

An abstract graphic on the left side of the slide, consisting of a network of light blue lines and small circles, resembling a circuit board or a neural network, set against a dark blue gradient background.

ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОДЕЛИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ.

О ЧЕМ ВСТРЕЧА.

- 1-я часть, повествовательная.
- Почему в нашем случае BSC, а не OKR.
- Ограничения проприетарной модели BSC.
- Возможности Archimate.
- 2-я часть, дискуссионная.
- Варианты «оживления» модели BSC для работы с сценариями будущего.

ЧАСТЬ 1. ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ЗА СЧЕТ ДЕКОМПОЗИЦИИ ЭЛЕМЕНТОВ. АНАЛОГИЯ С ПРОЕКТНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ. BSC КАК СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.

ПОЧЕМУ В НАШЕМ СЛУЧАЕ BSC, А НЕ OKR?

- Параметры альтернативных методологий. Сроки планирования. BSC – длинные сроки и тенденции. OKR – короткие сроки и тенденция одна (скорость изменений).
- Лучшая методология – это не самая новая, а та что лучше подходит.
- Проблема выбора лучшей методологии. Ангажированность экспертного сообщества (консультантов). Выбирать придется самим.

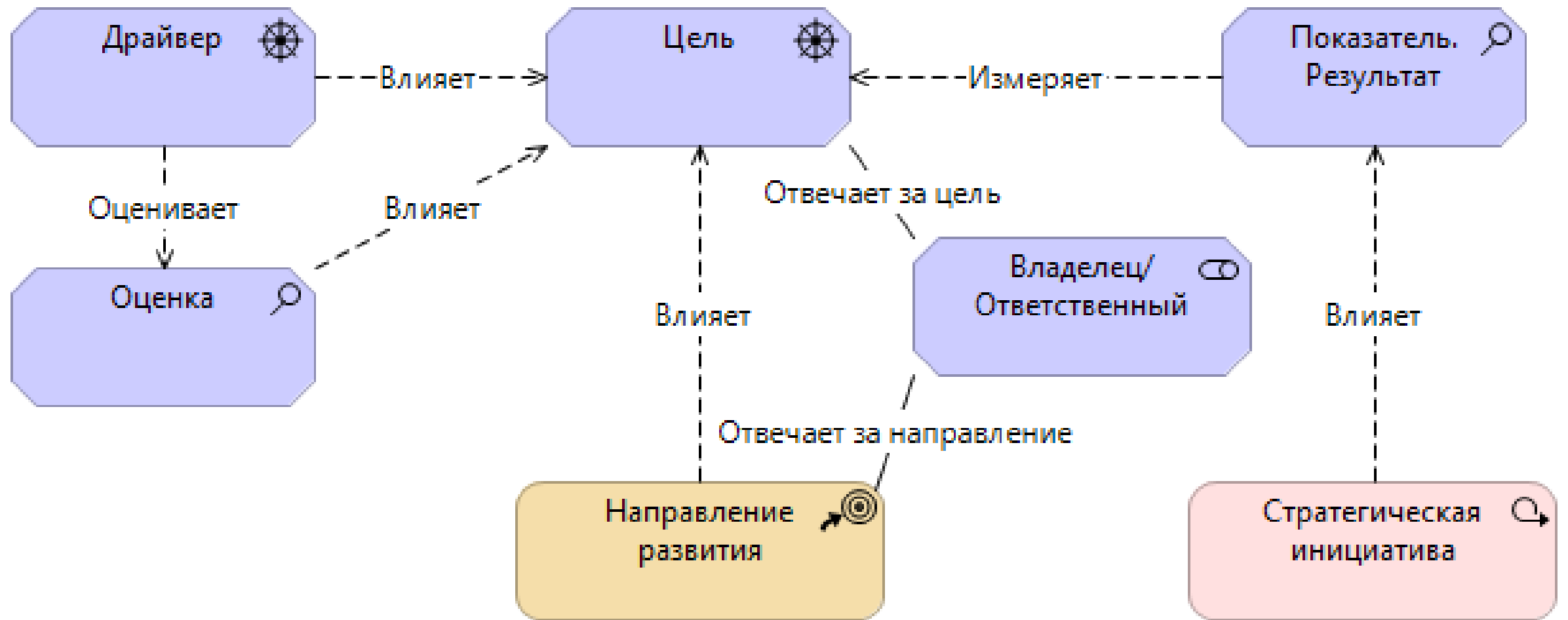
СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- Система сбалансированных показателей.
- В чем «сбалансированность» системы?.

ПРОБЛЕМЫ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ BSC КАК ЕДИНОЙ МОДЕЛИ КОМПАНИИ.

- Сами разработчики говорят что целей не должно быть много. Но в большой компании это не работает.
- По факту много целей и показателей. Запутанность модели.
- Параллельная слабо связанная логика.
- Бессмысленность нижних перспектив. Цели формулируются обобщенно и их связь влияния становится бессмысленной с точки зрения развития.

ПРОБЛЕМЫ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ BSC КАК ЕДИНОЙ МОДЕЛИ КОМПАНИИ. НЕДОСТАТОК ЭЛЕМЕНТОВ.



ПРОБЛЕМЫ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ BSC КАК ЕДИНОЙ МОДЕЛИ КОМПАНИИ. РЕШЕНИЕ – 2-Х УРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ.

