

Что бы подкова приносила счастье, нужно работать как лошадь

---

# Построение стратегической карты целей компании

Коптелов  
Андрей Константинович  
koptelovak@yandex.ru

# Представляюсь

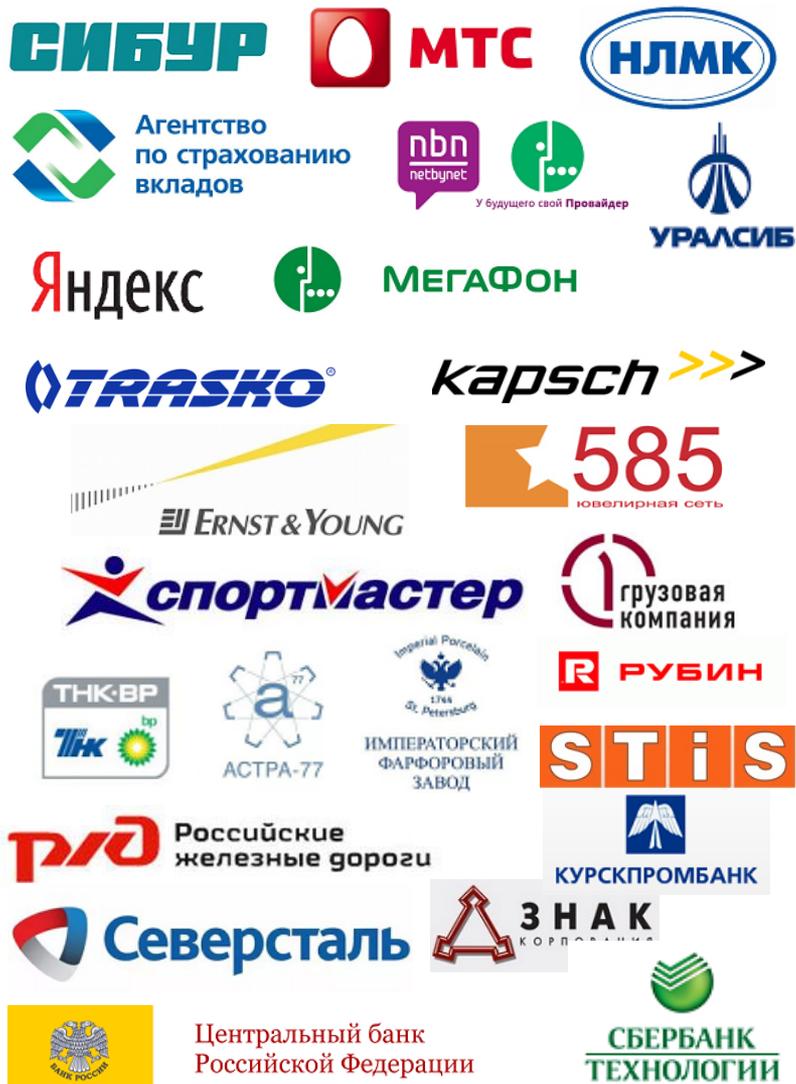
## Коптелов Андрей Константинович

- Консультант в области управления бизнес-процессами и информационными технологиями
- Более 17 лет специализации в области процессного управления
- Руководство немецкой консалтинговой практикой IDS Scheer /Software AG
- Более 60 завершенных проектов в области оптимизации процессов
- Более 100 выступлений на конференциях и других мероприятиях
- Более 200 публикаций в российских и зарубежных изданиях
- Преподавание в российских ВУЗах (НИУ ВШЭ ВШБИ, МВА и EMBA ИБДА РАНХИГС, EMBA Школы Бизнеса Синергия)
- Вице-президент ABPMP Russia
- Директор департамента по стандартизации бизнес-процессов Университета Синергия
- Заведующий кафедрой оптимизации бизнес-процессов Московского финансово-промышленного университета
- Руководитель программы «Повышение операционной эффективности и оптимизация бизнес-процессов» Высшей Школы Экономики



# Клиенты

## Обучение



## Проекты



## Льюис Кэрролл, Приключения Алисы в Стране чудес

---

— *Куда мне отсюда  
идти?*

— *А куда ты хочешь  
попасть?*

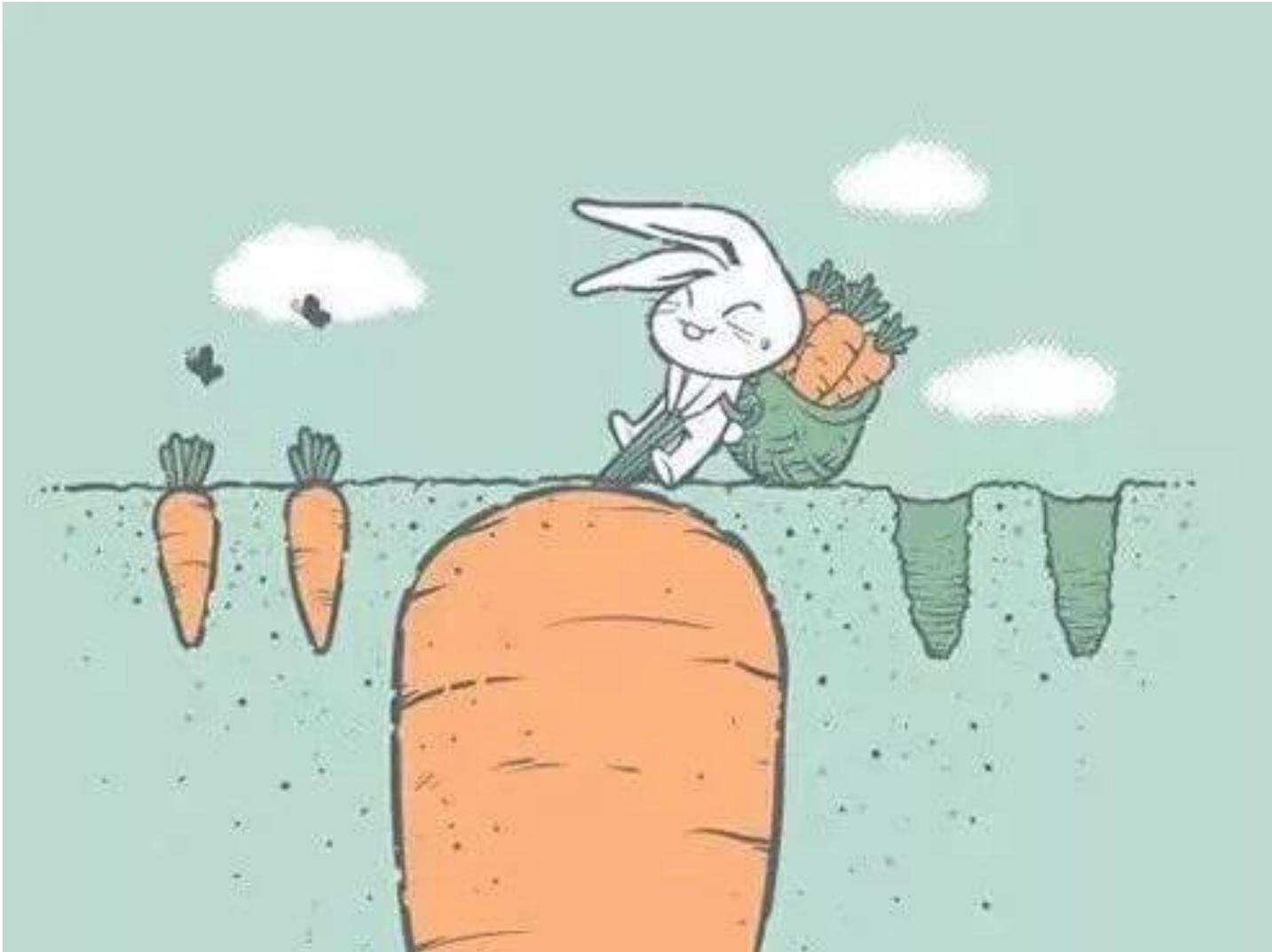
— *А мне все равно,  
только бы попасть куда-  
нибудь*

— *Тогда все равно куда  
идти. Куда-нибудь ты  
обязательно попадешь*



Цель должна быть соразмерна возможностям

---



# Миссия, видение, стратегия организации

---

## Миссия

*Зачем существует  
организация*

## Видение

*Какой хочет стать  
организация*

## Стратегия

*Каковы планы действий  
организации*

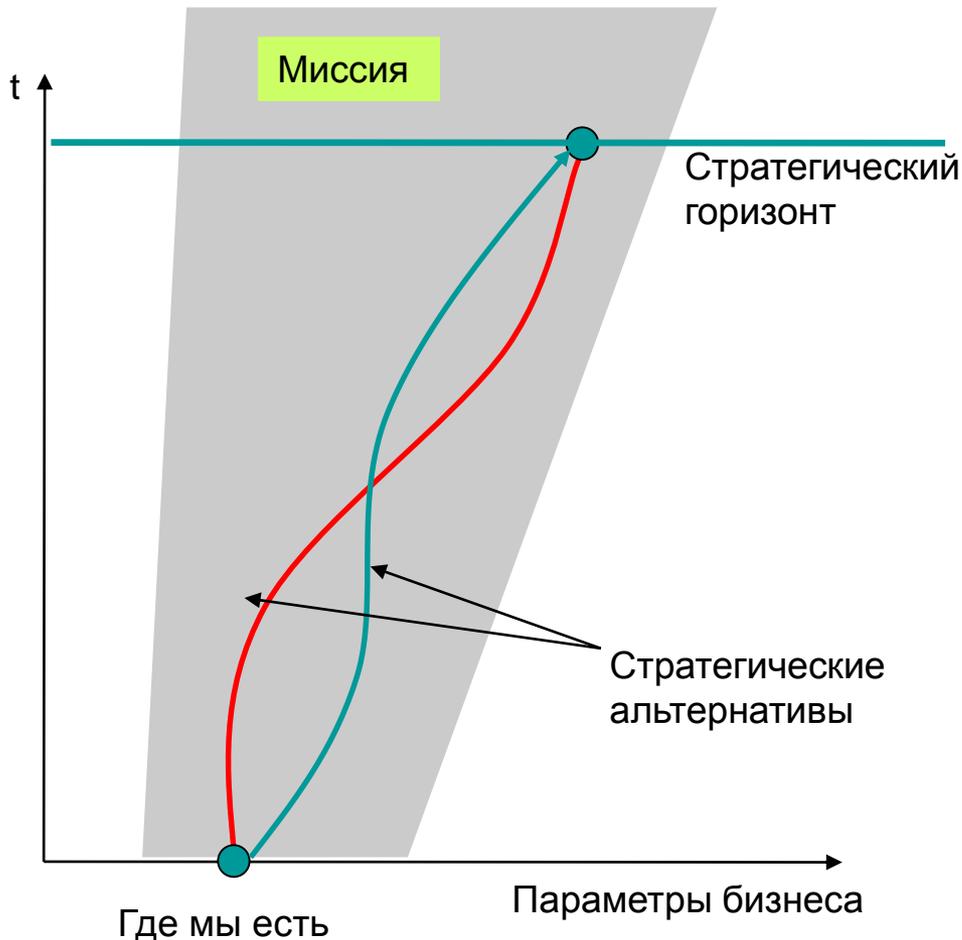
**Миссия** (в узком понимании) – это философия и предназначение, смысл существования организации. Миссия остается неизменной в течение длительного времени

