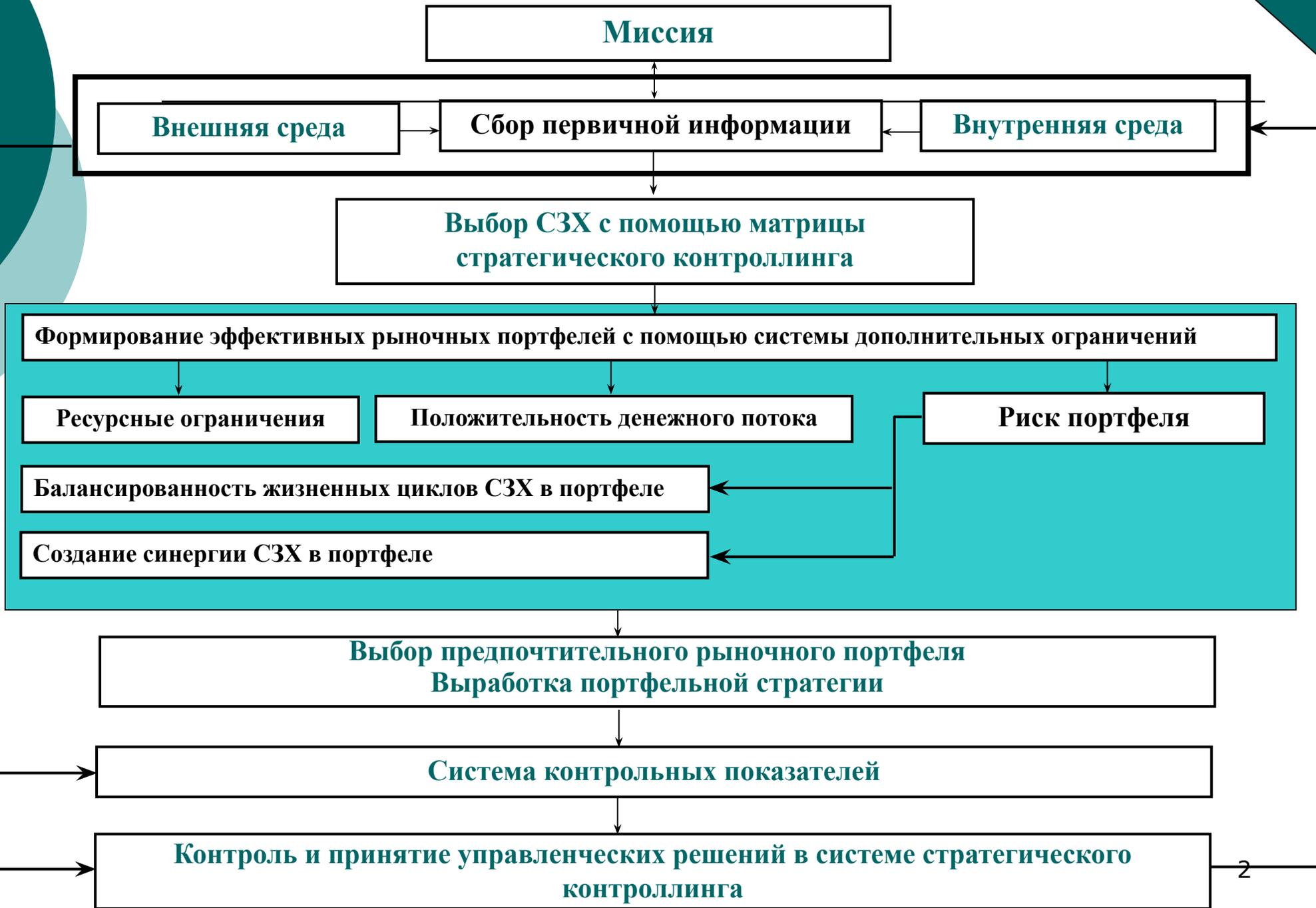
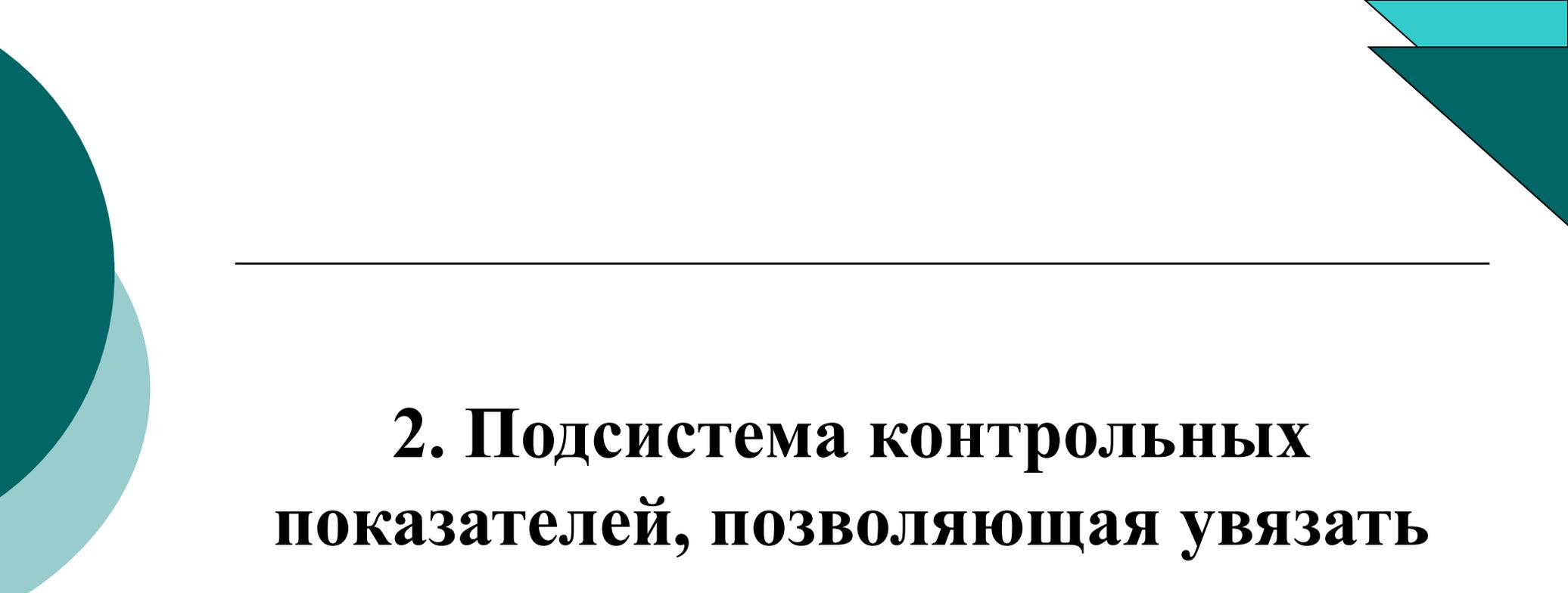