- Модель уровня компании только финансовой перспективы.
- Модель системы целей для каждого направления развития.
- Моделирование системы целей в Archimate. Возможности интеграции проприетарной нотации BSC в Archimate.
- Все проблемы решены. В каждой системе целей немного, все зависимости видны и читаемы. Нет несвязанных или слабосвязанных элементов.
- Цели всех перспектив специфицированы (**пример**). В системе стратуправления присутствуют все необходимые элементы (Archimate).

СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ.

- Органический рост (существующие продукты и рынки) увеличение доли.
- Новые продукты (существующие рынки/новые продукты)
- Новые рынки (существующие продукты/новые рынки)
- M@A (Слияния и поглощения/покупка доли рынка или возможности)
- Операционная эффективность (внутренняя оптимизация)

СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ.

- Аудит существующих планов развития СИ и стратегические задачи.
Доработка существующих, формулирование новых.
- Встраивание в процессы контроля стратегии целей и показателей по направлениям. Т.е. кроме планов мы начинаем контролировать цели и показатели и тем самым получать обратную связь как наши изменения влияют на наши результаты. Сами процессы контроля также формируются по направлениям.
- Кроме того во многих направлениях выстраивается самостоятельная система управления (процессы).

ЧАСТЬ 2. ИМИТАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИИ.

- Проблемы визуальной модели BSC. Сила влияние цели на цель визуально выделяется на модели, но не дает нам почти никакой информации для анализа.
- В случае сложных древовидных (многие ко многим зависимостей) картина становится еще более запутанной.
- Нет никакой возможности понять как(в какой степени) самые нижние цели влияют на самые верхние.

ЧАСТЬ 2. ИМИТАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИИ.

- Назначение имитационного моделирование. Возможность проверить гипотезы без затрат на практическую реализацию. Возможность быстро спрогнозировать результат при изменении параметров.
- Применение в традиционной инженерии.
- Применение в процессах. Имитационное моделирование.

ЧАСТЬ 2. ИМИТАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИИ.

- «Лайт» вариант расчетной логики в модели BSC. Голдратт ДТР/ДТС (распределение условной единицы)
- Результат анализа позволяет определить вес каждой цели в пределах перспективы и выбрать для реализации цели с наибольшим весом.

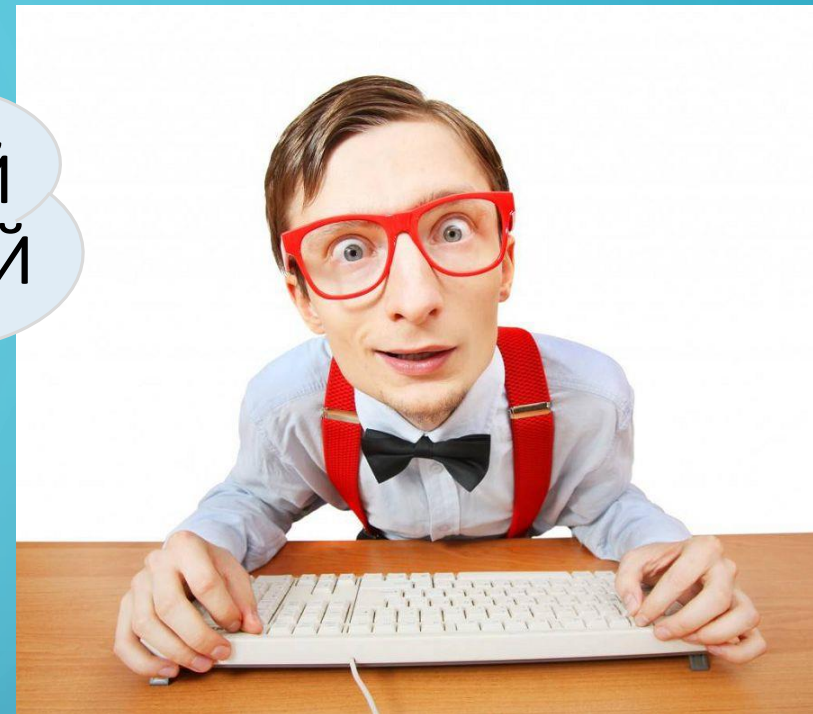
ЧАСТЬ 2. ИМИТАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИИ.

- Когда мы строим зависимости (дерево целей) насколько справедливо утверждение что при выполнении нижних целей автоматически выполняются верхние
- В отношении процессных и ресурсных целей их вообще нельзя рассматривать независимо с точки зрения результата т.к. процессные цели не будут выполнены при невыполнении ресурсных.
- Точно существует временная задержка между фактом выполнения нижней цели и выполнением зависимой от нее верхней цели. Синдром «резинового руля». Пример выручка-удовлетворенность клиента-сроки поставки.
- Часть факторов влияния мы точно не учтем и здесь важно, во-первых, правильно определить основные факторы (цели) для каждой перспективы, а во-вторых своевременно выявлять и корректировать факторы/цели в цикле контроля.
- Для перспективы «Клиенты» важно правильно оценить мотивацию рынка.
- Для перспективы процессы важно правильно определить какие основные внутренние факторы обеспечивают успех.

ЧАСТЬ 2. ИМИТАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИИ.

- Варианты «математики» для имитации
- «Факторный анализ». Проблемы накопления и анализа статистических данных. Отсутствие бэнчмарка. Сложность накопления и использования данных в компании.
- «Экспертные оценки». Полумера.

АРХИТЕКТОР - УМНОЖАЙ
ПОЛЬЗУ КОРПОРАТИВНОЙ
МОДЕЛИ.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ.

- Телегин Алексей
- +7(912)630-37-27
- alv.telegin@gmail.com