**Видение** – описание картины будущего, согласно которой можно определить основные ориентиры развития организации

**Стратегия** – описание того, что организация намеревается совершить в соответствии со стратегическими установками, касающиеся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Стратегия разрабатывается и корректируется в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды

# Понятие стратегии

Стратегия – путь, выбранный организацией для перехода от текущего состояния к целевому на стратегическом горизонте



- Миссия – фундаментальные причины существования организации, выходящие за рамки получения прибыли
- Стратегический горизонт – период на который организация считает целесообразным ставить цели и разрабатывать стратегию
- Стратегическая цель – результаты, которые должны быть достигнуты организацией на стратегическом горизонте
- Стратегическая альтернатива – кандидат на стратегию, один из возможных путей перехода от текущего состояния к целевому на стратегическом горизонте

# Зрелость стратегического управления

---

Уровень 0 – Стратегическое управление отсутствует

Процесс стратегического планирования не реализован или не способен достичь результата.  
Стратегия отсутствует

Уровень 1 – Формальное стратегическое управление

Стратегия разработана в ходе проекта и либо является «формальным» документом, либо не доведена до персонала. В результате – не выполняется

Уровень 2 – Проектное стратегическое планирование, реализующаяся стратегия

Стратегия разработана в результате проекта, доведена до персонала, реализуется

Уровень 3 – Процессное стратегическое планирование, реализующаяся стратегия

Стратегия разрабатывается в ходе формализованного процесса, доводится до персонала, реализуется

Уровень 4 – Устойчивое стратегическое управление

Процесс стратегического управления устойчиво выполняется для разработки и реализации стратегии

Уровень 5 – Адаптируемое стратегическое управление

Процесс стратегического управления постоянно адаптируется и изменяется для того, чтобы эффективнее отвечать соответствующим целям организации

# Примеры формулировки миссии-лозунга

---

- **Otis Elevator**

«Наша миссия — предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания».



- **Газпром**

«Газпром видит свою **миссию** в максимально эффективном и сбалансированном газоснабжении потребителей Российской Федерации, выполнении с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа»



- **МТС**

«Дать возможность клиентам получить от жизни больше»

Видение МТС: Быть лидером везде, где компания работает, всегда предоставляя клиентам телекоммуникационные услуги мирового уровня — наиболее удобные и эффективные решения для сложных телекоммуникационных задач.



# Management by objectives (MBO)

---

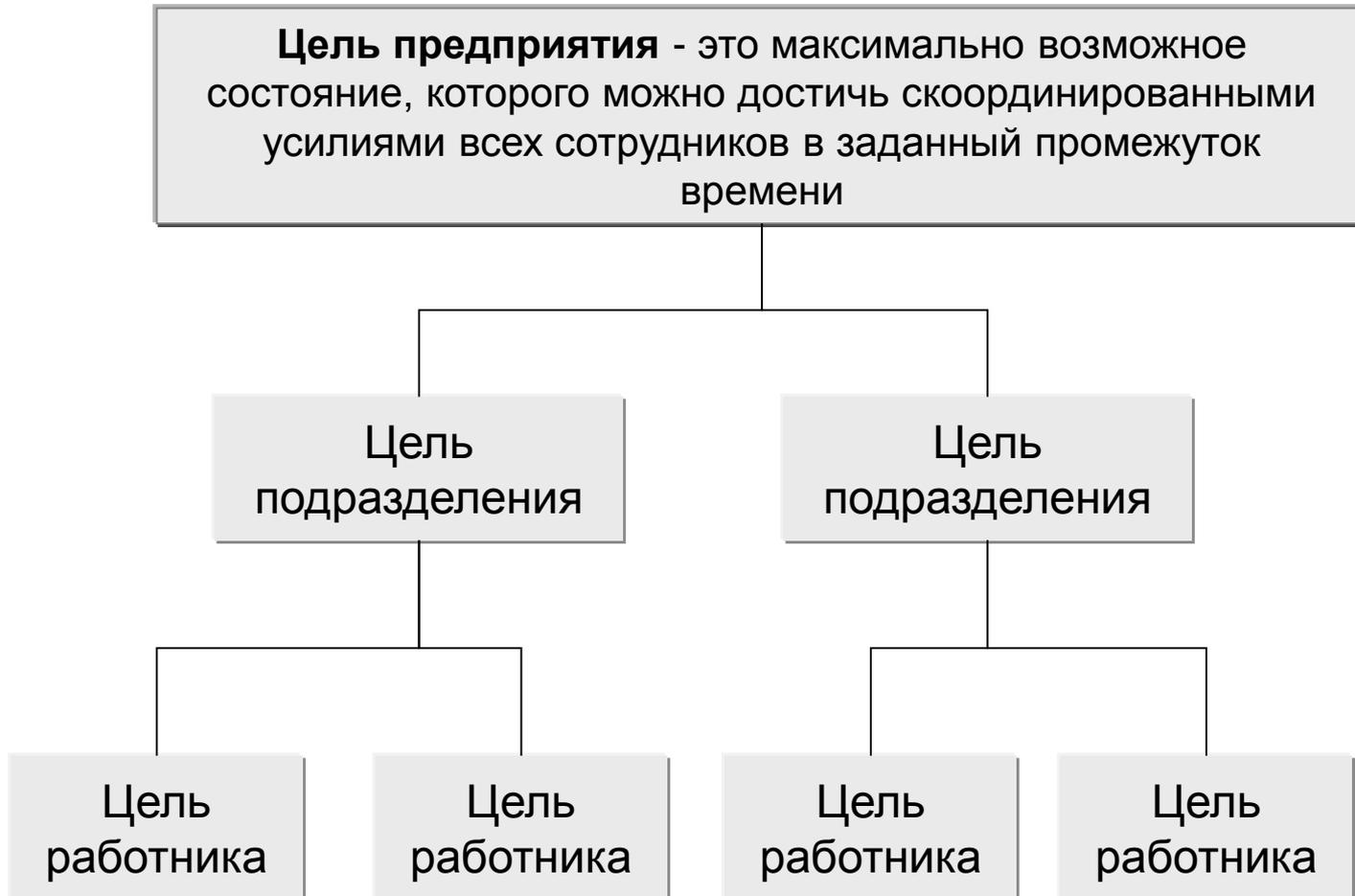
- **МВО** - термин и концепция управления, введенные в бизнес-оборот Питером Друкером еще в 1954 году
- В основе, которой лежат четко сформулированные цели компании и каждого ее сотрудника, они же ожидаемые результаты деятельности к которым они стремятся и оценивают их достижение
- В 1986 году Джордж С. Одиорне писал, что "большинство компаний в рейтинге Fortune 500 управляют своими главными подразделениями по целям"



# Пять базовых принципов МВО

---

1. Цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.
2. Цели разрабатываются "сверху вниз" для обеспечения связи со стратегией и "снизу вверх" для достижения релевантности к сотруднику
3. Участие в принятии решений. Процедура разработки целей для сотрудника - это процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В системе МВО цели не просто "спускаются сверху", они действительно разрабатываются начальником и подчинённым совместно
4. Оценка проделанной работы и постоянная обратная связь
5. Все цели должны соответствовать правилу "SMART", тогда их можно использовать для построения эффективной системы мотивации персонала



# Дерево целей

---

- **Дерево целей** - это структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей предприятия, в которой выделены генеральная цель; подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней
- **Термин «дерево»** подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, которые можно называть подцелями нижележащих уровней или, начиная с некоторого уровня — функциями
- Концепция «дерева целей» была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году и представляет собой упорядочивающий инструмент, используемый для формирования элементов общей целевой программы развития компании и соотнесения со специфическими целями различных уровней и областей деятельности

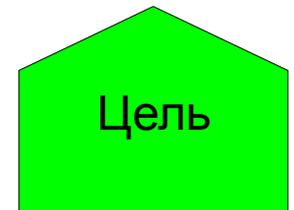
# Цели компании

---

Цели

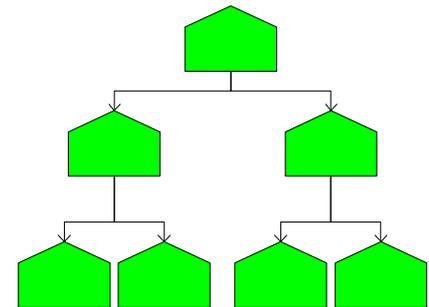
Формальное отображение желаемых состояний компании, для достижения которых оно готово приложить необходимые усилия

Принципы при формулировании целей – SMART



Дерево целей

Цели, детализированные по смыслу с учетом принципа «Что это значит?»



# SMART (1)

---

SMART (акроним, перевод с англ. - "умный, ум, мозги") - это стандарт постановки целей и задач, который учитывает пять важнейших характеристик целей

## (S) Specific/Конкретность

S (Specific) - первое требование к задаче, которое задает конкретность цели (ее специфичность). Специфичная цель имеет больше шансов быть выполненной, чем цель, поставленная в общем (расплывчато). При постановке специфичной цели необходимо ответить на несколько вопросов:

1. Кто: кто вовлечен?
2. Что: что я хочу выполнить?
3. Где: определить местоположение.
4. Когда: установить временные рамки.
5. Условия: определить требования и ограничения.
6. Почему: особые причины, бенефиты, полагающиеся при достижении цели.

