руководителя станет ответственность за обеспечение входов для своих подчиненных и смежных подразделений и контроль за количественными показателями выходов, при этом, 70% управленческих решений будет приниматься согласно описанной процедуре бизнес – процесса и отражать реальную ситуацию производительности труда сотрудников Компании.

# Цели ССП

1. Стимулировать лояльность, приверженность и преданность в организации посредством интегрированного подхода – личной системы стратегических карт, а также создать условия для формирования в организации атмосферы самостоятельности, творческой активности, увлеченности работой;
2. Создать более эффективную систему оценки деятельности в организации и связать ее с общей целью организации и с личными целями отдельных сотрудников Максимально стимулировать личный рост работников;
3. Разработать инструменты непрерывного совершенствования и контроля бизнес-процессов компании с целью достижения конкурентных преимуществ;
4. Развить навыки управления переменами в организации



# Почему Вам может быть интересно наше предложение?

Основой реализации стратегии на всех иерархических уровнях Компании является Сбалансированная система показателей деятельности, апробированная и принесшая свои результаты в реально существующих на данный момент компаниях Украины и России.

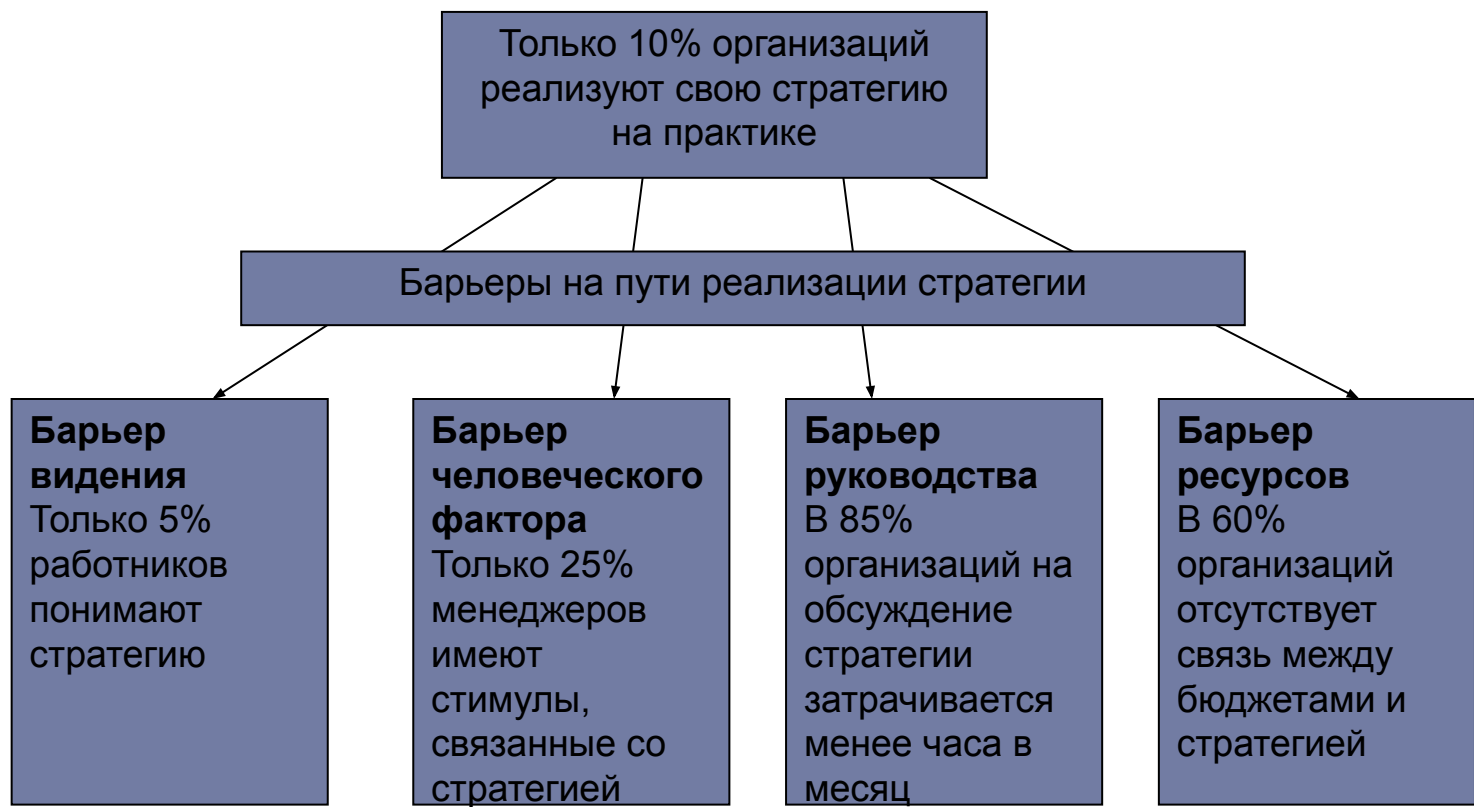
Данная система была дополнена и внедрена в нашими консультантами в деятельность ведущих Компаний Украины и России и принесла значительное увеличение прибыли, рост производительности труда и создание корпоративной культуры с ярко выраженным общекорпоративным духом, лояльностью к Компании и вовлеченностью персонала во все ее инициативы.

