

**Дворниченко Александр Алексеевич**

канд. техн. наук, доцент

**Зайцева Татьяна Анатольевна**

магистрант

**Щелконогов Андрей Евгеньевич**

магистрант

ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный

университет» (НИУ)

г. Челябинск, Челябинская область

**ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМ ПОДДЕРЖКИ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЕМ В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ**

***Аннотация:** в данной статье описаны трудности, с которыми сталкивается предприятие при внедрении сбалансированной системы показателей (ССП) на практике, приведена связь ССП с показателями бюджетирования. В связи с тем, что методология реализации стратегии сегодня непрерывно связана с автоматизацией управленческой деятельности, проведено исследование эффективности освоения слушателями специализированных программных продуктов для поддержки стратегического и инновационного управления предприятием. Изложенные идеи могут быть использованы для дальнейшего развития методологии взаимосвязи стратегического и оперативного планирования инновационного развития компании при помощи сбалансированной системы показателей, процессного управления и бюджетирования.*

***Ключевые слова:** стратегическое управление, сбалансированная система показателей, бизнес-моделирование, бизнес-процессы, бюджетирование, инновационная деятельность, система управления, бизнес-образование.*

Инновационная деятельность как условие выживания на современном рынке продуктов и услуг требует повышения уровня системного стратегического мышления, а также понимания связи стратегий и оперативной деятельности для руководителей всех уровней. Предприятие, поставившее перед собой цели стратегического развития, должно отдавать себе отчет в том, что достижение стратегических преимуществ в современной экономике возможно только при внедрении инноваций. По сути дела, Р. Каплан и Д. Нортон положили в основу сбалансированной системы показателей (ССП) именно эту идею.

Отобразившись на бизнес-процессы, инновации переводят их на качественно новый уровень. Бизнес-процессы и продукты компании становятся клиентоориентированными. Соответственно, повышается удовлетворенность потребителя, которая через позиции на рынке переводится в рост выручки и прибыли. Доход в любом случае, является основой, т.е. «кровеносной» системой мер по стратегическому развитию предприятия, достижению стратегических показателей. Ибо, если из организма предприятия выпустить кровь, становятся бессмысленными все рассуждения о стратегическом росте и роли СПП.

Бизнес-процессы, через которые реализуется конкретная деятельность, имеют оперативный горизонт управления, а СПП генерируется при стратегическом планировании. В этом кроется ключевая проблема внедрения СПП на предприятиях. Возникает сопротивление росту отчетности и контроля. Большинству руководителей конкретных производств, с их преобладающе логическим способом мышления, в принципе понятны утверждения типа: «если удовлетворенность клиента вырастет, то вырастут и продажи», но не понятно, какое это отношение имеет к ним, приученных гордиться умением выбивать ресурсы под любые изменения и своим профессиональным пониманием бизнеса, которым они руководят. Кажется, выход в открытости, убеждениях, мотивации. Однако, на наш взгляд, это лишь отчасти может улучшить положение. Дело в том, что менеджеры более высокого уровня, также зачастую слабо представляют взаимо-

связь факторов в ССП, а также связь «размытых» ожиданий будущих стратегических изменений с конкретным выделением ресурсов текущего периода производства. Таким образом, на практике внедрение ССП сталкивается с множеством трудностей и неудач.

Причина, на наш взгляд, кроется в том, что переход от стратегических показателей к контролируемым параметрам бизнес-процессов в ряде случаев основан на неверной оценке производительности труда и, вытекающих из этого, оценок деятельности подразделений и их руководителей. С учетом современных взглядов на процессно-ориентированные системы управления, любой бизнес-процесс, имеющий на выходе продукт или услугу, как правило, имеет три категории составляющих его действий:

1. Действия, реально добавляющие ценность для конечного потребителя процесса.

*За полученную в результате этих действий добавленную ценность конечный потребитель готов заплатить (удовлетвориться результатом).*

2. Действия, добавляющие ценность организации.

*Для конечного потребителя – добавленной ценности нет, но без этих действий она не появится и нужна для цепочки промежуточных внутренних потребителей и организации в целом (изучение, анализ, планирование, обслуживание, ремонт, обучение и т. п.). Эти действия увеличивают нормативную себестоимость продукта (услуги).*

3. Действия, не добавляющие ценность.

