**Программа обучения по курсу**

**Сбалансированная система показателей**

**Общий обзор и основные элементы бизнес-архитектуры**

* Компоненты бизнес-архитектуры
* Пошаговое расширение бизнес-архитектуры
* Логика построения бизнес-архитектуры
* Сценарий разработки модели бизнес-архитектуры
* Программа построения системы управления изменениями
* Общая схема начального структурирования предприятия

**Управление предприятием по целям и показателям**

* Понятие стратегии организации
* Базовые модели управления (McKinsey)
* Структурирование стратегии
* Экстраполяция и сценарное моделирование. Сценарное планирование
* Схема проведения реорганизации (адаптивное управление)
* Структура документа «Стратегия». Архитектура стратегического плана
* Системный трафарет «Внешняя, внутренняя среда компания»
* Факторы внешней среды, влияющие на стратегию
* Факторы внутренней среды, влияющие на стратегию
* Инструменты формализации стратегии

**Разработка сбалансированной системы показателей**

* Задачи сбалансированной системы показателей
* Инструменты формализации сбалансированной системы показателей
* Основные проекции сбалансированной системы показателей
* История создания
* Развитие методики Balanced Scorecard Collaborative
* Фокусировки Balanced Scorecard
* От видения к целям
* Дерево целей
* Стратегическая карта (пример)
* Локальные и стратегические инциативы
* Отслеживание достижений целей и показателей
* Пример сочетания систем оперативного и стратегического управления
* Пример фрагмента карты стратегий в системе сбалансированных показателей
* Пример карты стратегий компании
* Причинно-следственные связи сбалансированной системы показателей
* Каскадирование стратегии в BSC
* Алгоритм разработки стратегических целей
* Тактические и оперативные цели
* Бюджетирвание целей
* Популярные цели Balanced Scorecard (пример)
* Популярные показатели Balanced Scorecard (пример)
* Типовая стратегическая карта
* Постановка и использование ССП
* Формат Паспорта цели
* Индикаторная линейка цели
* Формат Паспорта показателя
* Правила построения индикаторной линейки показателя
* Пример перевода расчета показателя в проценты для расчета цели
* Пример расчета оценки достижения цели
* Подход к управлению по показателям
* Разработка показателей процессов
* Типы показателей (результативность, эффективность, функционирование (качество), производительность, количественные, качественные (альтернативные))
* Порядок расчета наиболее популярных показателей:
	+ Валовая прибыль (Gross Profit)
	+ Рентабельность продаж (Gross Profit Margin)
	+ Операционная прибыль (Operating Profit)
	+ Маржа операционной прибыли (Operating Profit Margin)
	+ Чистая прибыль (Net Profit)
	+ Прибыльность от продаж (Net Profit Margin)
	+ Темпы роста выручки (Revenue Growth Rate)
	+ Общая стоимость предприятия (TEV)
	+ Возврат инвестиций (ROI)
	+ Индекс лояльности (NPS)
	+ Средняя продолжительность жизни клиента (LTV)
	+ Коэффициент удержания клиентов (CRR)
	+ Коэффициент удержания клиентов (CRR)
	+ Стоимость привлечения одного потенциального клиента (лида) (Cost per lead)
	+ Стоимость привлечения одного клиента (Cost Per Acquisition)
	+ Средняя выручка на одного клиента (Revenue Per Acquisition)
	+ Стоимость посещения (Per Visit Value)
	+ Коэффициент конверсии (Conversion Rate)
	+ Средняя стоимость заказа (Average order value)
	+ Процент выполнения задач сервиса (TCR)
	+ Рентабельность вложенного капитала (ROCE)
	+ Прибыль до вычета процентов по долгам, налогов, износа и амортизации (EBITDA)
	+ Коэффициент использования мощностей
* Не рассчетные показатели (примеры)
* Пример построение системы целей и показателей процесса «Управление человеческими ресурсами» (УЧР)
* Форма отчета о состоянии УЧР (основные разделы)
* Данные отчета о состоянии УЧР
* Расчет показателя «Укомплектованность»
* Применение Business Studio, Публикация и Портал
* Основные принципы формирования системы ключевых показателей деятельности с применением информационных систем
* Стратегические цели акционерных вертикально-интегрированных нефтяных компаний (пример)
* Стратегические цели и показатели в бизнес-сегменте корпоративное управление (пример)
* Стратегические цели и показатели в бизнес-сегменте разведка и добыча (Upstream) (пример)
* Стратегические цели и показатели в бизнес-сегменте нефтехимия, нефтепереработка (пример)
* KPI в бизнес-сегменте корпоративное управление (пример)
* KPI в бизнес-сегменте разведка и добыча (пример)
* KPI в бизнес-сегменте нефтепереработка и нефтехимия (пример)
* KPI в бизнес-сегменте реализация продукции (пример)
* KPI зарубежных нефтяных компаний (пример)