# ССП деятельности компании



**Есть ли в вашей компании четко  
разработанная стратегия?**

**Как внедрение системы  
сбалансированных показателей  
может устранить барьеры на пути  
реализации стратегии?**



# Преодоление ресурсного барьера с помощью их стратегического распределения

В большинстве компаний процессы составления бюджета и стратегического планирования разделены. Разработка Сбалансированной Системы Показателей предоставляет возможность объединить эти важные процессы. Когда мы создаем Сбалансированную Систему Показателей, мы не только думаем с точки зрения целей, показателей и целевых значений по каждой из четырех составляющих, мы также критически должны рассматривать инициативы или планы мероприятий, которые нужно подготовить для выполнения норм Системы. Ежегодный бюджет должен составляться на основе людских и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения норм Системы показателей.

Кроме того, работа над Сбалансированной Системой Показателей дает возможность критически изучить огромное количество действующих в вашей организации инициатив. Инициативы на каждом уровне организации и в любой функциональной области должны иметь одну общую черту: связь со стратегическими целями фирмы. Сбалансированная Система Показателей дает вам средство установления такой связи. После разработки Системы показателей вы должны проанализировать все текущие инициативы в вашей организации и определить, какие из них действительно важны для выполнения вашей стратегии, а какие - лишь напрасно расходуют ценные и ограниченные ресурсы. Очевидно, что экономия ресурсов выгодна, но еще важнее то, что вы информируете всех работников организации о решающих факторах успеха и мероприятиях, которые вы осуществляете для их достижения.

В идеальном варианте Сбалансированная Система Показателей создается на основе общего понимания и перевода стратегии организации в цели, показатели, нормы и инициативы по каждой из четырех составляющих. Перевод видения и стратегии вынуждает руководство четко определить, что означают расплывчатые и туманные понятия в формулировках видения будущего и стратегии, например: *"лучший в своем классе", "превосходное обслуживание", "целевые клиенты"*.

С помощью процесса разработки Системы показателей, руководство может определить, что превосходное обслуживание означает своевременную доставку продукции клиентам в 95% случаях. Теперь все работники могут направить свою энергию и повседневную деятельность на достижение абсолютно четкой цели своевременной доставки, а не гадать и спорить о том, что понимается под "превосходным обслуживанием". Используя Сбалансированную Систему Показателей как концептуальную базу для перевода стратегии, эти организации создают новый язык оценки, направляющий действия работников на достижение поставленной цели.

# Преодоление барьера человеческого фактора

Для успешной реализации любая стратегия должна быть понята и принята к исполнению на всех уровнях фирмы. Каскадирование Системы показателей означает ознакомление с ней всех работников организации и предоставление им возможности продемонстрировать - какой вклад их повседневная деятельность вносит в реализацию стратегии.