Например, неспецифичная цель звучит так: "Привести себя в форму", а специфичная: "Сбросить 15 кг в течение ближайших 12 месяцев"

# SMART (2)

---

## (M) Measurable/Измеримость

M (Measurable) - возможность измерения степени достижения цели - одно из ключевых требований к постановке задач при переходе на стандарт управления в рамках ССП, равно как и по целям (MBO)

- «Вы не можете управлять тем, что невозможно измерить... Все, что измеримо, может быть достигнуто»
- Практика показывает, что критерий измеримости наиболее сложный в технике SMART
- Необходимо представлять всю тенденцию изменения значений КПР от текущего к целевому

# SMART (3)

---

## (A) Achievable/Достижимость

- Менеджер при постановке цели должен быть уверен, что она достижима
- При переходе на целевое управление компания рано или поздно сталкивается с необходимостью внедрения объективных процедур и методов планирования, которые и позволяют обосновывать достижимость поставленных руководством целей
- Вторым аспектом достижимости целей при ее постановке является то, что менеджер должен ставить цели, которые автоматически недостижимы – цель должна попадать под определение "трудно, но выполнимо", должна бросать вызов сотруднику (challenge)
- Третьим моментом постановки достижимой цели является то, что эта цель должна быть доведена до сотрудника

# SMART (4-5)

---

## (R) Relevant/Релевантность

- Отсутствуют (или их влияние не так значимо, или его можно преодолеть) неконтролируемые сотрудником факторы воздействия на поставленную цель
- Сотруднику иногда требуется дополнительное объяснение релевантности поставленных задач

## (T) Time bound/Временные сроки

- Первое наиболее традиционное решение по временной составляющей задачи - указание даты крайнего срока ее исполнения (deadline)
- Современные условия бизнеса заставляют менеджмент компании быть все более динамичным – многие компании вынуждены переходить на ежемесячное и даже ежедневное отслеживание эффективности работы

# ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ ПО SMART

---

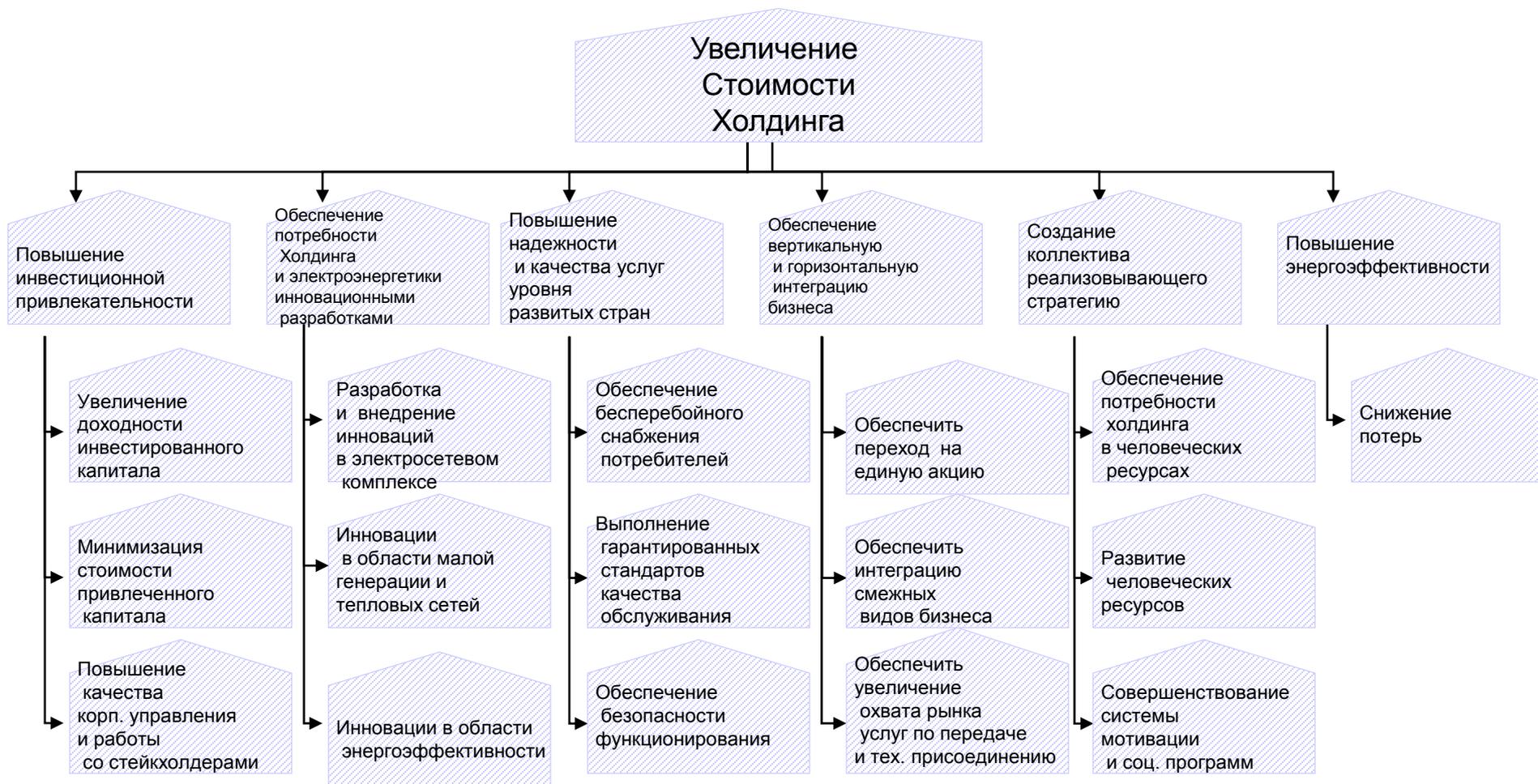
*Пример:*

- «Я хочу приобрести машину черного цвета, для поездок на работу в ближайшее время»

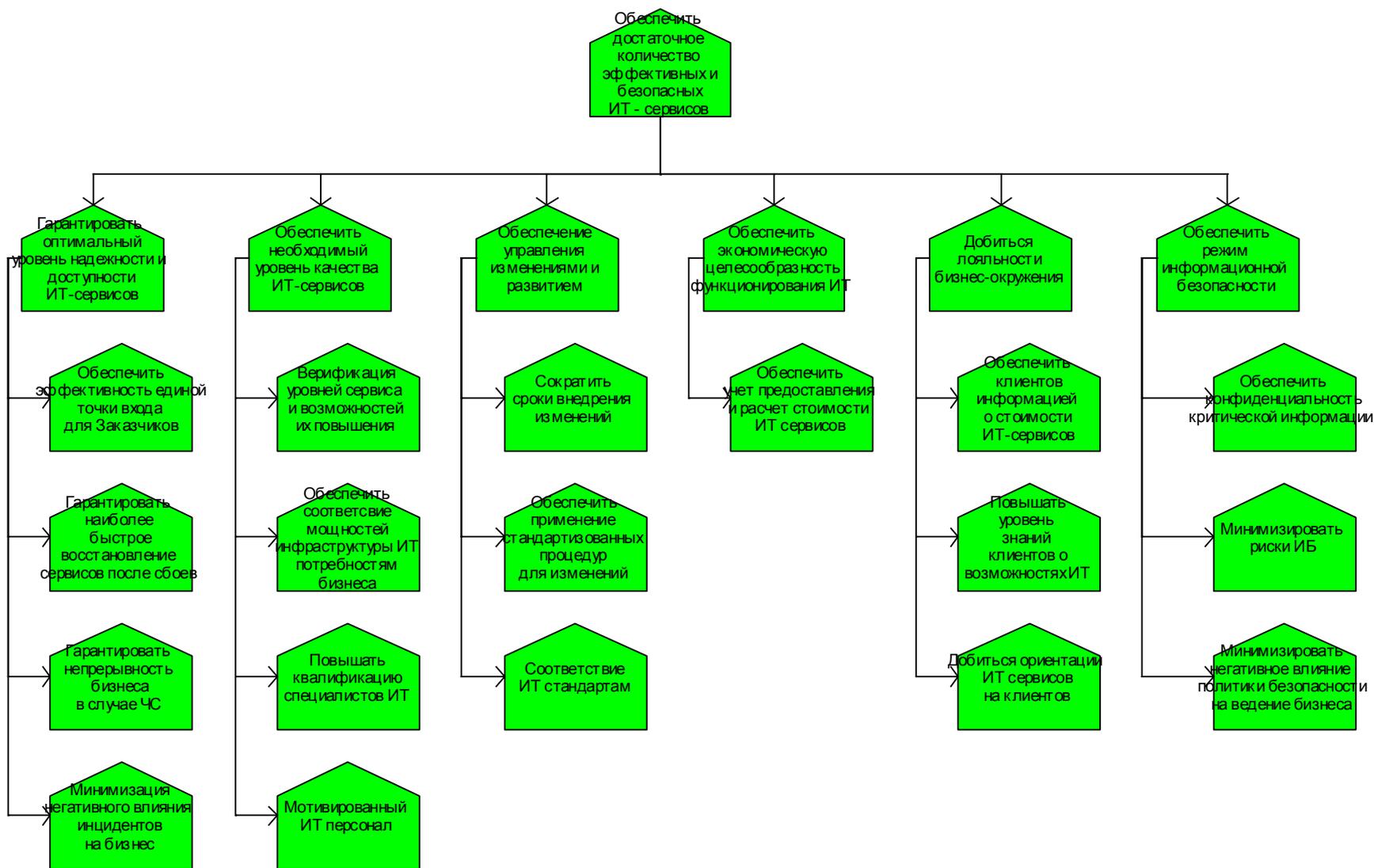
*Та же цель, сформированная по характеристикам SMART:*

- «Мне необходимо приобрести новый автомобиль, японского производства для поездок на работу до конца марта. Он должен быть черного цвета, экономичным, маневренным, с автоматической коробкой передач, дешевым в обслуживании и в ценовом диапазоне от 15 до 20 тысяч у.е.».

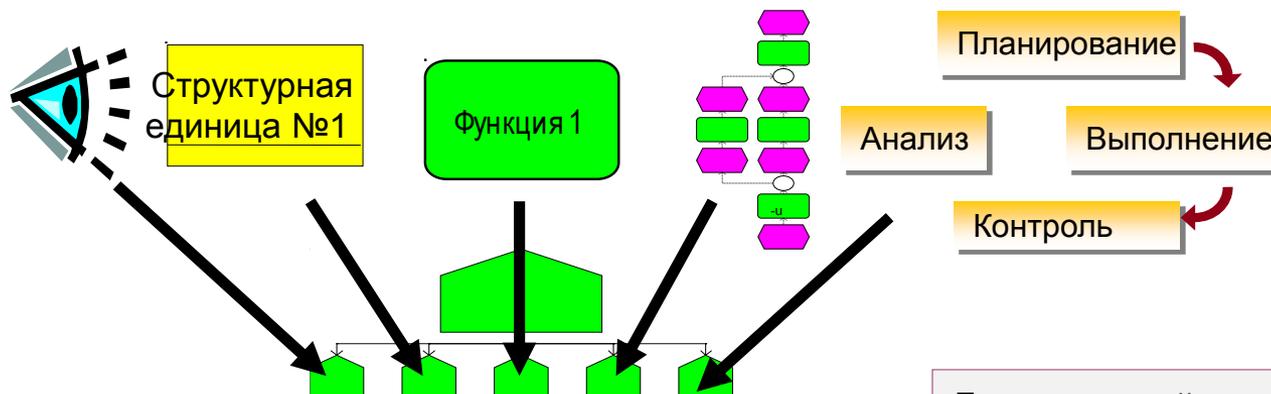
# Дерево целей Электросетевого холдинга



# Пример - Цели ИТ-подразделения



# Опыт проектов: приемы и методики



Дерево целей – логика детализации: по ССП, функции предприятия, по оргструктуре, по циклу управления и т.д.

