

## Программа тренинга «Стратегическое управление компанией и бизнес-процессами на основе системы целей и показателей»

---

4 вебинара по 4 астр. часа

Авторы и ведущие:

- Владимир Репин, к.т.н., доцент, консультант по управлению, член АВРМР Russian Chapter, Генеральный директор ООО «Владимир Репин Менеджмент»;
- Сергей Третьяк, эксперт по системам ключевых показателей эффективности, руководитель проектов, бизнес-аналитик.

### Аннотация

Тренинг дает возможность в течение 4-х вебинаров по 4 астр.часа получить необходимые знания и базовые навыки в области разработки и практического использования системы целей и показателей для стратегического управления компанией, бизнес-процессами и структурными подразделениями, а так же разработки KPI для материального стимулирования сотрудников.

На тренинге рассматриваются подходы к разработке стратегии компании, формированию стратегической карты и сбалансированной системы показателей, методы определения целей и показателей, методы и практические инструменты мониторинга и контроля бизнес-процессов и подразделений по целям и показателям, методы разработки и использования KPI для материального стимулирования сотрудников компании.

Очень важно, что участники тренинга могут закрепить полученные знания и навыки, выполняя домашние задания по проектированию целей и показателей для управления бизнес-процессами, стратегической карты компании и проч. Домашние задания проверяются и рассматриваются на тренинге. Слушатели получают проверенные задания с комментариями ведущего тренинга.

### Для кого

Тренинг ориентирован на руководителей и специалистов, которым необходимо овладеть знаниями и базовыми навыками разработки и использования системы целей и показателей для управления организацией, бизнес-процессами, структурными подразделениями и сотрудниками.

### Цели

Цели тренинга:

- получить знания о существующих школах стратегического управления, их возможностях и ограничениях;
- овладеть навыками разработки стратегической карты компании;
- получить знания и навыки разработки стратегических целей и сбалансированной системы показателей;
- узнать о современных методах и инструментах мониторинга и контроля показателей;

- изучить методы разработки и использования KPI для материального стимулирования сотрудников;
- получить информацию по проекту внедрения сбалансированной системы показателей в компании.

## **Программа тренинга**

### **Вебинар I, 4 астр. часа.**

#### **9:00 – 10:30 Тема № 1. Стратегическое управление компанией**

Определение стратегии. Стратегия как позиция. Стратегия как перспектива. Школы стратегического управления. Школа дизайна (проектирования). Школа планирования. Школа позиционирования. Макйл Портер и генерические стратегии. Матрица BCG. Школа предпринимательства. Личность собственника-стратега. Когнитивная школа. Школа обучения. Школа власти.

10:30 – 10:45 Перерыв на кофе

#### **10:45 – 11:15 Тема № 1. Стратегическое управление компанией. Продолжение.**

Школа культуры. Школа внешней среды. Школа конфигурации. Разработка процесса стратегического управления компании. Инновационные бизнес-модели.

#### **11:15 – 12:00 Практическое занятие № 1. Анализ методов и инструментов стратегического управления, используемых в компании.**

Работа в группах. Анализ методов и инструментов стратегического управления, используемых в компании. Заполнение чек-листа для определения модели процесса стратегического управления. Доклады групп. Обсуждение.

12:00 – 12:10 Перерыв на кофе

#### **12:10 – 13:00 Тема № 2. Разработка стратегической карты и ССП**

Стратегическая карта компании: методика построения. Определение стратегических целей. Ошибки при формулировке целей. Принципы балансировки стратегических целей и показателей по проекциям бизнеса, уровням ответственности, горизонтам управления. Проверка целей по критериям SMART. Причинно-следственные связи стратегических целей. Оптимизация по количеству стратегических целей. Примеры стратегических карт различных компаний. Практическое задание по определению корректных формулировок целей.

Выдача домашнего задания по разработке Стратегической карты целей бизнес-единицы (функционального подразделения или сквозного бизнес-процесса).

### **Вебинар II, 4 астр. часа.**

#### **9:00 – 9:30 Проверка домашнего задания. Стратегическая карта целей**

Проверка домашнего задания по разработке Стратегической карты целей. Обсуждение ошибок.

#### **9:30 – 10:30 Тема № 2. Разработка стратегической карты и ССП. Продолжение**

Виды показателей. Ошибки при определении показателей. Каскадирование целей и показателей на нижние уровни управления. Разработка ключевых

показателей структурных подразделений и бизнес-процессов. Негативные примеры влияния на бизнес несбалансированной системы показателей. Типовые «грехи» менеджеров при разработке показателей (по М.Хаммеру). Операционализация стратегии: операционные планы и проекты. Риски подмены цели проектом или планом мероприятий. Взаимосвязь целей, показателей, процессов, проектов. Использование финансово-экономической модели для проверки сбалансированности целей, показателей и проектов. Практическое задание по определению корректных формулировок показателей различного типа.

*10:30 – 10:45 Перерыв на кофе*

**10:45 – 11:50 Практическое занятие № 2. Разработка системы сбалансированных показателей.**

Работа в группах. Корректировка стратегических карт. Разработка показателей для измерения стратегических целей. Доклады групп. Обсуждение.