Подсистемы стратегического контроллинга



Задача выбора предпочтительного рыночного портфеля предприятия





2. Подсистема контрольных показателей, позволяющая увязать стратегию предприятия с его текущей деятельностью

Проблемы контроля реализации стратегических решений

Почему стратегии не реализуются?

Проблема 1: **«Понимание»**

Работники предприятия не понимают стратегических задач развития

Проблема 2: **«Ресурсы»**

Распределение ресурсов в планах и бюджетах не привязано к стратегии

Проблема 3: **«Мотивация»**

Мотивация и контроль нацелены на текущие финансовые показатели

Проблема 4: **«Инвестиции»**

Инвестиционные проекты и программы не привязаны к стратегии

Основная идея BSC

Нельзя управлять тем, что не можешь измерить

Чтобы реализовать стратегию необходимо:

- Перевести стратегию на язык четких задач и показателей, измеряющих эффективность выполнения этих задач

- Привязать планово-бюджетную систему к данным показателям

- Привязать мотивацию персонала к данным показателям

- Согласовать инвестиционные решения со стратегическими задачами

~~Проблема 1:
«Понимание»~~

~~Проблема 2:
«Ресурсы»~~

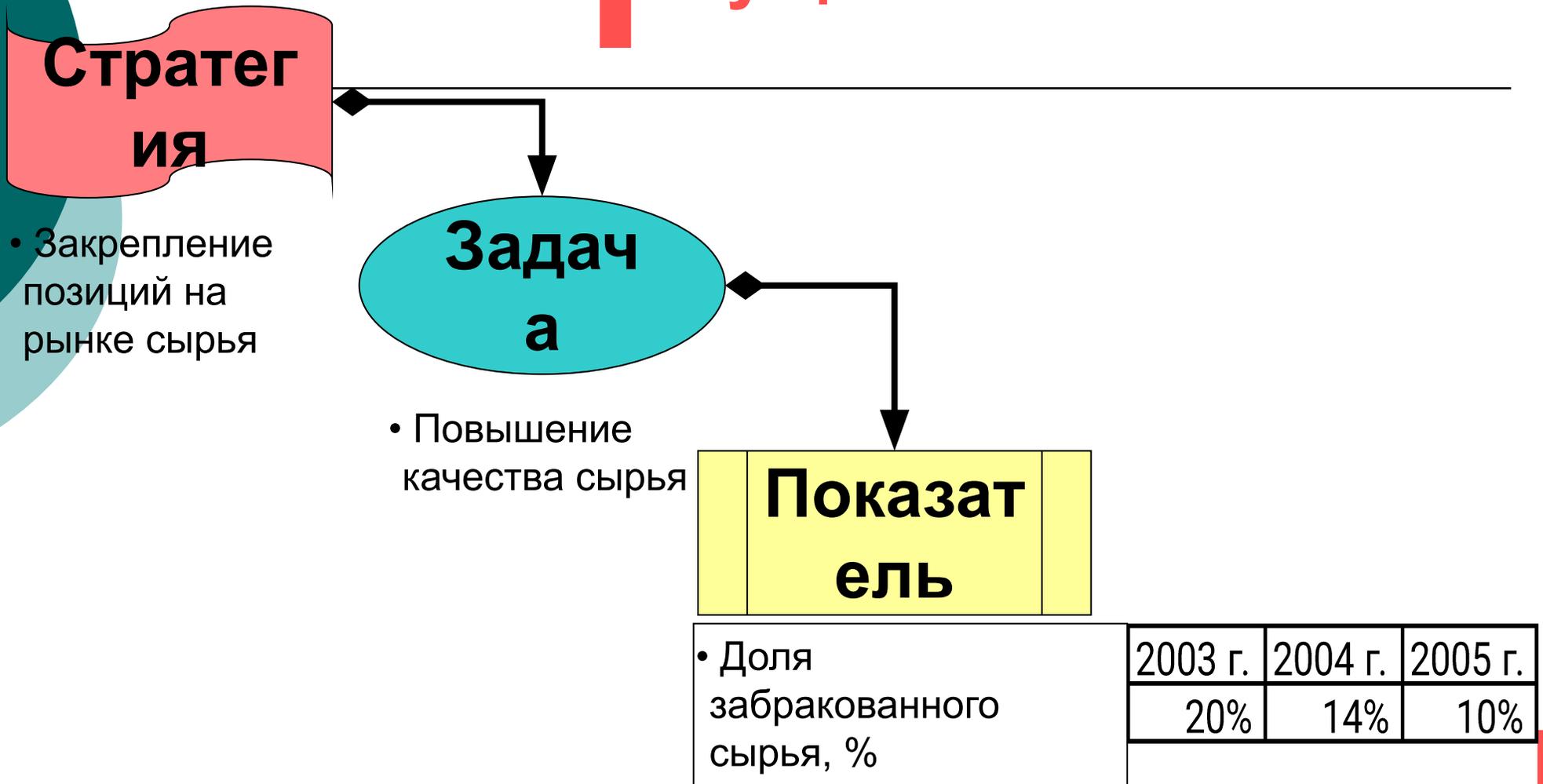
~~Проблема 3:
«Мотивация»~~

~~Проблема 4:
«Инвестиции»~~

Взаимосвязь стратегического и тактического управления

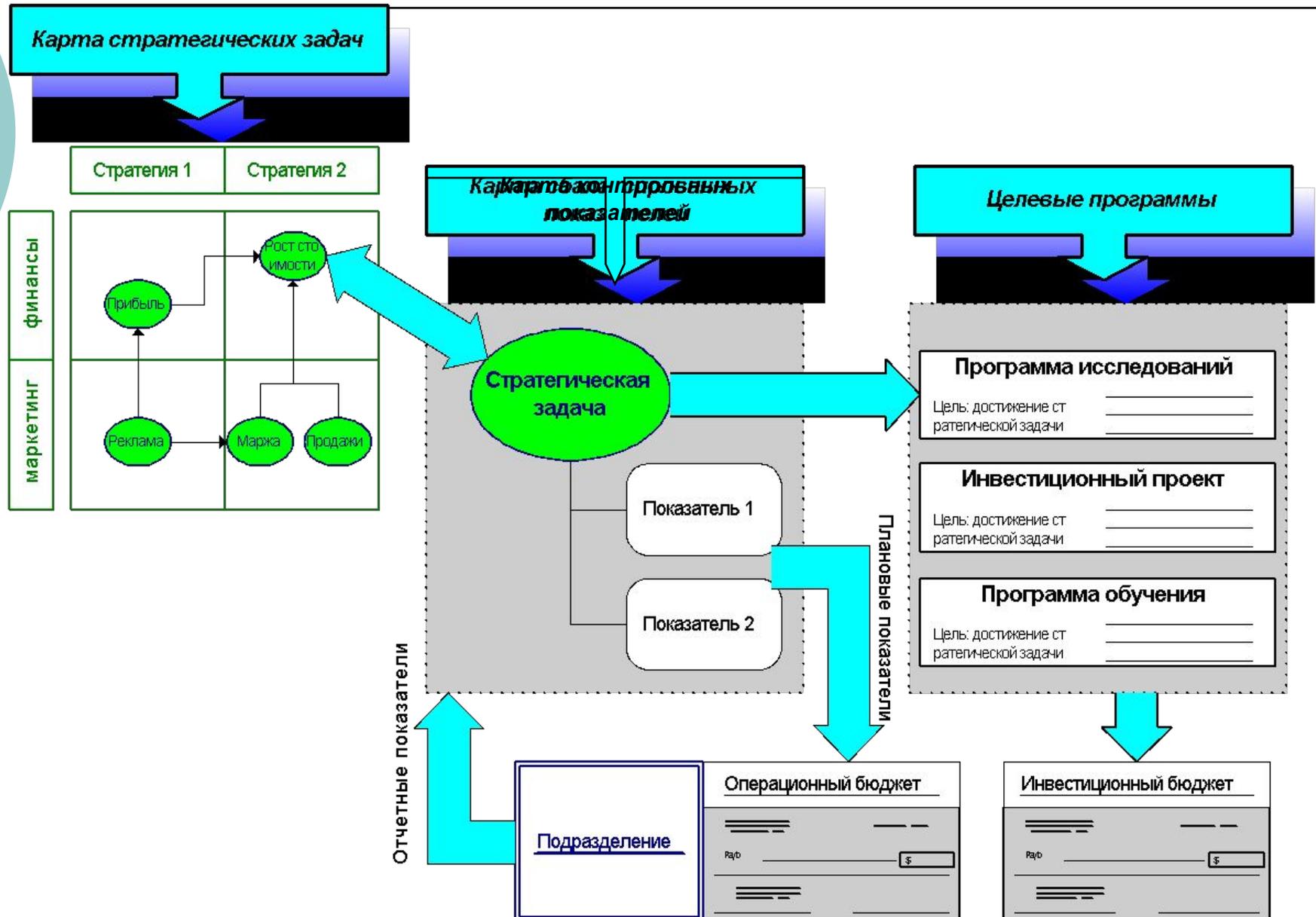


Сущность системы BSC



Система сбалансированных показателей компании представляет собой инструмент управления, позволяющий перевести стратегию в систему четко поставленных задач, а также показателей, измеряющих степень выполнения данных задач