Формулировка целей: глагол несовершенной формы + объект + <место>

Глагол несовершенной формы

Объект

Место

Повышать

объем продаж

в регионе X

# Реестр KPI

---

Структура реестра	
Наименование показателя	Среднее время ожидания абонента
Единица измерения	мин.
Формула расчета	$(\text{ВОЖ}_1 + \dots + \text{ВОЖ}_{na}) / na$
Описание переменных	ВОЖ - время ожидания ответа абонента, na - количество абонентов для измерения
Связанный бизнес-процесс	Service Desk
В поддержку цели	Поддержание норм качества работы
Перспектива BSC	Внутренние бизнес-процессы
Целевое значение	....
Диапазоны значения	....
Ответственность за выполнение	Владелец процесса
Периодичность расчета	Ежемесячно
Критерий выполнения	Минимизация

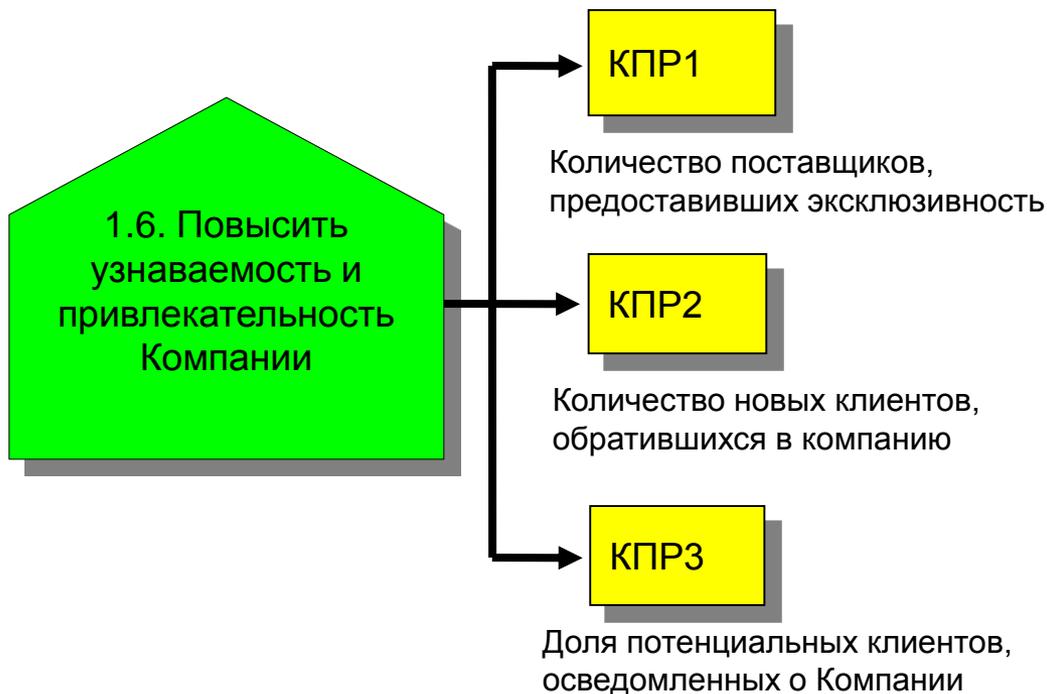
# Определение КПР

KPI – Key Performance Indicator – Ключевой Показатель Результативности (КПР).

КПР позволяют оценивать степень достижения цели.

КПР должны быть определены для всех целей из дерева целей.

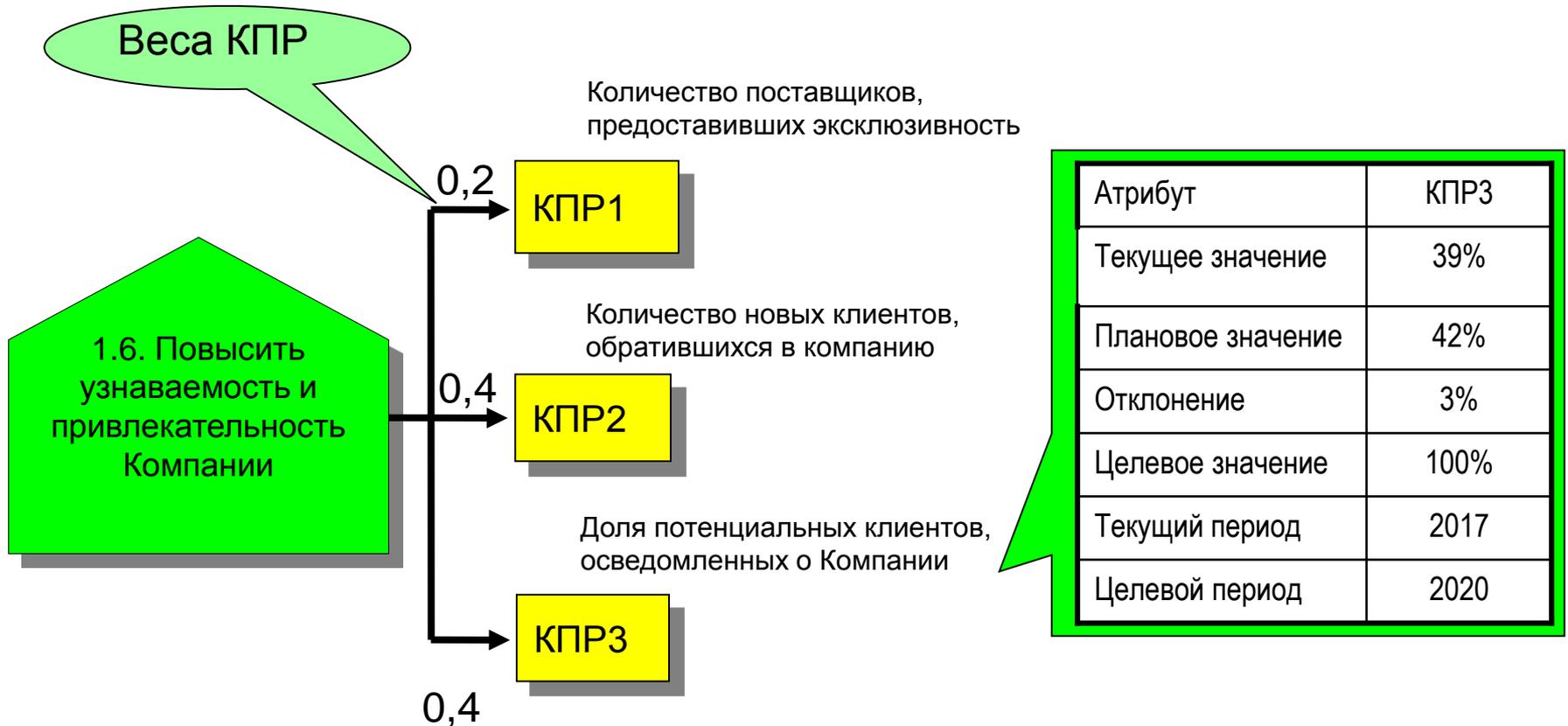
Если сложно определить КПР для цели, необходимо разбить цель на подцели и определить КПР для них.



Примеры типичных КПР:

Финансы		<ul style="list-style-type: none"><li>- Доля рынка</li><li>- Прибыль</li><li>- Обороты</li></ul>
Клиенты		<ul style="list-style-type: none"><li>- Выполнение поставок</li><li>- Активность продаж</li><li>- Качество продукции</li></ul>
Процессы		<ul style="list-style-type: none"><li>- Стоимость процесса</li><li>- Цикличность</li><li>- Уровень запасов</li></ul>
Персонал		<ul style="list-style-type: none"><li>- % имеющих КПР</li><li>- % сертификатов</li></ul>

# Веса и значения КПР



Вес КПР – это значимость вклада данного показателя при оценке степени достижения цели. Значение веса - от 0 до 1, а сумма весов всех КПР, определенных для цели, должна равняться 1.

# Некоторые проблемы

- «... люди изобрели КПР и забыли их сбалансировать». В. Фабер
- Каждый департамент в организации имеет свой набор КПР. Для организации – это просто список КПР, причем непонятно, как связанных между собой
- Очень часто КПР, выбранные для различных видов деятельности, противоречат друг другу
- **Пример: разработка автомобилей. Два требования:**
  - Минимизировать издержки процесса разработки
    - КПР – стоимость разработки
  - Сократить срок разработки и вывода на рынок новые модели (15 лет – 6 лет – 2 года)
    - КПР – время разработки
  - Сокращение сроков возможно за счет параллельного инжиниринга, который удорожает процесс разработки за счет повторяющихся циклов
  - Необходимо установить некоторый баланс между этими показателями. Как?



# История возникновения Balanced Scorecard

---

## «Невозможно управлять тем, что нельзя измерить»

- 1990 – появление концепции Balanced Scorecard (BSC)
- Дэвид Нортон, директор Norlan Norton Institute
- Роберт Каплан – профессор Harvard Business School
- Norlan Norton Institute – исследовательский центр KPMG Peat Marwick:
  - ▶ Изучение вопроса эффективности управления, а также поиск возможностей и инструментов, обеспечивающих ее повышение
  - ▶ Изучение вопроса всесторонней оценки стоимости компании
- Основные идеи:
  - ▶ Чтобы объективно оценить стоимость компании, недостаточно знать только ее финансовые показатели
  - ▶ Необходимо также понимать ее позицию на рынке, насколько «правильно» устроены внутренние бизнес-процессы и какова ситуация с персоналом
  - ▶ Необходимо структурировать имеющиеся множества КПР, «уложить» их в некоторую систему и сбалансировать между собой относительно стратегии компании.
- BSC – это упорядоченное (структурированное) множество различных КПР с принятыми правилами их балансировки



# Пять принципов организации, ориентированной на стратегию

---



# Сравнение BSC с управлением по целям

## Balanced Scorecard

## Управление по целям (Management By Objectives, MBO)

Постановка целей

Определение КПР к целям

Разработка мероприятий для достижения целей

Оценка результатов

Корректировка/доработка целей

+

Взгляд на деятельность организации  
через связь основных перспектив

Логическая связь всех целей

Связь стратегического и оперативного управления

Наглядность (прозрачность) карт лиц,  
ответственных за цели

Балансировка КПР, проектов, процессов

# BSC – сбалансированный взгляд

Внешние  
перспективы

Ожидания  
акционеров: “Как  
стратегия повлияет  
на финансовое  
состояние  
компании?”



Финансы

- Стратегические цели
- Показатели
- Целевые значения
- Инициативы

Финансовые  
показатели

Видение и  
Стратегии

Ожидания клиентов:  
“Как мы должны  
выглядеть перед  
нашими Клиентами,  
чтобы реализовать  
Видение?”



Клиенты

- Стратегические цели
- Показатели
- Целевые значения
- Инициативы

“Как мы будем  
поддерживать нашу  
способность к изменению  
и совершенствованию,  
чтобы реализовать  
Видение?”



Обучения  
и развития

- Стратегические цели
- Показатели
- Целевые значения
- Инициативы

Нефинансовые  
показатели

Требования  
процессов:  
“Какие процессы  
стратегически важны?”