*Эти действия не добавляют ценность ни для потребителя, ни для организации (вынужденные простои, ожидание подписи, складирование, брак, переделывание и т. п.). Эти действия добавляют цену продукту (услуге).*

Приведенные категории действий применимы и в случае любых внутренних процессов, где пользователями выхода (внутреннего продукта или услуги), выступают внутренние потребители в виде сотрудников или функциональных подразделений.

При выбранном измерителе (например, времени, стоимости и т. д.) все три вида действий выстраиваются в ряд значений  $\Delta_\psi$  для каждого конкретного бизнес-процесса, где измеренные по каждой группе действия (операции, процедуры, работы):

$$\tau_\psi = \sum_1^e \tau_i, i = (1 \dots k), \psi = (1, 2, 3), \text{ тогда } \Delta_\psi = \frac{\tau_\psi}{\tau_1 + \tau_2 + \tau_3} = (0 \dots 1).$$

Их соотношение определяет степень совершенства процесса. Идеальный конечный результат (ИКР – по терминологии ТРИЗ):  $\Delta_1 = 1, \Delta_{2,3} = 0$  Индексом ИКР при разработке ССП процесса могло бы быть, например, выражение  $J = \frac{\Delta_1}{\Delta_1 + \Delta_2} - \Delta_3, J = (-1, \dots, +1)$ , заданное конкретным числом, достижимым за конкретный период. Такой подход интегрален, чувствителен к любым улучшениям бизнес-процесса и, в целом, понятен любому руководителю, если в организации установлена нормативная база параметров бизнес-процессов и разработаны методики расчета стоимостных и временных характеристик действий в процессах.

Связь ССП с показателями бюджетирования может быть показана с помощью модели стратегического и инновационного управления предприятием (рис.).

Представленные на рис. регулируемые параметры А, В, С, Х, Y – служат для достижения следующих целей:

А – улучшение (поддержание) качества процессов и продукции (услуг) текущего производства.

В – обновление или модернизация продукции в соответствии с требованиями рынка.

С – поддержание (повышение качества) производства, себестоимости и производительности на требуемом уровне.

Х – технико-экономические новации (разработка или приобретение новых прогрессивных технологий, оборудования, внедрения IT-продуктов, реинжиниринг и т. п.), преодолевающих инерцию (реакцию) товарного рынка к данному продукту (услуге).

Y – способность занять деньги (преодолеть инерцию финансового рынка) через рост активов, укрепление ликвидности и т. д.