Взаимодействие элементов системы контрольных показателей



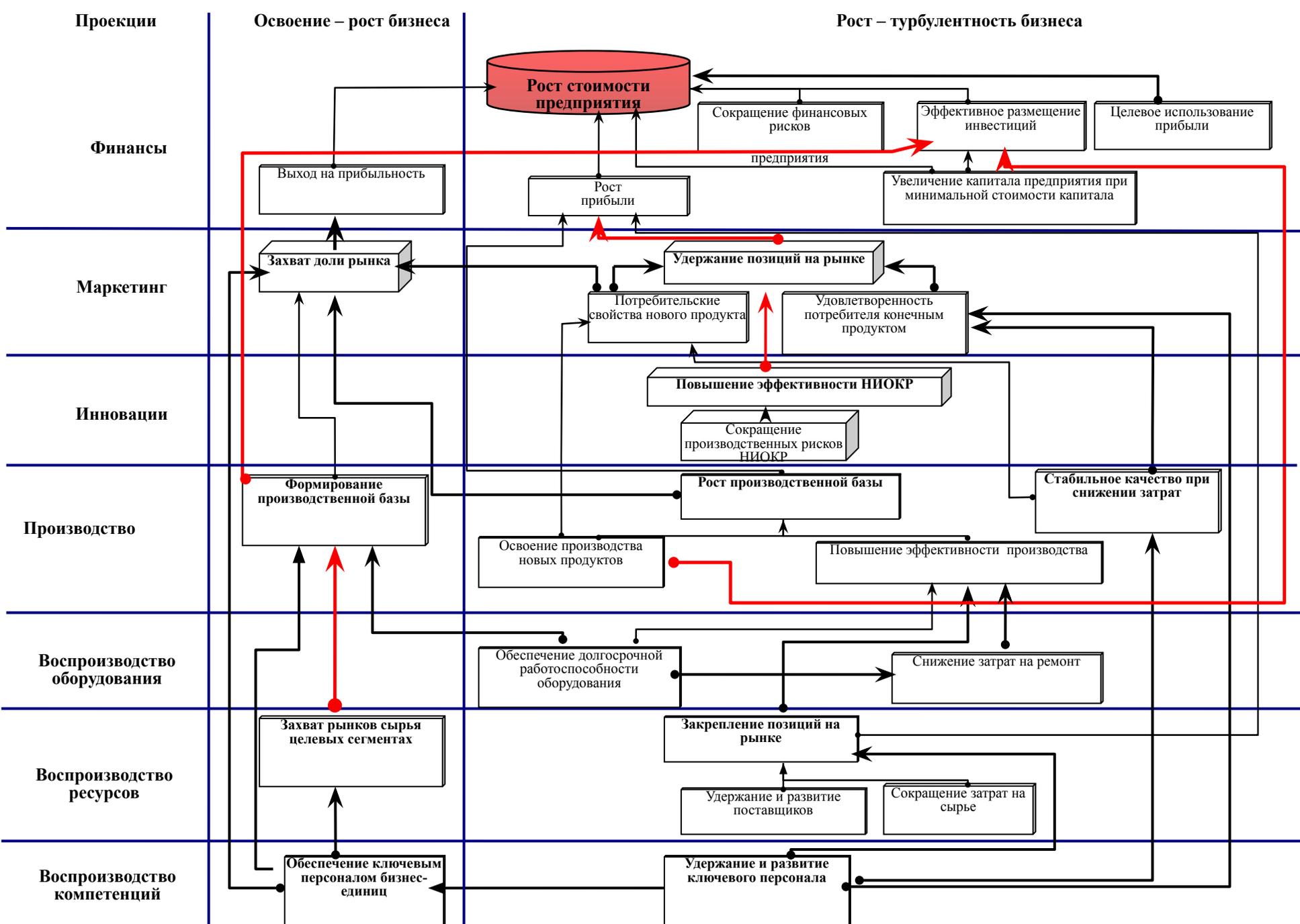


Схема взаимосвязи стратегических задач предприятия

Условные обозначения:



- стратегический показатель цели



- сильная степень влияния



- средняя степень влияния

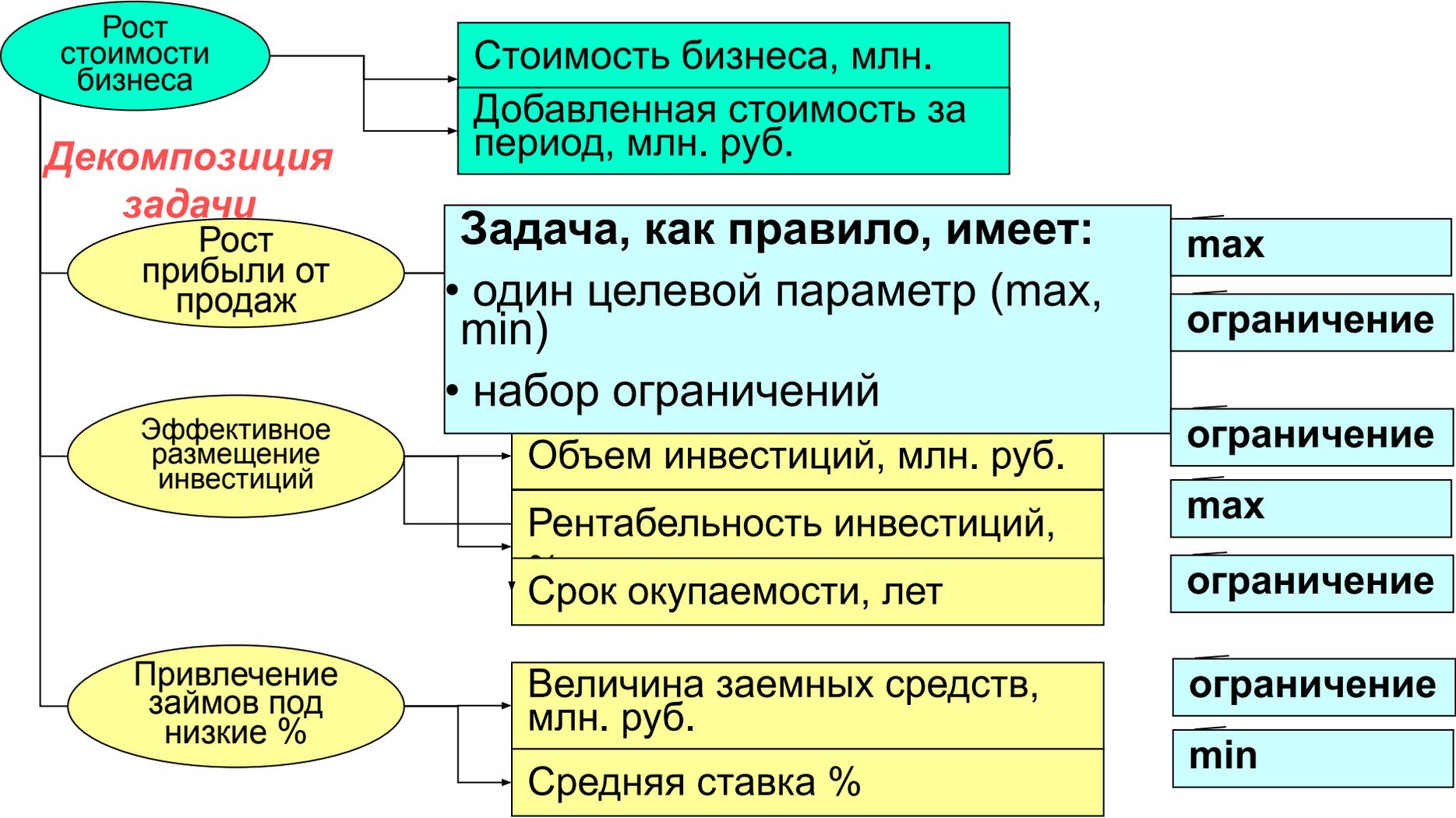


- стратегические задачи



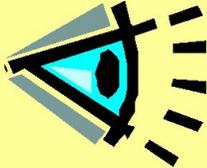
- слабая степень влияния

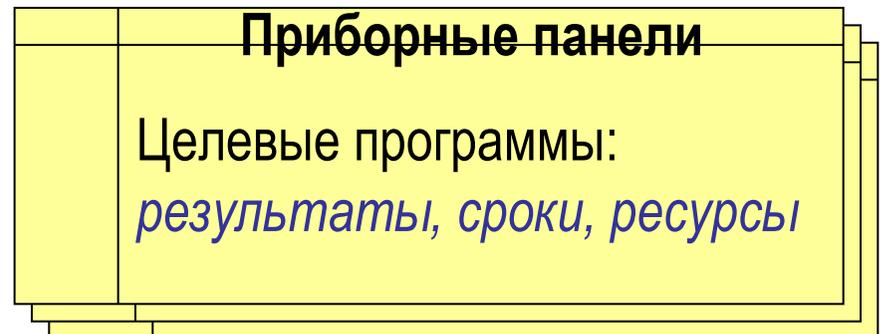
Показатели



Целевые программы

1. Выявление «проблемных мест» в цепочке создания стоимости
2. Поиск стратегических инициатив
3. Определение приоритетов целевых программ
4. Организация и контроль выполнения целевых программ

Проекции	Задачи	Целевые программы	Инвестиции
 Продажи	Эффективная дистрибуция	Создание дополнит. склада ГП	5 млн. руб.
 Воспроизводство ресурсов	Захват рынков сырья	Лизинг охладительного оборудования	21 млн. руб.
		Приобретение 2-х молоковозов	1 млн. руб.
Инвестиционный бюджет			27 млн. руб.