Внутренние  
бизнес-процессы

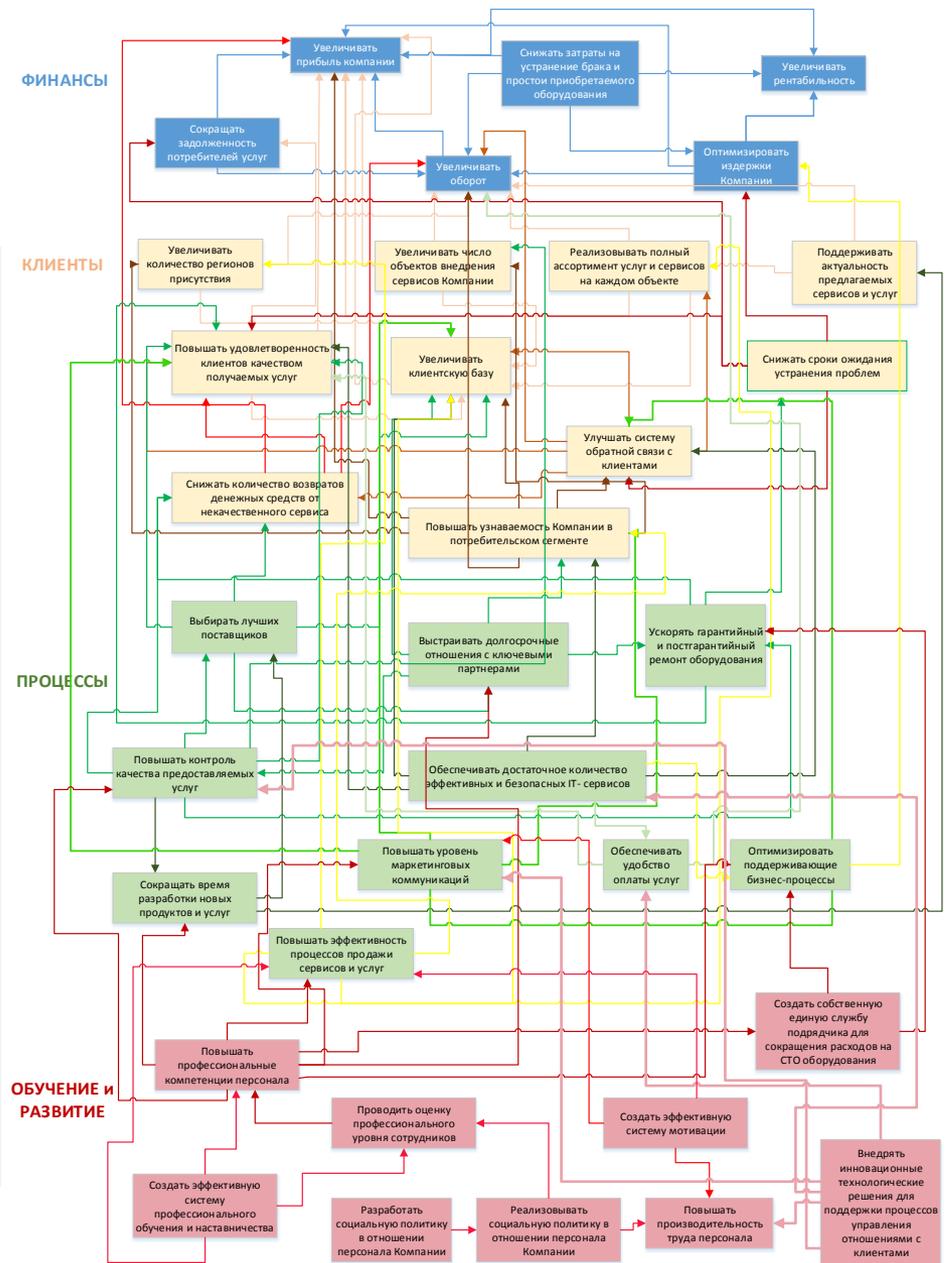
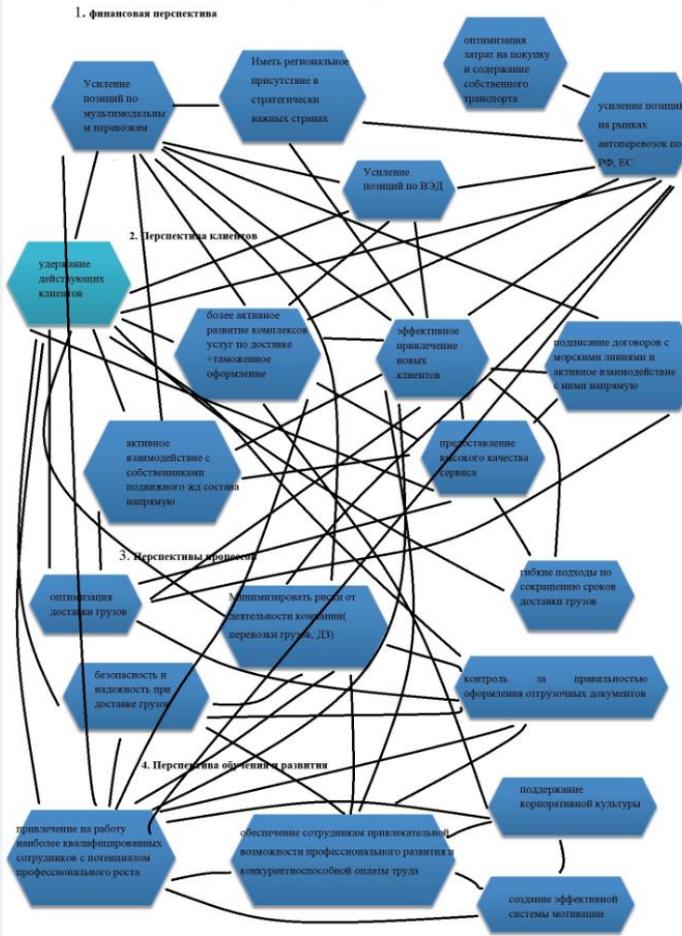
- Стратегические цели
- Показатели
- Целевые значения
- Инициативы