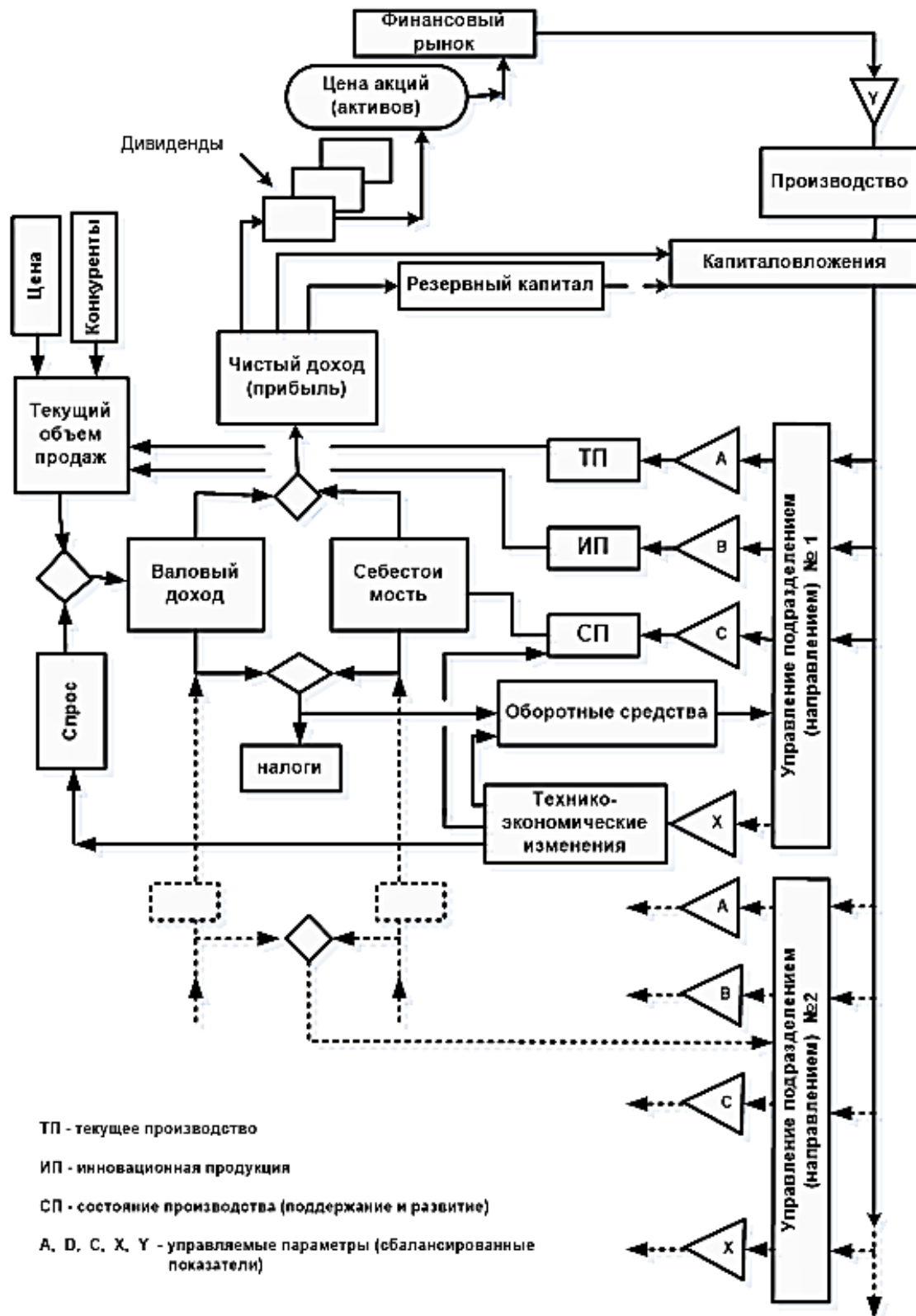


Рис. 1. Модель стратегического и инновационного управления предприятием

Интегрирующее значение указанных параметров заключается в объединении двух аспектов функции регулирования деятельности предприятия. Во-первых, поддерживаются критически важные составляющие «гомеостаза» предприятия в необходимых «физиологических» пределах, как необходимое условие жизнедеятельности и развития организма фирмы. Второй аспект связан регулированием реакции на экономические и технологические требования рынка, как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективах, т. е. в конечном счете, с инновационным развитием.

Величина каждого из перечисленных параметров регулируется руководством, исходя из стратегических целей развития, а конкретное наполнение – через систему бюджетирования направлений. При этом каждый из параметров при разработке системы ССП может раскладываться на четыре горизонта (обучение и рост, внутренние процессы, клиенты, финансы). Поскольку конкретные цели достигаются через конкретные бизнес-процессы, обязанностью владельца процесса является обоснование ресурсного обеспечения плана мероприятий для достижения целей и индекса J бизнес-процесса (см. выше).

Эффективность сбалансированной системы показателей как системы поддержки стратегического планирования и управления зависит от качества ее внедрения. Внедрение ССП состоит из следующих этапов: подготовка к построению ССП; построение ССП; каскадирование ССП; мониторинг выполнения стратегии.

Методология реализации стратегии сегодня непрерывно связана с автоматизацией. Внедрение ССП без какой-либо информационной поддержки возможно только на начальных этапах внедрения либо в малых организациях. Если компания планирует разрабатывать сбалансированные системы показателей для всех структурных подразделений и организации в целом, а также периодически их актуализировать, то без использования информационных технологий не обойтись.

В настоящее время для автоматизации работ по формированию ССП существуют различные программные продукты, как зарубежных поставщиков: ARIS

и Microsoft Office Business ScoreCard Manager, так и российских разработчиков: 1C:ABIS.BSC и Business Studio.