*11:50 – 12:00 Перерыв на кофе*

**12:00 – 13:00 Тема № 3. Методология OKR**

ССП и OKR. Основные понятия методологии OKR. Требования к формулировкам. Примеры OKR. Принципы построения дерева OKR. Область применения и преимущества OKR. Отличия методологий KPI и OKR. Суперсилы OKR. Цикл OKR в организации. Типовые ошибки при формировании OKR.

Выдача домашнего задания по разработке ССП бизнес-единицы (функционального подразделения или сквозного бизнес-процесса).

**Вебинар III, 4 астр. часа.**

**9:00 – 9:45 Проверка домашнего задания. ССП**

Проверка домашнего задания по разработке ССП. Обсуждение ошибок.

**9:45 – 10:30 Тема № 4. Разработка системы мотивации персонала на основе KPI**

Понятие статуса внутренней мотивации человека. Виды статусов. Материальные и нематериальные методы стимулирования. Ограничения материальных методов стимулирования. Методические подходы к разработке KPI для управления персоналом. Мотивационная карта сотрудника. Чувствительность к материальной мотивации.

*10:30 – 10:45 Перерыв на кофе*

**10:45 – 11:50 Тема № 4. Разработка системы мотивации персонала на основе KPI. Продолжение.**

Сбалансированность KPI в карте мотивации сотрудника. Общие, командные и индивидуальные показатели. Постоянная и переменная часть компенсации. «Стоп-факторы» или «Коэффициенты отсечки». Оценка непосредственным руководителем. Динамическая ориентация на ключевые проекты. Выбор показателей для должностей разного уровня. Типовые ошибки и риски при внедрении системы материального стимулирования по KPI. Возможные манипуляции при использовании KPI.

*11:50 – 12:00 Перерыв на кофе*

**12:00 – 13:00 Практическое занятие № 3. Анализ системы стимулирования и разработка KPI**

Работа в группах. Заполнение анкеты М. Ландсберга и опросника по прозрачности системы стимулирования для персонала. Выбор KPI для стимулирования руководителей. Доклады групп. Обсуждение.

Выдача домашнего задания по разработке KPI для руководителей (функционального подразделения или сквозного бизнес-процесса).

**Вебинар IV, 4 астр. часа.**

**9:00 – 9:45 Проверка домашнего задания. KPI**

Проверка домашнего задания по разработке KPI. Обсуждение ошибок.

**9:45 – 10:30 Тема № 5. Управление подразделениями и бизнес-процессами на основе KPI. Повышение эффективности.**

Мониторинг и контроль достижения целевых показателей персоналом. Что такое стратегический контроллинг. Развитие контроллинга, организационная структура контроллинга. Элементы стратегического контроллинга, их взаимодействие. Контроллинг и цифровизация. BI-системы. Примеры панелей управления. Использование современных BPM-систем для контроля показателей выполнения бизнес-процессов.

10:30 – 10:45 Перерыв на кофе

**10:45 – 11:30 Тема № 5. Управление подразделениями и бизнес-процессами на основе KPI. Повышение эффективности. Продолжение.**

Автоматизированные методы контроля действий персонала. Контроль исполнения требований внутренних нормативно-методических документов. Выявление проблем и их причин. Цикл PDCA непрерывного улучшения бизнес-процессов и деятельности структурных подразделений компании. Вовлечение персонала в улучшение бизнес-процессов. Примеры.

**11:30 – 12:00 Практическое занятие № 4. Анализ используемой системы мониторинга и оперативного управления по показателям**

Работа в группах. Анализ существующей системы мониторинга и управления компанией и бизнес-процессами по показателям (на основе чек-листа). Доклады групп. Обсуждение.

12:00 – 12:10 Перерыв на кофе

**12:10 – 13:00 Тема № 6. Проект внедрения системы сбалансированных показателей.**

Разработка и регламентация процессов стратегического управления. Пример. Проект внедрения ССП. Этапы проекта. Команда проекта. Программные продукты для автоматизации работы с ССП. Использование BI, BPM-систем, внутренних порталов. Риски проекта и компенсационные мероприятия.

Каждому участнику тренинга вручается номерной сертификат:

# Сертификат

№ 5555 подтверждает, что

Петрова  
Ольга Васильевна

приняла участие в тренинге

« Стратегическое управление  
компанией и бизнес-процессами  
на основе системы целей и  
показателей »

Месяц 2021 года

г. Москва



Генеральный директор  
ООО «Владимир Репин Менеджмент»  
В. В. Репин, к.т.н., доцент

## Условия проведения

Корпоративный тренинг проводится в формате 4-х вебинаров длительностью 4 астр. часа в удобное для вас время. Используется платформа Zoom. Количество участников - до 20 человек в группе.

Предоставляются:

- методические материалы к тренингу в pdf-формате;
- сертификаты, подтверждающие участие в тренинге;
- результаты проверки «домашних заданий»;
- ссылки на литературу по теме;
- видео-записи вебинаров.

Контакты:

[www.repin.guru](http://www.repin.guru)

[Vladimir@repin.guru](mailto:Vladimir@repin.guru)

[info@bpm3.ru](mailto:info@bpm3.ru)

+7 916 608 80 31

Ссылка на программу на сайте: <https://repin.guru/program/strategicheskoe-upravlenie-kompaniej-i-biznes-protsessami-na-osnove-sistemy-tselej-i-pokazatelej/>