



ABS Group (Advanced Business Solutions)

Разработка стратегии

Нужна ли Вам стратегия?

Когда компании нужна стратегия? Скажем прямо: **стратегия нужна ВСЕГДА!**
Вот лишь некоторые ситуации, сигнализирующие о необходимости стратегии:

- Есть желание строить бизнес как единую систему, с ясным пониманием целей и приоритетов и без распыления ресурсов
- Есть разногласия в том, стоит ли заниматься тем или иным направлением бизнеса
- Есть ощущение, что разные части организации живут своей жизнью, а иногда и воюют между собой
- Есть разногласия в том, что допустимо и недопустимо в компании и как вести дела
- Есть ранее сформулированные цели развития, но они «не приближаются»
- У компании мало ресурсов и очень легко распылить их, не добившись результата
- Компания проходит «кризис роста» - ситуацию, когда сложившаяся система управления не справляется с возрастающим объемом бизнеса
- Есть необходимость противостоять кризису, повышая корпоративную эффективность: отказываясь от лишнего и неприоритетного, снижая издержки, совершенствуя процессы, повышая отдачу активов и ресурсов

В области стратегического управления компания ABS Group оказывает следующие **услуги**:

- Разработка стратегии развития
- Содействие в разработке стратегии развития
- Разработка комплексной программы активизации развития
- Постановка функции стратегического управления на предприятии

Стратегия может разрабатываться:

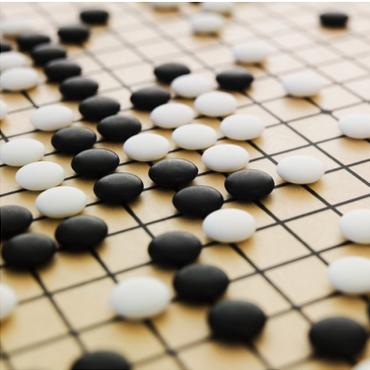
- с разработкой **функциональных стратегий** или
- на основе **системы сбалансированных показателей (ССП)**.



«Упущенное время обходится организациям все дороже и дороже...»



Что такое стратегия?



«Когда компании нужна стратегия? Скажем прямо: стратегия нужна ВСЕГДА!»

Стратегия – это образ действий, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели.

В качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики - **необратимость и долгосрочность последствий**.

Выделяют несколько **уровней стратегии**:

- **Корпоративный.** На этом уровне определяется, какова организация, и какие бизнесы она делает (бизнес-портфель).
- **Деловой.** На этом уровне определяется стратегия действий в рамках отдельного направления бизнеса. Если бизнесов несколько, то деловых стратегий тоже будет несколько.
- **Функциональный.** На этом уровне определяется, что должны делать функциональные (структурные) подразделения компании для реализации стратегий более высокого уровня.

Этапы разработки стратегии



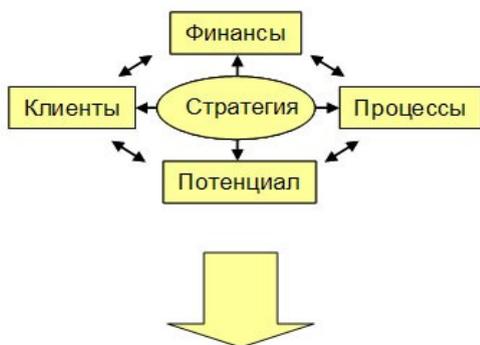


Альтернативный подход: система сбалансированных показателей

ССП - это совокупность межфункциональных стратегических инициатив или проектов и системы управления, ориентированной на мотивацию достижения и мониторинг реализации стратегии.

Основная идея ССП проста: управлять компанией предлагается не только по финансовым показателям, но и по показателям, характеризующим иные сферы организации (Рис. 1):

- **Финансы:** традиционные финансовые измерители: рентабельность активов и инвестиций, стоимость компании, валовая прибыль.
- **Клиенты:** место компании на рынке относительно конкурентов, отношений с покупателями, потребительской ценности реализуемых товаров или услуг на рынке. В этой перспективе собираются цели, которые отвечают за взаимодействие компании с внешним миром.
- **Процессы:** то, как функционирует компания с организационной и технической точек зрения.
- **Потенциал:** внутренняя инфраструктура – нематериальные активы, которые являются или будут являться базой для долгосрочного развития компании. Это человеческий капитал, который представляет совокупность знаний, умений и ноу-хау; информационный капитал, отождествляющий информационную систему компании; и организационный капитал, который определяется через гибкость организационной структуры и способность компании к изменениям.



| Цель | Показатель | Целевое значение | Мероприятия |
|------|------------|------------------|-------------|
| ... | ... | ... | ... |
| ... | ... | ... | ... |
| ... | ... | ... | ... |

Перспектива «Финансы»

Перспектива «Клиенты»

Перспектива «Процессы»

Перспектива «Потенциал»

Рис. 1. Концепция ССП

Создав эту систему показателей, и определив связи между ними, можно «отбалансировать» их значения.