Нами проведено исследование эффективности освоения слушателями специализированных программных продуктов для поддержки стратегического и инновационного управления предприятием. Программные продукты прошли апробацию при обучении специалистов предприятий на курсах повышения квалификации, а также студентов очной формы обучения.

Апробация проходила в несколько этапов. На первом этапе проводились теоретические и практические занятия для обучения слушателей методам стратегического планирования и управления. На втором этапе, самостоятельно разработанные слушателями стратегические карты, загружались в системы 1C:ABIS.BSC и Business Studio. Слушателям ставилась задача с помощью программных средств оцифровать цели с применением показателей. Для лучшего освоения программных продуктов слушатели получили методические указания, консультационные услуги, обучающие и тестирующие программы.

По итогам эксперимента получены следующие результаты:

- производительность при разработке стратегических карт ССП на основе специализированных программных продуктов увеличилась в три раза;
- слушатели с большим увлечением, на игровой основе, осваивали инструменты поддержки стратегического и инновационного управления предприятием;
- при проведении оптимизационных работ в заданиях управления ресурсами проектных мероприятий для достижения стратегических целей появилась возможность состязательности.

Опыт применения специализированных программных продуктов в бизнес-образовании позволил выявить следующие организационные трудности и методические сложности:

- требуется углублённая предварительная теоретическая и практическая подготовка слушателей на знание основ стратегического планирования, управления инновационными проектами и бюджетирования затрат на предприятии;

- необходима разработка проверочных тестов в области стратегического и инновационного управления предприятием;
- необходимо проводить дополнительные консультации для определения уровня освоения программных средств;
- особенно важна предварительная проработка целей стратегической карты, построения диаграмм показателей и счётной карты.

Указанные трудности снижали эффективность разработки ССП в программной среде. Более успешной оказалась работа слушателей, владеющих основами применения стандартных методов стратегического планирования и бюджетирования.

В результате апробации программных средств можно сделать выводы:

- программа Business Studio является эффективным инструментом для бизнес-моделирования, представления компании в виде совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов с различных точек зрения;
- программа 1C:ABIS.BSC является эффективным инструментом для стратегического планирования и мониторинга показателей, сравнивая фактические значения показателей с планируемыми в автоматизированном режиме, делая визуализацию по системе «светофора», используя зелёный, жёлтый и красный цвета для раскрашивания показателей и целей;
- программные продукты являются современным средством повышения производительности управленческого труда менеджеров различного уровня;
- использование компьютерных программ даёт возможность существенно повысить эффективность разработки стратегии за счёт более тщательной, обоснованной проработки сценариев развития;
- программы требуют адаптации к действующей системе образования и дополнительных методических разработок в области постановки целей инновационного развития.



Для дальнейшего развития автоматизации стратегического и инновационного управления предприятием необходимо изменить характер и роль консультирования слушателей. Так, при решении операционных задач достаточно использовать роль тьютора и консультанта, но на уровне проектов стратегического планирования, особенно в инновационной сфере, необходимо вводить элементы коучинга.

Таким образом, использование автоматизации стратегического и инновационного управления предприятием на основе специализированных программ позволит снизить в три раза трудоёмкость разработки ССП, при этом увеличится время для сценарного проектирования вариантов инновационных решений.

Изложенные выше идеи могут быть использованы при дальнейшем развитии методологии взаимосвязи стратегического и оперативного планирования инновационного развития компании при помощи сбалансированной системы показателей, процессного управления и бюджетирования.

### ***Список литературы***

1. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
2. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.К. Рамперсад; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
3. Ивлев В.А. ABIS. Информационные системы на основе действий / В.А. Ивлев, Т.В. Попова. – М: ООО «1С-Паблишинг», 2005. – 245 с.
4. Топузов Н.К. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Н.К. Топузов, А.Е. Щелконогов, Е.С. Сорокина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 250 с.
5. Топузов Н.К. Управление снижением потерь производственных ресурсов в программах антикризисного развития предприятий: инновационные подходы / Н.К. Топузов, А.Е. Щелконогов // Человек > Общество < Государство. Научный

журнал. – Челябинск: ОАНО ВО «Челябинский Многопрофильный Институт»,  
2015. – №1 (1). – С. 100–103.