

После этапа определения и выбора стратегических целей, следует перейти к определению связей между целями - построению стратегической карты. В чём практическая польза от построения стратегической карты:

- определяет связи между различными целями, важным аспектом является определение силы этих связей.
- объясняет изменения возникающие в данной системе, и взаимное влияние на другие цели.
- способствует лучшему восприятию и пониманию связей между элементами стратегической карты.

Построение стратегической карты предлагается провести по следующей методике:

- определение связей
- выделение стратегически важных связей, определение силы влияния
- Документирование связей и занесение в КИС.

Перед началом работы предлагаю обратить внимание на следующие моменты:
Стратегическая карта это система.

Термин «система» используют в тех случаях, когда хотят охарактеризовать исследуемый или проектируемый объект как нечто целое (единое), сложное, о котором невозможно сразу дать представление, показав его, изобразив графически или описав математическим выражением (формулой, уравнением и т.п.), и желают подчеркнуть, что это что-то большое, сложное и при этом целое, единое. Понятие системы подчеркивает упорядоченность, целостность, наличие определенных закономерностей. Существует несколько десятков определений этого понятия.

[Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 848 с]

Система - некоторое множество взаимосвязанных объектов, организованных связями в некое единое целое. [Википедия]

Черняк Ю.И. дополняет определение понятием наблюдателя : «Система есть отражение в сознании субъекта (исследователя, наблюдателя) свойств объектов и их отношений в решении задачи исследования, познания».

Определение связей предлагается провести по методу «причина-следствие», для этого нужно построить форму:

Показать всю таблицу

Паспорт причинно следственной связи целей

Наименование причинной цели:

Сократить операционные затраты

Фактическое значение на Январь 2010

32 000 000р.

Коэфф. изменения

Плановое значение на Январь 2012

30 000 000р.

-6%

Влияние на цели:

Наименование цели:

Коэффициент влияния

Увеличение текущей нормы дохода

4,0%

Повысить рентабельность активов

2,8%

Максимизировать стоимость для акционеров

1,6%

Ускорить процесс подписания новых контрактов

-0,6%

Для каждой цели заполняется форма, на выходе мы получаем математическую модель, в которой при изменении одного элемента изменяется система.

Существует два пути представить форму на совещании и в процессе обсуждения заполнять форму. Или же раздать каждому участнику формы, и потом в процессе обработки выделить средние значения по каждой цели. Т.к. этот метод можно описать как «мозговой штурм» - «экспертные оценки» можно привлечь больше экспертов.

Несомненно, данный метод наиболее полный и сложный, возникает погрешность субъективности. Упростить метод можно ограничившись примечаниями о том, положительный или отрицательный эффект окажет изменение одной цели относительно другой. Можно использовать модель Пробста Гомеза:

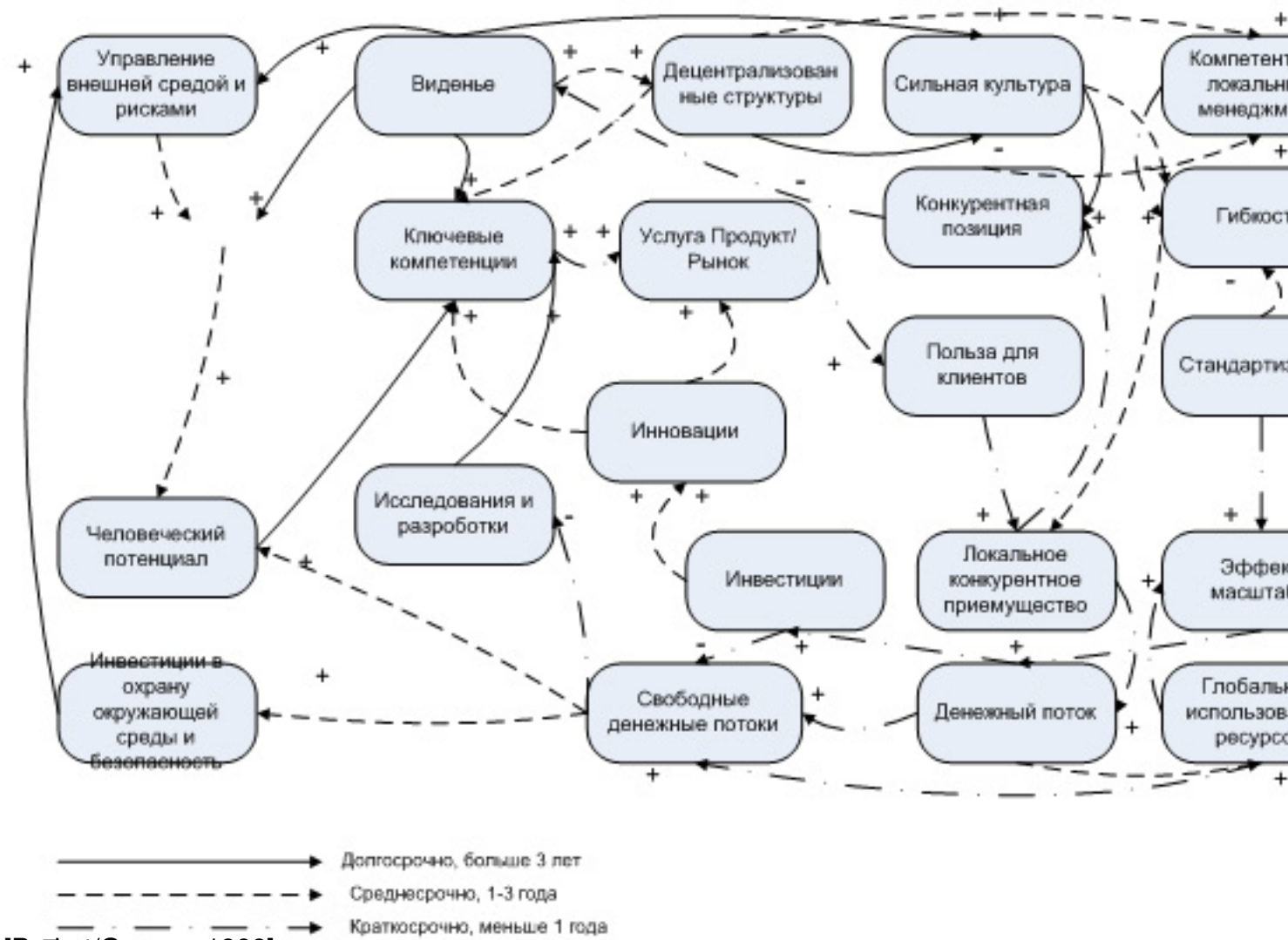


Рисунок составлен автором на основе информации, полученной из открытых источников