Внутренние  
перспективы

# Типовые ошибки



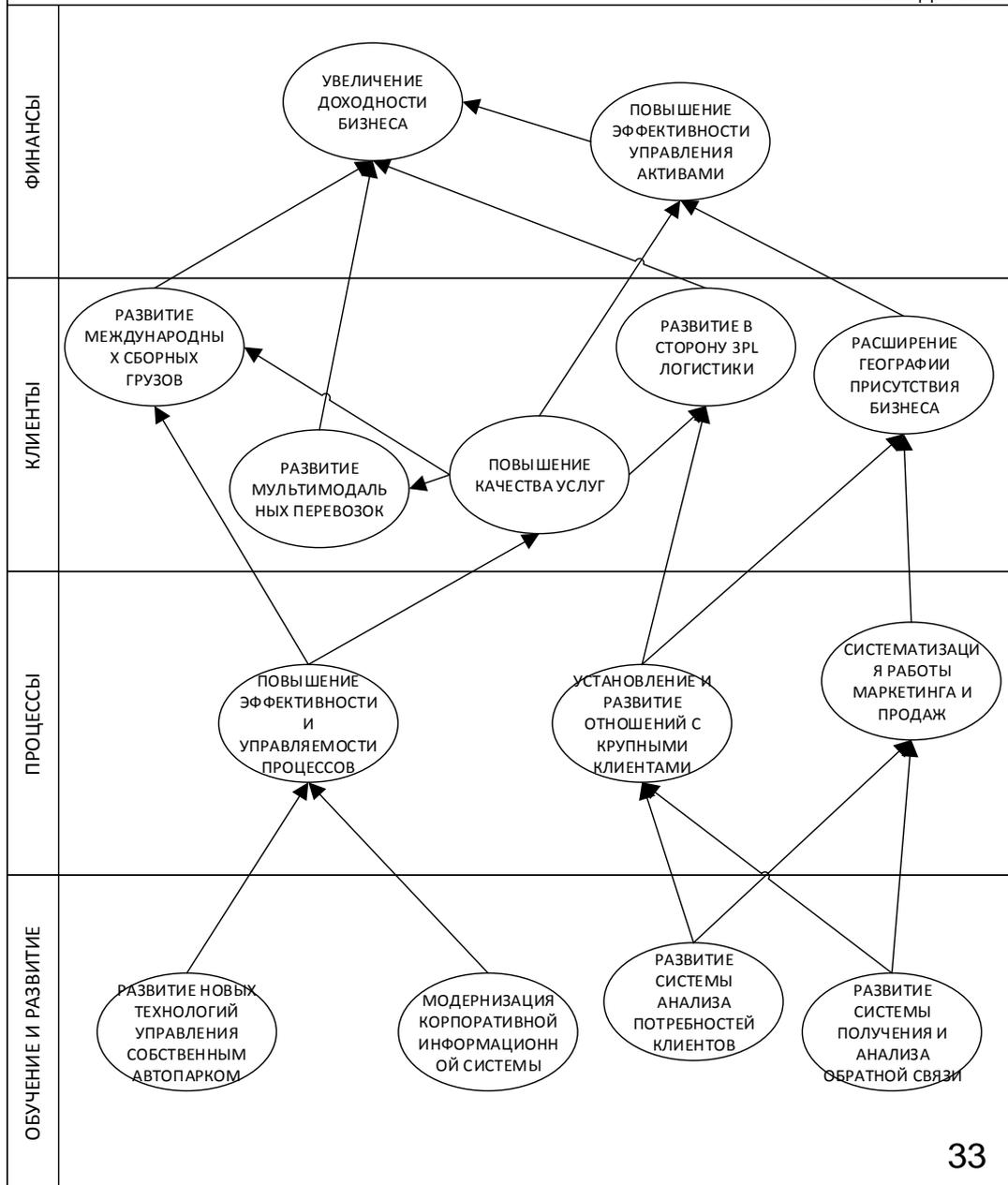
# Так не нужно



# Еще один

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



# Количество КПР

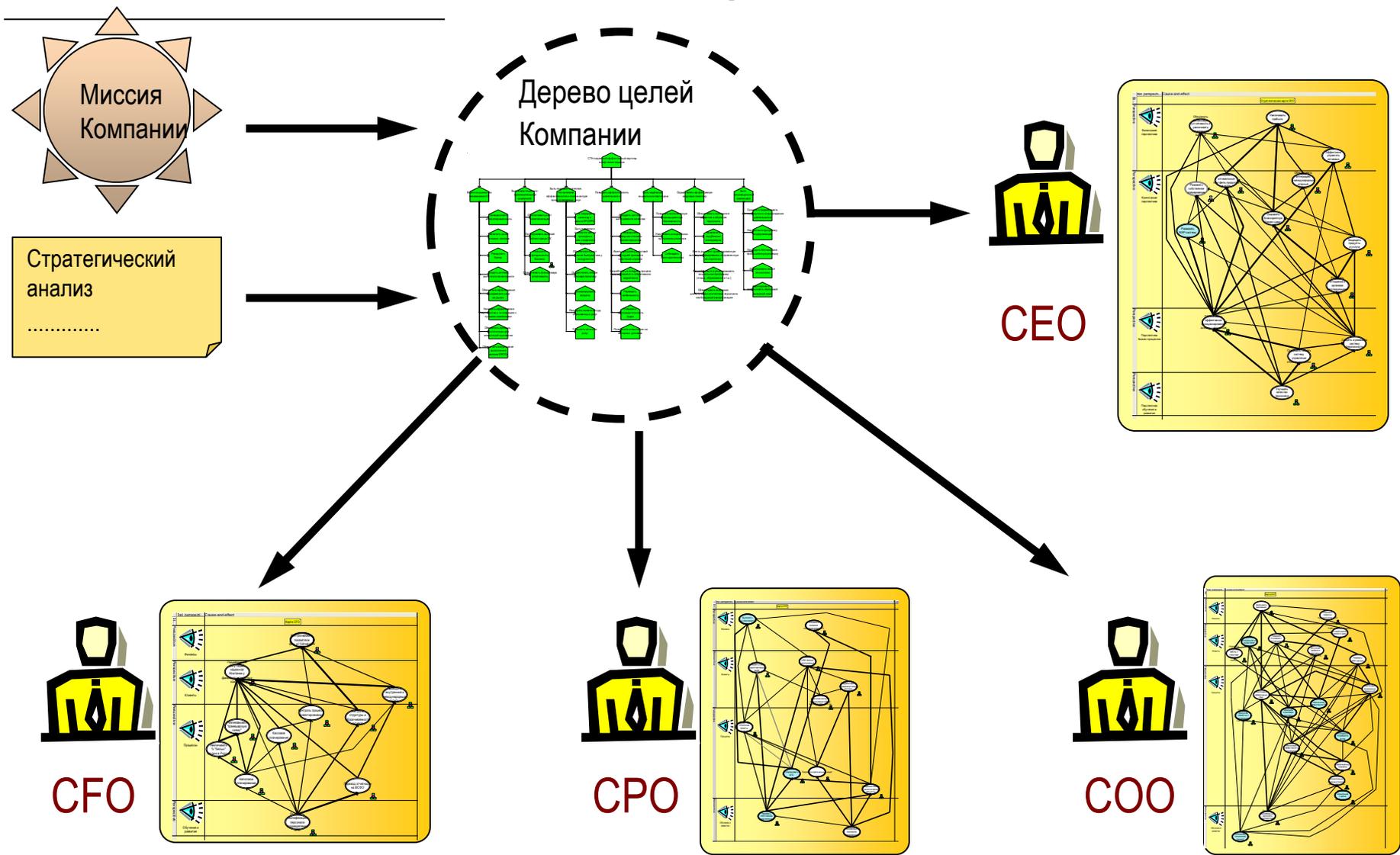
---



Нортон и Каплан рекомендуют совокупность от 15 до 25 финансовых и нефинансовых показателей результативности, сформированных в 4-х перспективах



# Внедрение ССП в Компании

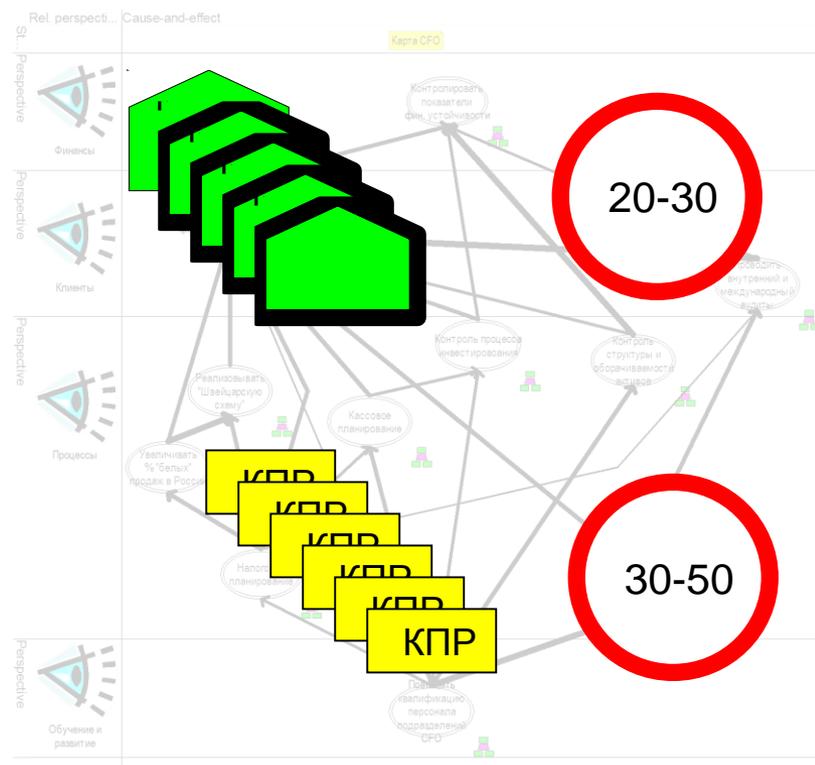


# Опыт проектов: приемы и методики

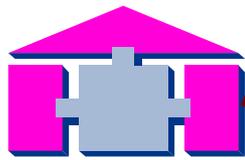


- 2-3 уровня внедрения «сверху»
- (+1 для холдингов, групп компаний)

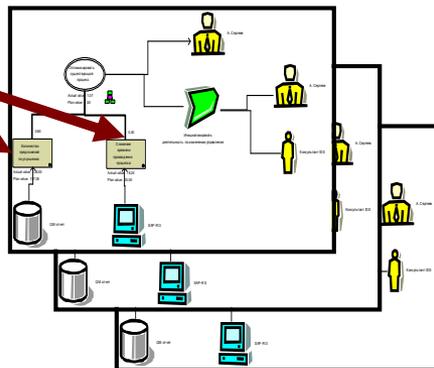
- Не более 20-30 целей и 30-50 КПР на стратегическую карту



# Опыт проектов: приемы и методики



Референтные модели КПР

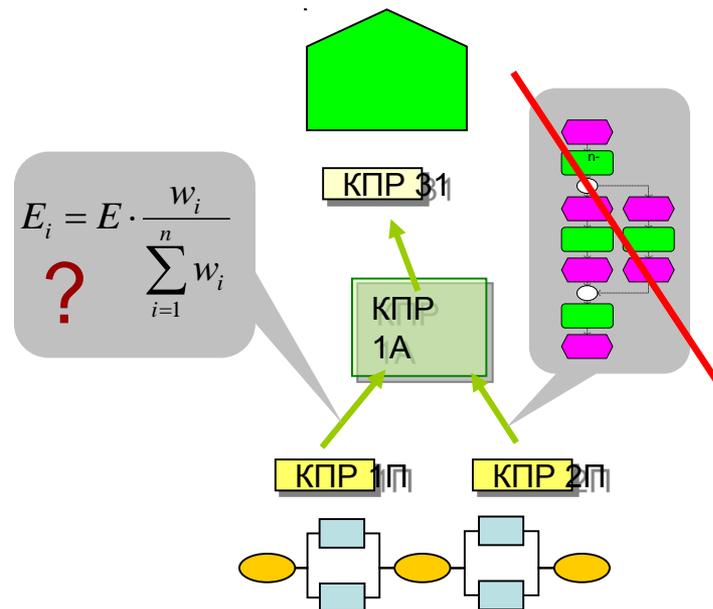


- Использование референтных моделей КПР

- Не существует стандартной процедуры для агрегации

- Не всегда возможна математическая агрегация

Агрегация КПР



# Дерево ключевых показателей результативности



# Palladium

Executing Strategy

В 1988 году Роберт Каплан и Дэвид Нортон организовали в городе Линкольн (штата Массачусетс, США) консультационную группу Balanced Scorecard Collaborative, Inc (BSCoI).

Сегодня Balanced Scorecard Collaborative/Palladium это международная компания, занимающаяся консультированием и внедрением ССП во всем мире.

С 2004 года в Мюнхене начал работу офис BSCoI в Центральной и Восточной Европе (Balanced Scorecard Collaborative CEE). BSCoI CEE рассматривает в качестве целевого сегмента компании, как уже применяющие ССП, так и только планирующие ее внедрение.

<http://www.bscol.com>



# Palladium Hall of Fame for Executing Strategy®



## Consumer

## Government

## Telecom & IT

**TURKCELL**  
SUPERONLINE

ATENTO:

**CABLEVISION**  
mobistar

**COGNOS**

**KT** **SIEMENS** **Datacraft**

**MOTOROLA** **Infosys**

**LOCKHEED MARTIN** **AT&T Canada** **CISCO** **du** **GTE**

## Materials & Industrials

**QATAR STEEL** **AKSA** **BOREALIS** **OU PONT**

**GERDAU** **Luxfer** **PROFERTIL** **BOFUSAN LOGISTIK** **Polibrasil** **SMDC**

**Brown & Root** **WELCHER** **SOHO Group**

**dubal** **Kinnarps** **DELTA DENTAL** **MONTEFIORE**

**PLIVA** **DUKE CHILDREN'S** **Unimed** **MERCK**

**Nemours** **Hillside** **BOYS & GIRLS CLUBS OF PUERTO RICO**

**BRIGHAM AND WOMEN'S HOSPITAL** **Boehringer Ingelheim** **UC San Diego**

## Healthcare

## Education & Non-Profits



**GOVERNMENT OF HUBAI** **RTA** **EMIRATES IDENTITY AUTHORITY**

**MINISTRY OF MANPOWER** **MINISTRY OF VITICULTURE** **MINISTRY OF GOVERNMENT ADMINISTRATION AND HOME AFFAIRS** **DUBAI POLICE** **State Auditor's Office**

**City of Corpus Christi** **Christchurch City Council** **Jeonbuk**

**BMW** **HSBC** **NASD** **Mellon** **KeyCorp** **CHEMICAL** **MAPFRE** **Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ** **AKBANK**

**STATOIL** **NOVA SCOTIA POWER** **UNIBANCO** **Skandia** **WELLS FARGO** **Allianz**

**UNIVERSITY OF LEEDS** **Folkhälsan** **NDPL** **EUP** **STATOIL** **NOVA SCOTIA POWER** **PSEG** **Énergie NB Power** **WESTERN WATER** **IWA** **chilectra** **BORD GÁIS** **Endesa** **Reliance Industries Limited**