Система причинно-следственных связей между показателями называется **стратегической картой**, а набор показателей верхнего уровня – **корпоративной счетной**

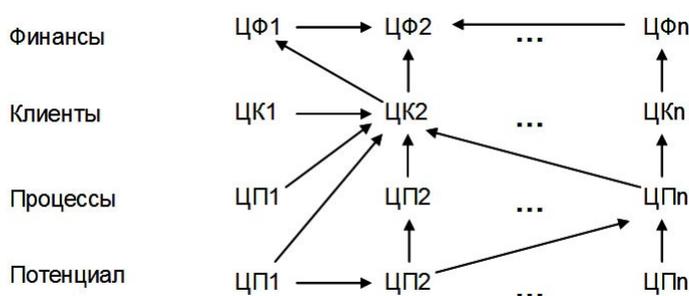


Рис. 2. Стратегическая карта (стратегия во взаимосвязях)

На основе стратегической карты разрабатываются т. н. **стратегические инициативы**. Это проекты, которые обеспечивают взаимосвязанное достижение целевых значений показателей.

В дальнейшем эти показатели «каскадируются» в структурные подразделения в виде **индивидуальных счетных карт**. Каждый сотрудник получает «в управление» те показатели, которые реально зависят от его усилий. Этим можно обеспечить, что каждое подразделение и каждый сотрудник получают ясные показатели, как именно они (а не «все вместе») участвуют в выполнении стратегии. Каскадированные показатели нередко называют «**ключевыми показателями эффективности**» (КПЭ, КРІ).

Технология построения ССП предполагает множество вариантов. Также надо понимать, что сама **ССП не заменяет стратегию**, а лишь упорядочивает процесс разработки стратегии и служит инструментом контроля исполнения стратегии.



Адрес: 124460 Москва,
Зеленоград, 1211 - 51.

Телефон: +7 (985) 643-7172
Сайт: www.b-solutions.ru
Эл. почта: ceo@b-solutions.ru



Мы экономим время высшего руководства компаний и превращаем нерешенные задачи в новые возможности развития.

Наш сайт
www.b-solutions.ru

Консультационная компания **ABS Group** создана в 2006 году. Основными направлениями консультирования являются:

- Стратегия развития компаний
- Совершенствование систем управления и бизнес-процессов
- Проекты и бизнес-планирование

Наши консультанты имеют опыт работы с такими компаниями, как: ОАО «Первый канал» (Москва), ОАО «Энергомаш-С» (Химки), ОАО «ЛУКОЙЛ-Пермнефть» (Пермь), ОАО «Астраханьнефте-сурс» (Астрахань), ОАО «Архангельскгеолдобыча» (Архангельск), ОАО «Арктикнефть» (Мурманск), ЗАО «Келлогг, Браун энд Рут Евразия Лимитед» (Москва), ООО «Комибур» (Усинск), контент-провайдер Newsland, ОАО «Кировский машиностроительный завод имени 1 мая» (Киров), ОАО «Ногинский мясоперерабатывающий комбинат» (Ногинск), ООО Группа компаний «Сибларекс» (Москва), Региональный общественный фонд «Поддержка и развитие среднего класса» (Москва), ОАО Научно-Производственное Объединение «Композитные материалы» (Москва).

Отраслевой опыт и реализованные проекты

Членами команды **ABS Group** в разное время выполнено **более 60 проектов** в следующих отраслях:

- нефтедобывающая промышленность: обустройство месторождений, бурение, эксплуатация месторождений, ремонт скважин;
- панельное домостроение;
- эксплуатация порта, стивидорный, бункеровочный и экспедиторский бизнес;
- машиностроение;
- добыча и переработка торфа;
- солнечная энергетика;
- производство фармпрепаратов и биологически активных добавок;

- мясоперерабатывающая промышленность;
- масложировая промышленность;
- автоматизация контроля доступа для стадионов, кинотеатров, парков и других мест массового скопления людей;
- телевидение;
- агрегация контента и контент-провайдинг;
- карьерная выработка щебня;
- охранный бизнес;
- медицинская техника;
- научно-техническая инноватика;
- производство ювелирных изделий.

Наши специалисты обосновали финансирование промышленных объектов общим объемом **6 039,86 млн. руб.**

Подробнее с опытом **ABS Group** можно ознакомиться на сайте в разделе «О Компании—Опыт».