Все организационные уровни определяют свои механизмы создания стоимости путем разработки Систем показателей, связанных с корпоративными целями более высокого уровня. Каскадирование создает видимую связь между рабочим у станка и советом директоров. Некоторые организации провели каскадирование полностью до индивидуальных работников, причем работники создавали свои личные Сбалансированные системы показателей, определяющие их вклад в работу своего отдела, направленную на достижение общих целей.

Вместо того чтобы связывать стимулы и вознаграждение с достижением кратковременных финансовых норм, менеджерам, использующим Сбалансированную Систему Показателей, предоставляется возможность связать вознаграждение своей группы, отдела или хозяйственной единицы непосредственно с теми областями, на которые их работа оказывает влияние. Теперь все работники могут сосредоточить свое внимание на факторах будущей экономической стоимости и на том, какие необходимы решения и действия для достижения этих результатов.

# Преодоление барьера руководства с помощью стратегического обучения

В быстро меняющейся деловой среде, с которой сталкивается большинство из нас, для принятия стратегических решений нам нужно больше, чем простой анализ расхождений между фактическими данными и бюджетом. К сожалению, руководство многих компаний тратит драгоценное время в момент заседаний на обсуждение расхождений и поиск путей исправления недостатков. Сбалансированная Система Показателей дает нам необходимые элементы для того, чтобы перейти от этой схемы к новой модели, в которой результаты Системы показателей становятся исходной точкой анализа, обсуждения и изучения стратегии.

Сбалансированная Система Показателей переводит наше видение и стратегию в целостный комплекс показателей в четырех сбалансированных составляющих. Мы сразу получаем гораздо больше информации, чем просто финансовые данные. Результаты показателей Системы, рассматриваемые как единое целое, отражают нашу стратегию на данный момент времени и позволяют определить, приближают ли нас полученные результаты к выполнению этой стратегии.



# **Этапы проведения ССП**

## **Блок №1.**

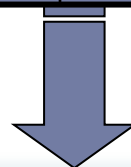
**Анализ рыночной деятельности  
Компании.**

**Разработка стратегической  
концепции путем внедрения  
сбалансированной системы  
показателей.**

# Содержание блока 1а (2 дня)

- Определение основных экономических характеристик отраслевого окружения;
- Барьеры на пути входа (выхода) в отрасль;
- Идентификация движущих сил окружения
  - Поставщики
  - Покупатели
  - Конкуренты
  - Товары-заменители;
- Оценка деятельности компании в сравнении с деятельностью основных конкурентов;
- Определение ключевых факторов успеха в отрасли.
- Анализ внутренних сильных сторон как потенциальных источников конкурентных преимуществ;
- Анализ внутренних слабых сторон и выявление причин их существования;
- Выявление проблем и анализ по ключевым направлениям: воздействие на бизнес, задачи процесса, люди и эффективность их работы, препятствия для достижения максимальных результатов
- Составление матрицы SWOT-анализа и аналитических таблиц, позволяющих определить: объекты реформирования, объекты неопределенности, объекты приоритетного развития
- Разработка декларации о миссии и видении.

Внутренние сильные стороны Компании (конкурентные преимущества)	Внутренние слабые стороны (конкурентные недостатки)
Внешние конкурентные возможности	Внешние конкурентные угрозы



Комплекс  
аналитических таблиц  
на основе попарной  
группировки факторов  
SWOT

# Результаты SWOT анализа

По результатам проведенного SWOT-анализа и составленных на его основании аналитических таблиц определяются:

- Основные приоритеты на изменение (те внутренние слабые стороны Компании, которые требуют немедленного укрепления, так как определяют направления возможных ударов конкурентов);
- Наиболее сильные угрозы (те изменения рыночного окружения Компании, которые представляют для нее наибольшую опасность);
- Конкурентные отличия (те сильные стороны, которые являются потенциальным конкурентным преимуществом в сложившемся рыночном окружении);
- Область сегодняшних управленческих решений (определение сегодняшних приоритетов компании и направлений ее деятельности);
- Уязвимость от внешней среды (те сильные стороны, которые подвержены наибольшему влиянию со стороны рыночной среды);
- Наименее рискованные направления деятельности (определение тех возможностей во внешней среде, которые Компания может использовать для создания и реализации своих конкурентных преимуществ с наименьшими рисками )

# Результаты SWOT анализа

**Миссия** – вдохновляющее и впечатляющее представление о будущей роли и основных задачах организации, существенно выходящее за рамки ее современной деловой среды и конкурентной позиции, определяющее ее уникальное отличие.

