

Содержание тем

Тема 1. Сущность и значение стратегического управления и эффективности бизнеса

Стратегическое управление как система долгосрочного выбора направлений развития и согласования целей, ресурсов и действий организации. Отличия стратегического, тактического и оперативного управления. Понятия «эффективность», «результативность», «производительность», «экономичность», «ценность» и их место в управленческой практике. Заинтересованные стороны и критерии успеха бизнеса. Стратегический цикл: анализ внешней и внутренней среды, постановка целей, выбор и реализация стратегии, мониторинг, оценка и корректировка. Связь эффективности с устойчивостью бизнес-модели и способностью организации создавать ценность. Требования к системе управления эффективностью: целевая ориентированность, измеримость, ответственность, сопоставимость и управляемость.

Тема 2. Управление эффективностью бизнеса на основе показателей эффективности

Система показателей как инструмент перевода стратегии в измеримые результаты. Иерархия целей и показателей: корпоративный уровень, бизнес-направления, подразделения и процессы. Ключевые показатели эффективности (KPI): назначение, критерии отбора, формулы, единицы измерения, периодичность, источники данных, ответственные лица и целевые значения. Финансовые показатели: выручка, маржинальность, прибыль, рентабельность, оборачиваемость, денежный поток, эффективность использования активов и капитала. Опережающие и запаздывающие индикаторы. Принципы нормирования, сопоставления факта и плана, анализа динамики и отклонений. Риски «перегрузки» системы показателей и локальной оптимизации.

Тема 3. Нефинансовые показатели деятельности фирмы

Роль нефинансовых показателей в раннем выявлении факторов будущих финансовых результатов. Клиентские показатели: удовлетворенность, удержание, лояльность, качество сервиса. Процессные показатели: сроки, качество, производительность, дефекты, потери, соблюдение стандартов. Показатели персонала и организационного развития: вовлеченность, текучесть, компетенции, обучение, производительность труда. Инновационные и цифровые показатели. Принципы сочетания финансовых и нефинансовых индикаторов, построение причинно-следственных связей, контроль качества данных. Использование нефинансовых показателей в управленческой отчетности и при корректировке стратегии.

Тема 4. Управление эффективностью деятельности организации (концепция Business Performance Management (BPM))

Business Performance Management как интегрированный управленческий цикл постановки целей, планирования, бюджетирования, мониторинга, анализа и корректирующего воздействия. В рамках программы аббревиатура BPM используется в значении Business Performance Management. Архитектура системы управления эффективностью: стратегия, цели, показатели, планы, ответственность, данные, отчетность и управленческие решения. Декомпозиция целей и KPI, центры ответственности и владельцы показателей. План-фактный анализ, анализ отклонений и причин, управленческие дашборды. Связь управления эффективностью с процессной архитектурой организации. Организационные и информационные условия внедрения BPM, типичные ошибки и факторы успеха.

Тема 5. Модели стратегического управления эффективностью и результативностью

Сравнение моделей стратегического управления эффективностью. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard): финансовая, клиентская, внутренняя и обучающая перспективы, карты стратегии и причинно-следственные связи. Value-Based Management и управление созданием стоимости. Performance Prism и учет интересов заинтересованных сторон. Подходы к постановке и согласованию целей, включая OKR как инструмент фокусировки на приоритетах и измеримых ключевых результатах. Выбор модели в зависимости от масштаба, зрелости управления, характера стратегии и доступности данных. Комбинирование элементов моделей без дублирования показателей и противоречий в мотивации.

Тема 6. Другие инструменты управления результативностью и эффективностью

Бенчмаркинг и сравнительный анализ: выбор объекта и базы сравнения, интерпретация разрывов. Факторный и причинно-следственный анализ, дерево проблем, анализ узких мест. Управленческие панели показателей и инструменты визуализации данных. Портфель стратегических инициатив и оценка вклада мероприятий в достижение целевых показателей. Цикл PDCA и корректирующие действия. Элементы процессного подхода и непрерывного совершенствования. Организация регулярных performance-review: повестка, роли, факт-план-анализ, решения и контроль исполнения. Использование цифровых аналитических инструментов для мониторинга и подготовки управленческой отчетности.