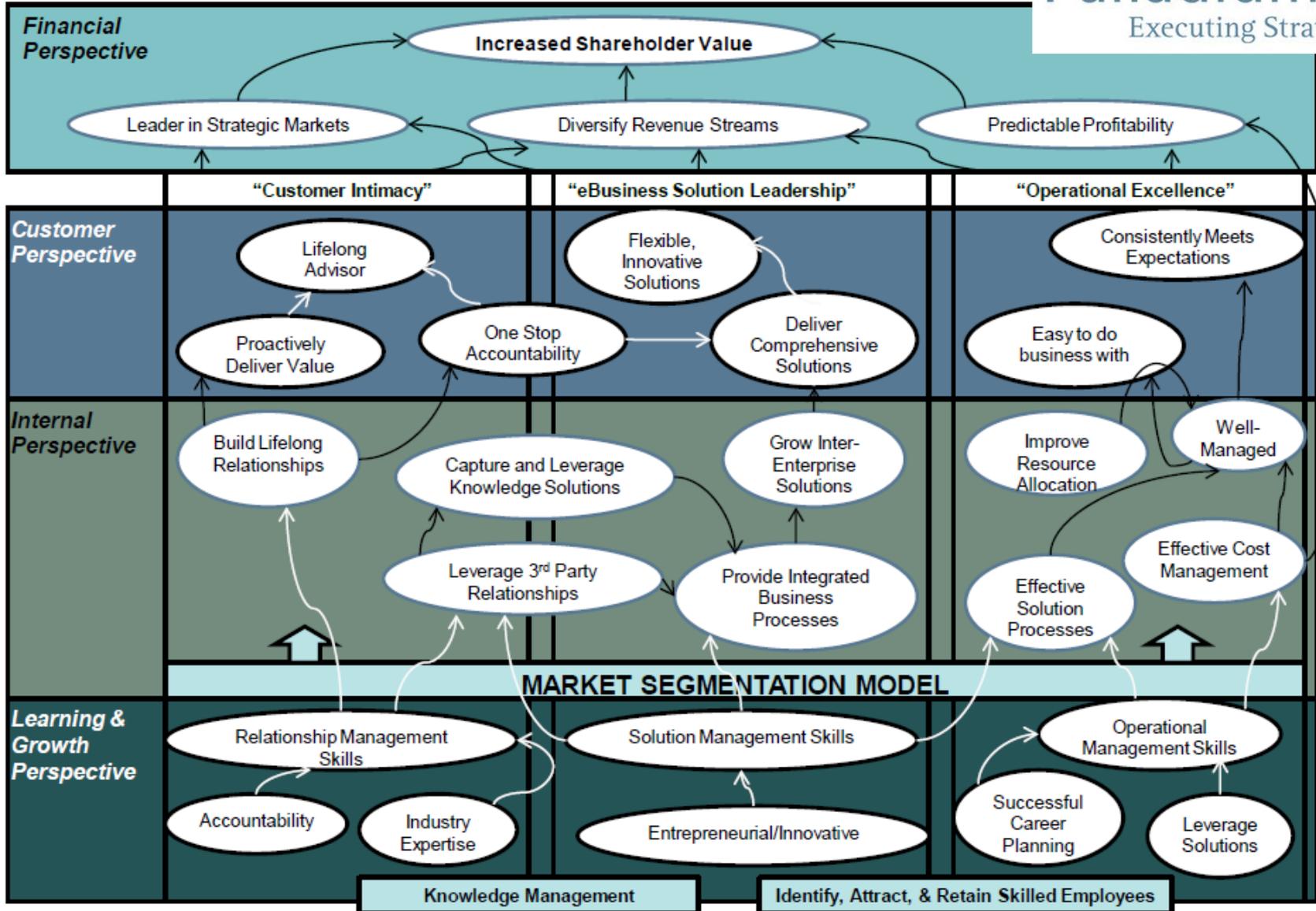
**University of Leeds** **Folkhälsan** **NDPL** **EUP** **STATOIL** **NOVA SCOTIA POWER** **PSEG** **Énergie NB Power** **WESTERN WATER** **IWA** **chilectra** **BORD GÁIS** **Endesa** **Reliance Industries Limited**

## Municipal Government

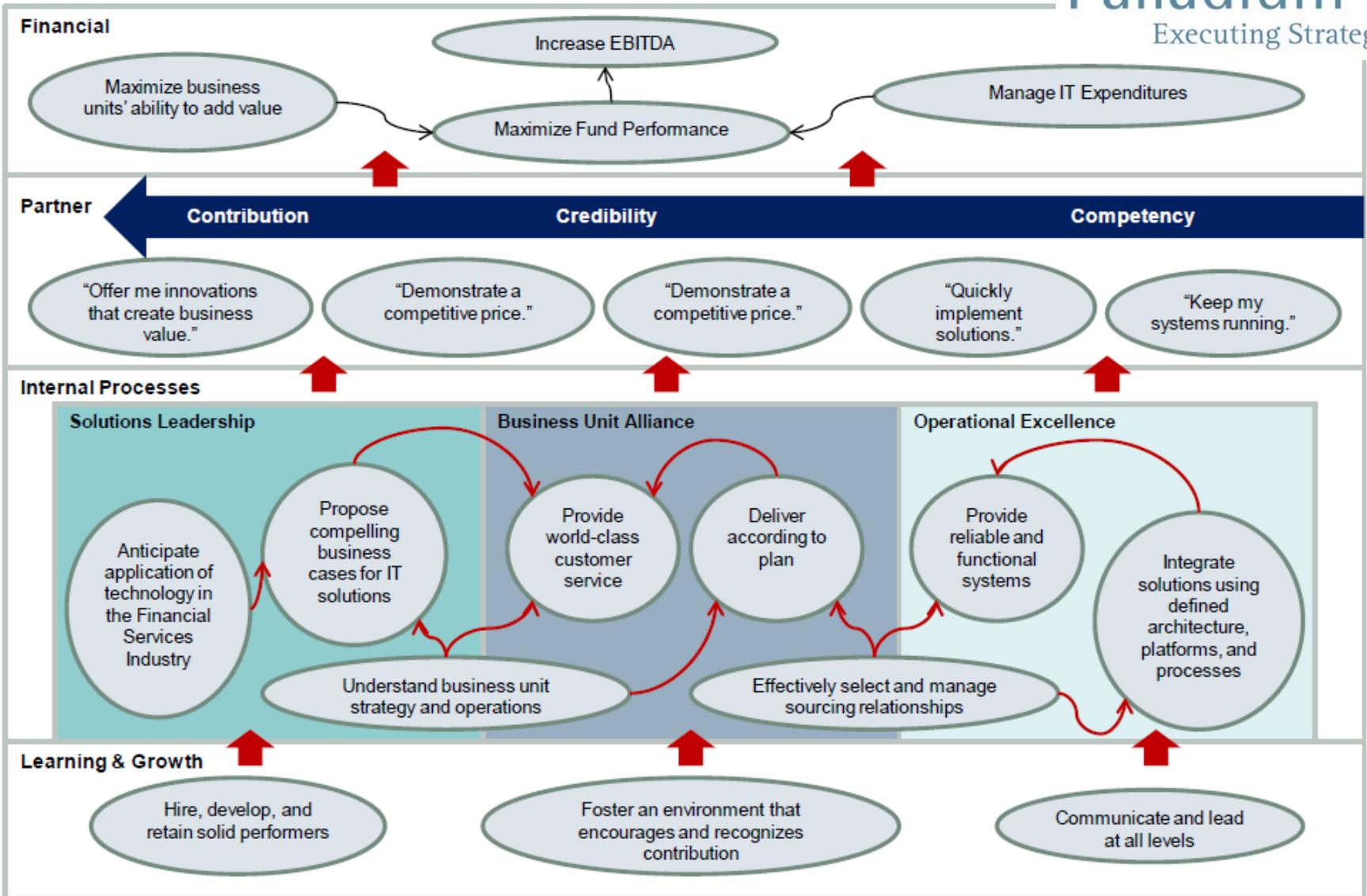
## Financial & Business Services

## Energy & Utilities

# Software Company Strategy Map



# IT Department Strategy Map



# Табличное представление системы показателей

Организационная структура

Детализация показателей

Нефтегазовая компания

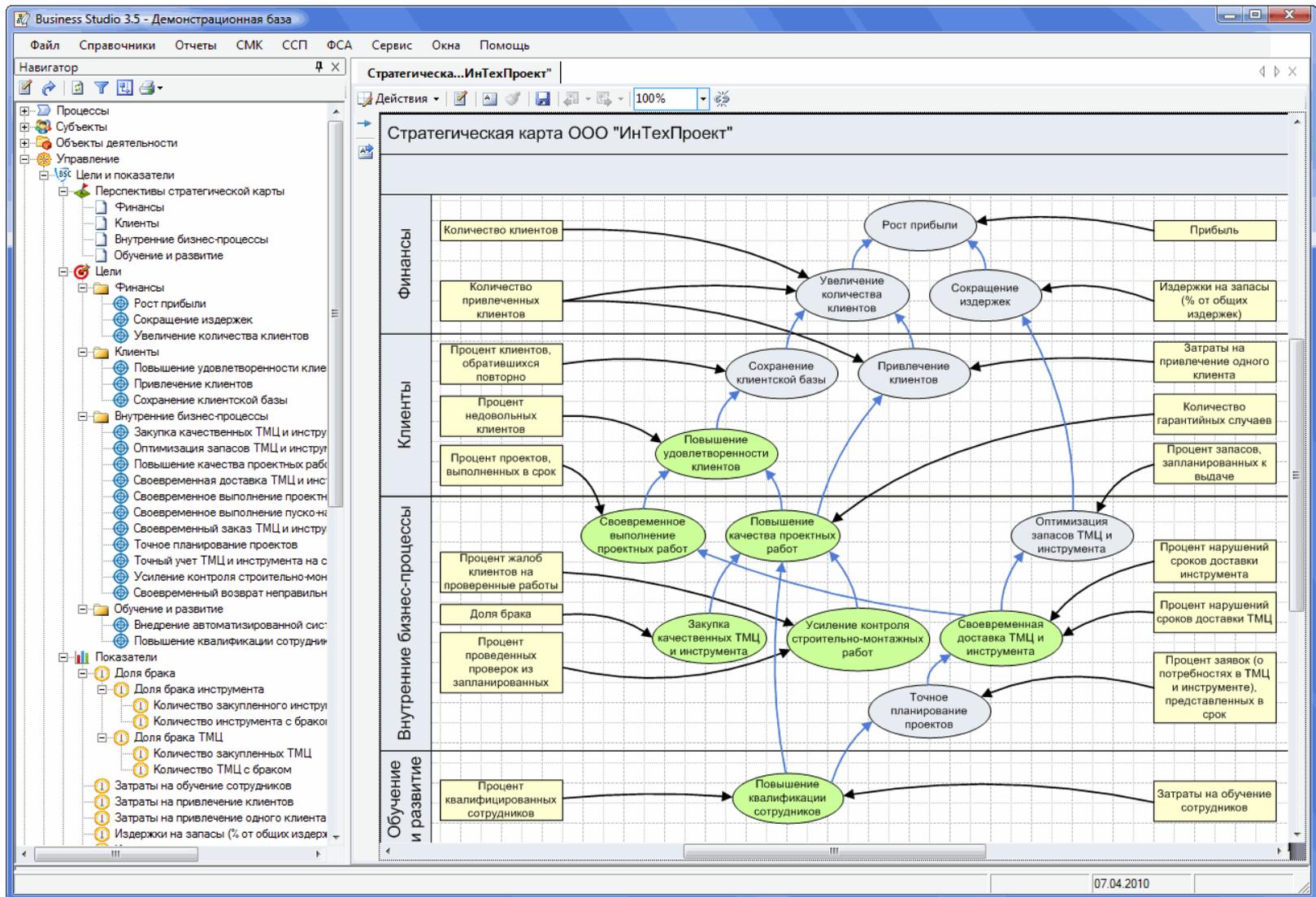
- Группа компаний Нефтегаз
  - ГД Нефтегаз
  - Разведка и добыча
    - ЗГД по разведке и добыче
    - Добыча нефти и газа
      - НД развития и новых проектов**
      - НД добычи нефти и газа
      - ООО "Нефтегаз-Север"
      - ООО "Нефтегаз-Запад"
      - ООО "Нефтегаз-Восток"
    - Наука/технологии
    - Газ и газопереработка
    - Логистика, переработка и сбыт
    - Экономика и финансы
    - Организационные вопросы
    - Правовые и корпоративные вопросы
    - Корпоративные коммуникации