Привязка к бизнес-единицам

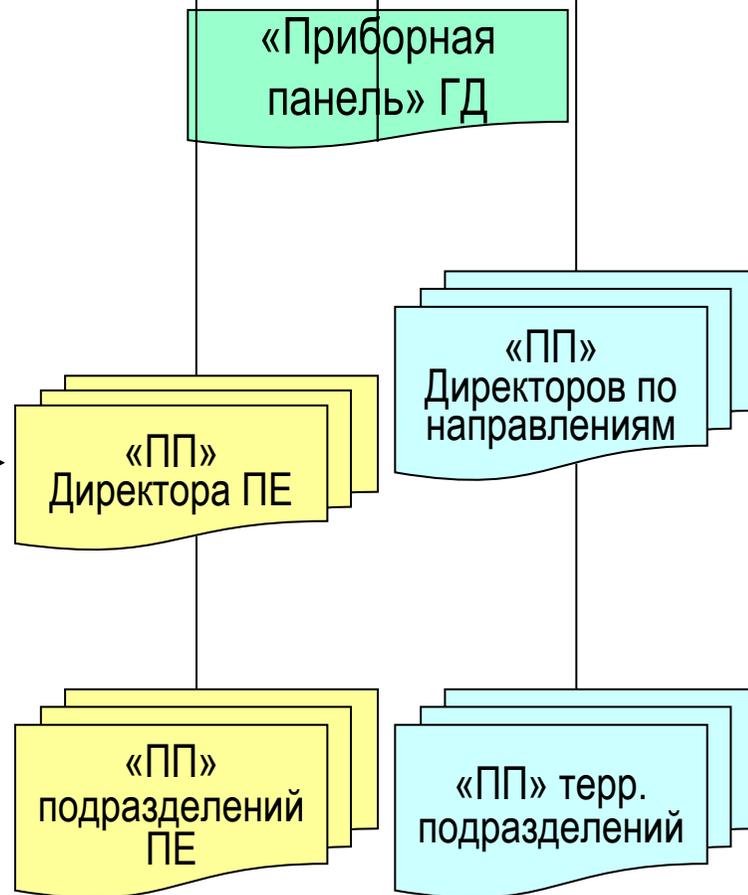
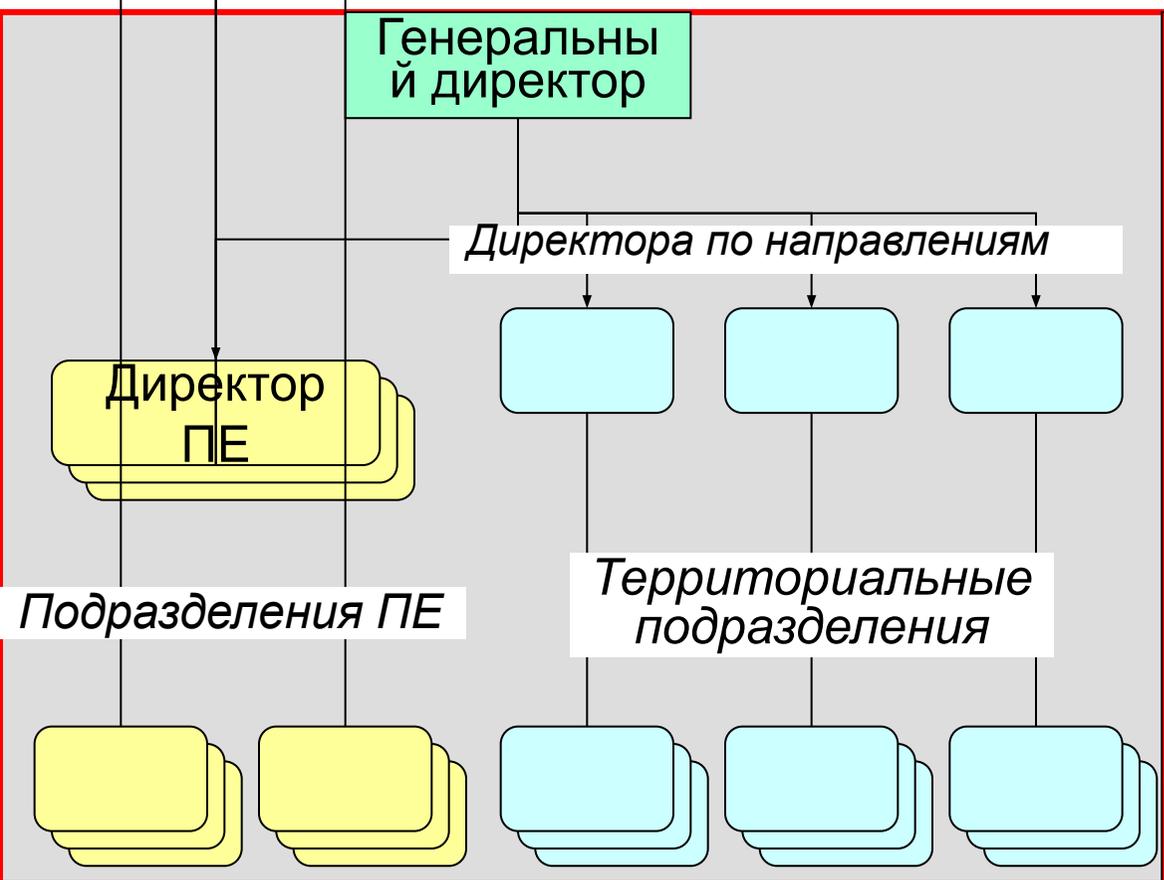
Показатели Холдинга