**Видение** представляет собой словесную картину того, какой организация хочет стать в будущем - через 5, 10 или 15 лет. Эта декларация не должна быть абстрактной - она должна как можно конкретнее описывать картину желаемого состояния организации, а также являться основой для формулирования стратегий и целей

Миссия и видение задают организации направление развития и выполняют роль компаса или дорожной карты.

Удачно сформулированная общая цель показывает работникам, каким образом их деятельность может внести вклад в деятельность организации в целом, что позволяет достичь большей сплоченности и энтузиазма при реализации организационных целей.

Миссия и видение – это инструменты для внешнего и внутреннего использования.

К миссии, как к эффективному PR-инструменту, применимы те же самые требования, что и к другим средствам воздействия на массовое сознание. То есть, формулировка миссии должна быть ёмкой, чёткой и краткой. Не стоит употреблять таких общих (по простому – бессмысленных) слов, как «клиентоориентированность», «социальное партнерство», «максимум выгод по минимальной цене».

# Содержание блока 2б (2 дня)

- Определение ключевых аспектов деятельности Компании;
- Определение ключевых факторов успеха;
- Определение стратегических целей Компании по ключевым аспектам деятельности;
- Определение отличительных особенностей Компании сегодня и в результате успешной реализации стратегических целей;
- Ранжирование целей по ресурсам, срокам выполнения и приоритетам;
- Распределение ответственности и полномочий для достижения целей среди должностных лиц и подразделений Компании.

# Определение ключевых аспектов деятельности Компании

После того, как сформулирована корпоративная миссия и разработана модель бизнеса можно переходить к анализу отдельных аспектов деятельности Компании, отобрав те из них, для которых будет разрабатываться сбалансированная система показателей деятельности.

Исходная модель Сбалансированной системы показателей деятельности содержит 4 основных аспекта:

1. Финансовая деятельность;
2. Отношение с потребителями;
3. Организация бизнес-процессов;
4. Обучение и развитие.

**МИССИЯ И  
ВИДЕНИЕ**

**В чем заключается  
миссия компании в  
будущем**

**Аспект**

Финансовая  
деятельность

Отношения с  
потребителями

Внутренние  
процессы  
организации

Обучение и  
экономический  
рост

**Ключевые факторы успеха.  
Каковы ключевые фак-  
торы успеха для  
достижения поставленных  
целей**

**Стратегические цели  
Каких измеримых  
результатов мы хотим  
достичь?**

**Показатели для оценки  
степени достижения  
стратегических целей**

**План мероприятий  
Какие действия по  
совершенствованию  
необходимо провести,  
чтобы добиться успеха**



# Что Вы сможете получить в результате проведения первого блока ССП?

1. Приобретение навыков анализа деятельности Компании и ее бизнес-окружения, что способствует объективной оценке рыночной ситуации и места компании на рынке, а следовательно росту степени аргументированности управленческих решений и снижению материальных и временных затрат
2. Определение основного стратегического направления деятельности Компании и создание мощного инструмента воздействия на коллективное сознание, что придает единую направленность деятельности сотрудников(повышение результативности за счет эффекта синергизма)
3. По результатам проведенного анализа деятельности и определения основных приоритетов на изменения создаются рабочие группы по основным направлениям деятельности, которые отвечают за оптимизацию курируемых группой процессов, разработку документационного обеспечения деятельности, разработку стандартов и критериев оценки для вверенных им процессов.
4. Создается Рабочая группа стратегического планирования, которая несет ответственность за организацию работ по выработке Стратегической концепции Компании и контроль за процессом ее внедрения. Тем самым Компания при помощи консультантов обучает специалистов, способных в будущем самостоятельно или при незначительной поддержке решать возникающие проблемы благодаря разработанным и проверенным на практике инструментам.

