

# **Аннотация программы учебной дисциплины «Управление стратегией: финансовые аспекты»**

## **1. ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель курса – формирование системы знаний о модели стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых параметров, охватывающих все существенные аспекты ее деятельности.

## **2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ**

В результате освоения дисциплины слушатель должен:

### **Знать:**

- отличия традиционной бюджетной модели управления компанией от модели, базирующейся на ее стратегических целях;
- технологиях внедрения BSC, в том числе в российских компаниях.

### **Уметь:**

- разработать программу реализации модели BSC или параллельных ей систем в конкретной компании с учетом особенностей ведения бизнеса, определив ключевые факторы успеха, выявив проблемные зоны в деятельности компании, с целью оптимизации процесса принятия решений стратегического и операционного характера.

### **Иметь навыки:**

- использования основных инструментов BSC

## **3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Тема 1. Введение.**

Глоссарий. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard).

Видение (Vision). Миссия (Mission). Стратегия (Strategy). Стратегическая карта (Strategy map). Инициатива (Initiative). Выравнивание (Align the Organization to the Strategy). Индикаторы эффективности (Key Performance Indicators, KPI). Перспективы (Perspectives). Финансовая перспектива (Financial). Работа с клиентами (Customer). Бизнес-процессы (Internal Process). Компетентность персонала (Learning Growth/Employees).

**Предмет изучения** - модель интегральной оценки эффективности деятельности компании на базе совокупности целей (задач) и системы взаимосвязанных показателей.

**Объект изучения** – компании различных сфер бизнеса (сравнительная характеристика).

### **Тема 2. Диагностика несостоятельности (дефолта) компании как элемент антикризисного управления**

Понятие и признаки финансовой несостоятельности компании. Качественные и количественные модели прогнозирования финансовой несостоятельности.

### **Тема 3. История вопроса. Сущность сбалансированной системы показателей (ССП).**

Предпосылки появления СПП. Переход от управления материальными активами к управлению стратегиями. Отличия бухгалтерской модели оценки финансового состояния компании от финансовой. Финансовый контроль и стратегический контроль.

Новая концепция корпоративной отчетности – Отчет о стоимости компании (Global Reporting Initiative, GPI).

#### **Тема 4. Концепция сбалансированной системы показателей как набор взаимосвязанных целей.**

##### **2.1. Цели и содержание ССП.**

Недостатки традиционной системы бюджетного управления. Отличительные черты ССП. Проекция стратегических целей на плоскость из четырех составляющих: финансы, клиенты, процессы, развитие. Взаимосвязь параметров ССП.

##### **2.2. Альтернативные модели.**

ССП – модель Мейсела (Lawrence S.Maisel). Пирамида эффективности (C.J. Mc Nair, Richard L.Lunch). Модель EP2M (C.Adams, P.Roberts. Effective Progress and Performance Measurement).

##### **2.3. Основные элементы (составляющие) ССП.**

Функциональные цели. Ключевые факторы успеха. Стратегические инициативы. Ключевые показатели эффективности (КПЭ): классификация, критерии отбора, этапы создания системы показателей в компании. Целевые значения КПЭ, планы действий по достижению целевых значений. Взаимосвязь функциональных целей, ключевых факторов успеха и КПЭ.

#### **Тема 5. Процесс разработки ССП. Модель стратегических карт.**

Модель стратегических карт Каплана-Нортон: их особенности, содержание, порядок формирования. Определение функциональных целей и критических факторов успеха. Причинно-следственные отношения целей, раскрывающие стратегию компании. Группировка ключевых показателей по стратегическим направлениям. Цепочка «цели-показатели-задачи-инициативы».

##### **Практикум по определению набора ключевых показателей.**

Переход от карты целей к стратегической карте и пирамиде ключевых показателей. Основные проблемы разработки стратегических карт и возможности их применения в российских компаниях.

##### **Практикум по составлению стратегической карты.**

#### **Тема 6. Сбалансированная система показателей и стратегия компании.**

Декомпозиция целей-показателей компании как прием перевода стратегии на операционный уровень. Каскадирование как метод разработки ССП силами всей организации. Разработка стратегических инициатив (мероприятий по достижению целей). Мотивация сотрудников в зависимости от выполнения ключевых показателей.

Финансовый анализ – дополнительный инструмент разработки ССП.

#### **Тема 7. Процесс внедрения сбалансированной системы показателей в компании.**

Взаимосвязь ССП с другими системами управления, условия эффективного применения стратегических карт. Выбор организационной единицы для внедрения. Создание проектной команды, определение роли и обязанностей ее членов. Организация управления финансовым циклом на базе ключевых показателей при поддержке руководства компании. Обучение как часть информационного менеджмента, система стимулирования сотрудников.

Примеры внедрения ССП: торгово-дистрибьюторская компания, промышленная компания, риэлторская компания (кейс-стади).