Показатели бизнес-единиц

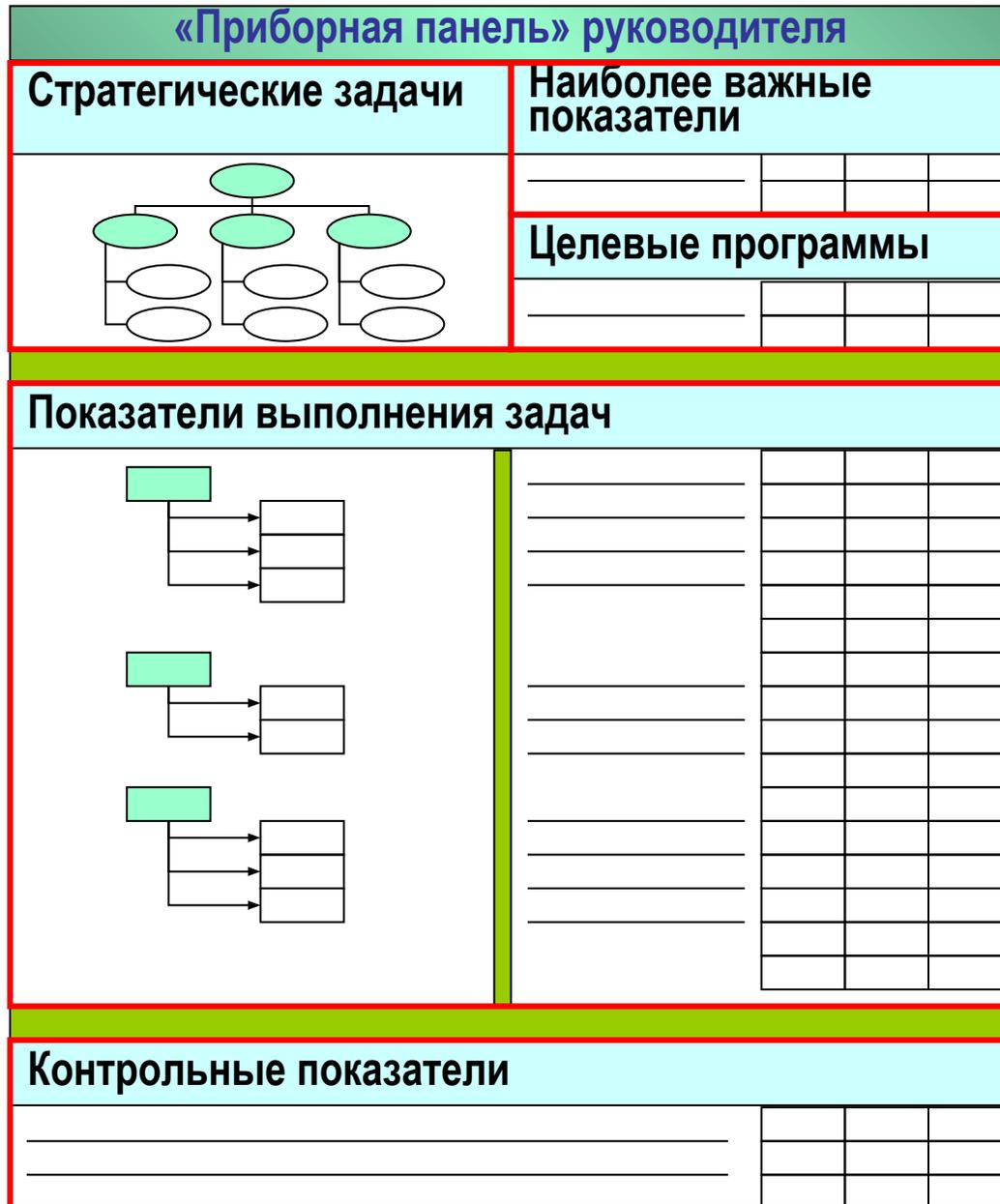
Проекции	Задачи	Показатели	Значения	Завод А	Завод Б	...	Предст-во А	Предст-во Б	...
Финансы	Рост стоимости бизнеса	<i>Стоимость бизнеса</i>	xxx	xxx	xxx				
	Рост прибыли	<i>Чистая прибыль</i>	xxx	xxx	xxx				
	Привлечение займов под низкие %	<i>Средний % по займам</i>	xxx						
Продажи	Рост продаж	<i>Объем продаж</i>	xxx				xxx	xxx	
		<i>Рентабельность продаж</i>	xxx				xxx	xxx	
	Эффективная дистрибуция	<i>Индекс удовлетворенности дистрибьюторов</i>	xxx				xxx	xxx	
	Известный бренд	<i>Представленность бренда</i>	xxx				xxx	xxx	
Производство	Сокращение затрат	<i>Затраты на 1 руб продукции</i>	xxx	xxx	xxx				
	Повышение качества	<i>Доля некачественной продукции в объеме продаж</i>	xxx	xxx	xxx				
Воспроизводство оборудования	Сокращение времени простоев	<i>Доля аварийных простоев в фонде рабочего времени</i>	xxx	xxx	xxx				
Воспроизводство ресурсов	Захват рынков сырья	<i>Средняя закупочная цена сырья</i>	xxx	xxx	xxx				
		<i>Объем поставок сырья</i>	xxx	xxx	xxx				
Воспроизводство компетенций	Удержание ключевого персонала	<i>Текучесть персонала</i>	xxx	xxx	xxx		xxx	xxx	

«Приборные панели»