# **Основные результаты первого блока ССП:**

**Разработка стратегической концепции компании. Определение стратегии развития, основных целей, разработка действий для достижения поставленных целей**

Внедрение стратегической концепции позволяет направить силы всех сотрудников Компании на достижение приоритетных для Компании целей. Такая единовекторная направленность работы значительно повышает эффективность работы команды (количество производительных действий в единицу времени на каждого работника), уменьшает количество случаев дублирования полномочий (а следовательно и нефункциональные затраты), повышает чувство лояльности к Компании и командный дух

**Показатели оценки достижения стратегических целей;**

Дают возможность оперативно в количественном выражении оценивать степень достижения стратегических целей и повышает возможность своевременного выявления и устранения сбоев системы, препятствующих реализации стратегии Компании

**Формы и регламент отчетности.**

Создание отчетной документации, предоставляющей менеджменту Компании возможность оперативного контроля за ключевыми бизнес-процессами и соответствия текущей деятельности Компании стратегическим целям.

# Межсессионная деятельность рабочих групп

В период между двумя блоками Сессии созданные рабочие группы при участии консультантов разрабатывают документацию и положения, необходимые для внедрения системы сбалансированных показателей.

На этом этапе важным является построение системы постоянного контроля за показателями деятельности, характеризующих степень достижения стратегических целей. По каждому показателю составляются специальные бланки отчетности, назначаются лица, ответственные за динамику показателя и пр.

Происходит разработка мотивационной системы, связывающей стратегические цели Компании и систему вознаграждения для всех уровней.

Разрабатываются документы и положения, необходимые для оптимизации бизнес-процессов и устранения «узких мест в работе Компании».

## **Блок №2.**

**Создание системы мотивации и  
самообучения.**

**Интеграция стратегических целей на  
все уровни компании.**

# Содержание блока 2а (2 дня)

## **Создание личной системы сбалансированных показателей деятельности.**

- Определение личной миссии и видения;
- SWOT-анализ для личности;
- Определение ключевых факторов успеха личности;
- Постановка личных целей;
- Соотношение личных ценностей и целей с ценностями и целями организации.

## **Декомпозиция системы стратегических карт на все иерархические уровни Компании**

# Результаты 2 блока

- Утверждение и внедрение инструментов и технологий внедрения Стратегической концепции компании. Отображение всех функциональных взаимосвязей необходимых для достижения целей Компании;
- Создание уникальной системы мотивации, при которой вознаграждение сотрудника зависит от достижения ключевых показателей результативности всей Компании (Подразделения), это позволяет максимально обеспечить сплоченность команды и концентрацию коллективных усилий на достижение единого результата.
- Утверждение новых принципов работы Компании путем создания системы комплексного документационного обеспечения деятельности. Определение ключевых требований к должностям, работе функциональных подразделений, осуществлению основных бизнес-процессов и процедур. Это позволит стандартизировать основные принципы работы, сделать их максимально доступными и контролируемыми и мотивировать сотрудников на выполнение утвержденных норм и правил.
- Все вышеперечисленные аспекты находят свое отражение в улучшении качественных и количественных показателей деятельности Компании – Объем продаж, Прибыль, Рентабельность, Производительность труда, Качество продукции, Организационный климат и уровень межличностных конфликтов.

# Результаты 2 блока

- **Разработка планов работ подразделений и индивидуальных планов работ, интегрируя в них цели Компании.** Это дает возможность четко определить количественные критерии, по которым оценивается степень результативности работника, а также определить план его действий на период, что позволяет максимизировать усилия на деятельности приоритетной для достижения целей Компании. Это позволяет максимально мотивировать каждого работника на достижение целей Компании, обеспечить эффективность контроля за выполнением поставленных задач и четкое распределение ответственности и полномочий.
- Данные факторы влекут за собой увеличение производительности труда, качественное повышение уровня достижения целей Компании, а также высвобождение значительных временных и человеческих ресурсов
- **Создание системы самомотивации** сотрудника путем выявления и согласования ценностей и целей сотрудника и Компании. Между ними создается баланс и устанавливаются причинно-следственные связи. Это позволяет обеспечить максимальную степень вовлеченности сотрудников в процесс работы и повысить, тем самым, производительность труда и лояльность к Компании.