НД развития и новых проектов

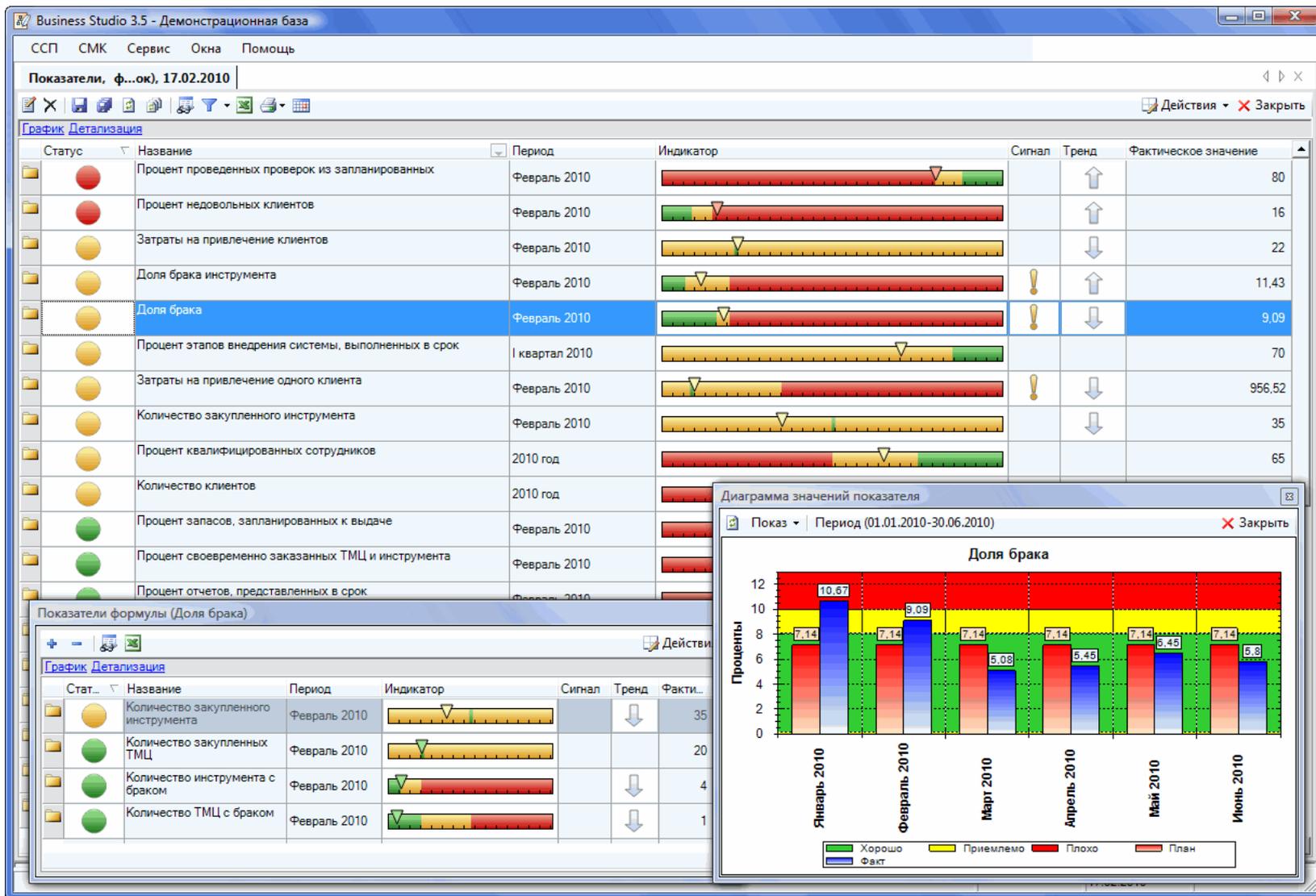
Сумма весов	Вес	Иерархия	*◇	*◇	План	Факт
100,0		НД развития и новых проектов	●	↓	100,00 %	
45,0		Финансовые и операционные показатели	●	↓	45,00 %	
15,0		EBITDA (нормализованная) по блоку Разведка и добыча	●	↓	164,0 млрд. руб.	162,0 млрд. руб.
55,0		EBITDA (нормализованная) от деятельности ДГТП (НД газа и газопереработки)	●	↓	100,00 млн.р.	90,00 млн.р.
15,0		EBITDA (нормализованная) по Нефтегаз-Восток (ГД Нефтегаз-Восток)	●	↓	9,0 млрд. руб.	8,0 млрд. руб.
15,0		EBITDA (нормализованная) по Нефтегаз-Запад (ГД Нефтегаз-Запад)	●	↓	15,0 млрд. руб.	19,0 млрд. руб.
15,0		EBITDA (нормализованная) по Нефтегаз-Север (ГД Нефтегаз-Север)	●	↓	40,0 млрд. руб.	45,0 млрд. руб.
10,0		Объем добычи нефти ОАО "Нефтегаз"	●	↓	26,00 млн. т.	23,10 млн. т.
10,0		Восполнение ресурсной базы за счет приобретений	●	↓	25,00 млн. т.	20,00 млн. т.
10,0		Реализация крупных стратегических проектов по Блоку	●	↓	900,00 млн.р.	765,00 млн.р.
55,0		Стратегические инициативы	●	↑	55,00 %	
10,0		Реализация проектов по освоению месторождений ОАО Нефтегаз в Ямало-Ненецком АО	●	↓	1,00 ABC	B
5,0		Реализация проектов по освоению месторождений в восточно-сибирском регионе	●	↑	1,00 ABC	A
10,0		Работа по выходу на рынки Ближнего Востока Средней Азии	●	→	1,00 ABC	C
10,0		Работа по созданию совместных предприятий (с российскими и зарубежными партнерами)	●	↑	1,00 ABC	A
10,0		Создание нового региона нефтедобычи ОАО "Нефтегаз" в регионе Тимано-Печоры	●	→	1,00 ABC	B
10,0		Развитие собственной команды руководителей	●	↑	1,00 ABC	A

Задачи и показатели руководителя

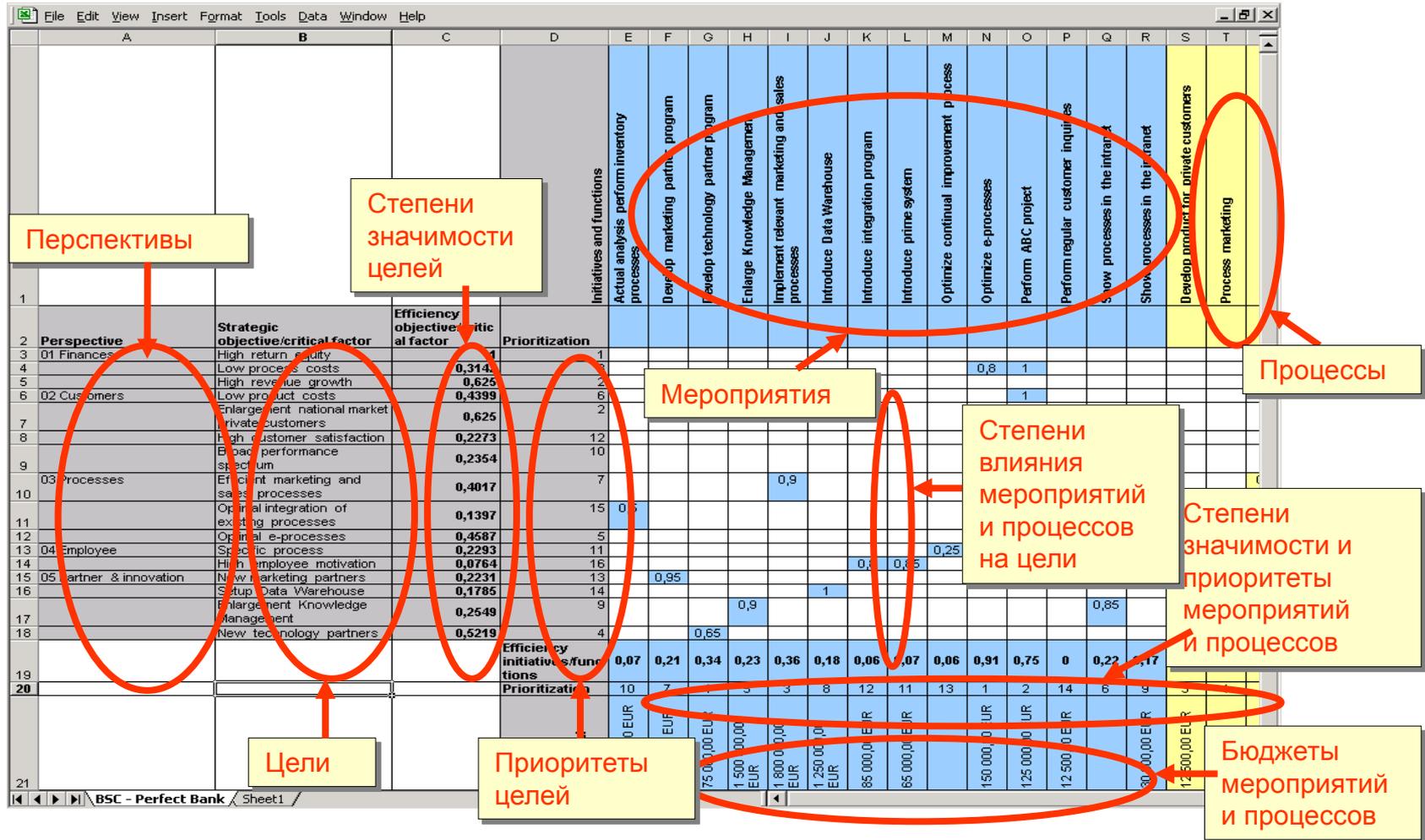
# Business Studio



# Business Studio



# ARIS BSC. Анализ процессов и мероприятий





# Почитать и посмотреть

---

Обучающее видео по теме «Управление по целям»

<http://koptelov.info/video/upravlenie-po-tselyam/>

Статья: Как отразить бизнес-стратегию в виде дерева целей

<http://www.e-executive.ru/management/practices/1985946-kak-otrazit-biznes-strategiu-v-vide-dereva-tselei>

Статья: Какие плоды должны зреть на дереве целей

<http://www.e-executive.ru/management/practices/1986174-kakie-plody-dolzhny-zret-na-dereve-tselei>

# Спасибо за внимание!

---

## Коптелов Андрей Константинович

Директор департамента стандартизации  
бизнес-процессов Образовательного  
холдинга

Вице-президент АВРМР Russia

Преподаватель, консультант, аналитик

Сайт: [koptelov.info](http://koptelov.info) (видео, статьи, книга)

Телефон: 8-916-131-11-69

Эл. почта: [koptelovak@yandex.ru](mailto:koptelovak@yandex.ru)

Skype: koptelov\_ak



Но несмотря ни на что!!!

---

А что ты  
сегодня  
сделал для  
достижения  
своей цели?