«Приборная панель» руководителя - это система сбалансированных показателей, находящихся в компетенции данного руководителя



Структура «приборной панели»



Раздел 1: отражает структуру стратегических задач руководителя

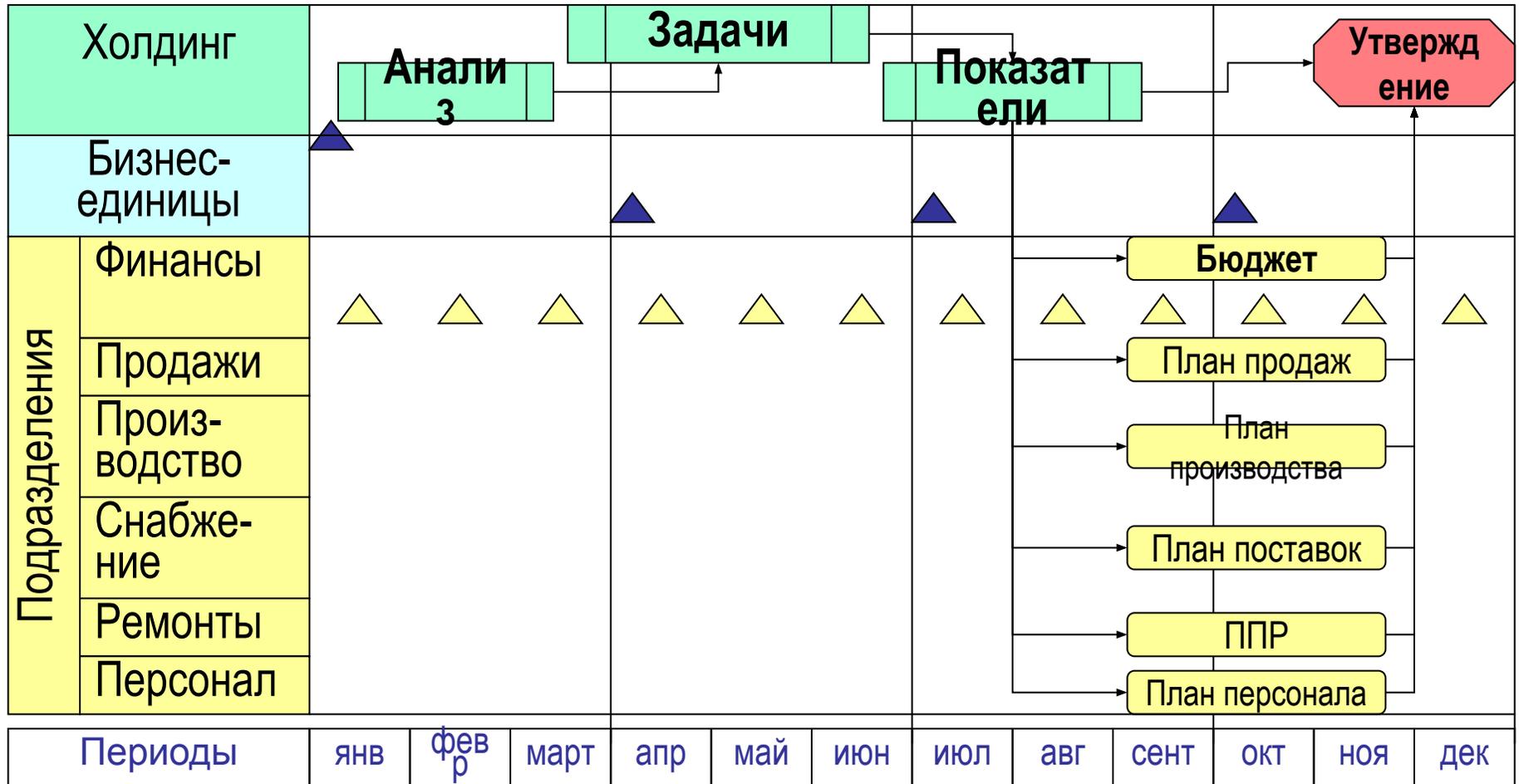
Раздел 2: наиболее важные показатели, по которым руководитель отчитывается перед вышестоящим уровнем

Раздел 3: отражает состояние целевых программ, за которые несет ответственность руководитель

Раздел 4: показывает

Раздел 5: отражает показатели соблюдения «правил игры»

Процедура управления с использованием BSC



 - ежемесячный оперативный анализ показателей

 - ежеквартальный анализ показателей

Последовательность внедрения

Последовательность шагов

Формирование проектной команды

Определение показателей «как есть»

Установление целевых значений показателей

Определение методик и процедур расчета показателей

1. «Приборная панель» генерального директора

2. «Приборные панели» директоров по направлениям

3. Целевые программы

В ПОСЛЕДНЮЮ ОЧЕРЕДЬ !
4. Привязка мотивации к системе показателей

Руководство предприятия получило эффективный инструмент стратегического управления, который позволяет добиться следующих результатов:

- стратегия компании трансформируется в четкие задачи с измеримыми результатами и сроками выполнения, за реализацию которых несут ответственность конкретные менеджеры
- деятельность бизнес-единиц и подразделений скоординирована и подчинена стратегическим целям компании
- ресурсы компании сконцентрированы на решении стратегических задач
- реализация стратегии является регулярной деятельностью всех подразделений компании