

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

*Работа представлена кафедрой менеджмента на транспорте Санкт-Петербургского государственного университета водных коммуникаций. Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор А. А. Булов*

*Выявлена необходимость разработки системы стратегических показателей для реализации миссии и стратегии фирмы. Рассмотрен метод стратегических и счетных карт. Предложен алгоритм внедрения этого метода с точки зрения процессного подхода к управлению организацией, позволяющий связать результаты ключевых процессов с миссией и стратегическими целями.*

**Ключевые слова:** *стратегическое управление, система стратегических целей, бизнес-процессы, процессный подход, стратегическая карта, счетная карта.*

*I. Vvedensky*

## STRATEGIC MANAGEMENT AND PROCESS APPROACH

*The paper justifies the need to develop the system of strategic indicators for implementation of a firm's mission and strategy. The method of strategic and calculating cards is considered. The author proposes the algorithm for implementation of this method in terms of the process approach to organisation management, which makes it possible to link the results of the key processes with the mission and strategic goals.*

**Key words:** *strategic management, system of strategic objectives, business processes, process approach, strategic card, calculating card.*

Традиционно система стратегических целей и показателей разрабатывалась для функциональных подразделений организации. Процессный подход рассматривает организацию как сеть процессов. С этой точки зрения разработка системы целей и показателей должна

вестись одновременно с регламентацией и разработкой показателей для процессов, что приведет к большей слаженности организации в целом (рис. 1). Для этого необходимо:

- 1) принять решение о внедрении системы управления бизнес-процессами и системы стратегического управления;
- 2) разработать стратегию организации;

- 3) описать бизнес-процессы;
- 4) документировать решения по системе стратегического управления;
- 5) регламентировать бизнес-процессы;
- 6) ввести показатели для контроля бизнес-процессов;
- 7) связать стратегические цели и нормировать показатели по процессам.



Рис. 1. Разработка системы стратегического управления и процессный подход

Обычно на первом этапе разрабатывается график выполнения проекта, сроки зависят от размеров организации, численности персонала, его готовности к изменениям, а также от компетентности руководства, так как именно его заинтересованность и непосредственное участие во многом определяют успех всего проекта. Особое внимание стоит обратить на состав команды, на которую возложены обязанности по внедрению. Кандидаты должны удовлетворять определенным условиям, а их выбор можно осуществлять на основании экспертных оценок. Критерии выбора могут быть следующими:

- 1) возможность уделять на проект не меньше трети рабочего времени;
- 2) иметь возможность непосредственно и оперативно выходить на руководство компании;

- 3) компетентность в вопросах управления компанией;
- 4) понимание специфики работы организации;
- 5) личная заинтересованность в проекте;
- 6) уважение сотрудников [3; 7].

После утверждения даты начала проекта, руководителя и участников выпускается официальный приказ и доводится до сведения каждого сотрудника. Важно, чтобы еще до начала его реализации большая часть коллектива была настроена позитивно и была готова содействовать его реализации. Для этого должна быть проведена соответствующая работа.

При описании бизнес-процессов организации управление рассматривается как отдельный процесс, выходами которого являются управленческие решения. Выходы из процесса

управления – это входы для всех остальных процессов. Стратегическое управление наряду с оперативным является подпроцессом. Главная задача стратегического управления – постановка стратегических целей и разработка системы показателей для контроля соответствия им всех процессов организации. Другими словами, основными результатами подпроцесса стратегического управления является система целей и показателей как для организации вообще, так и для каждого процесса верхнего уровня, а также приказы и распоряжения, на-

правленные на достижение поставленных целей. Например, решения о поощрении или взыскании с владельцев процесса. Период стратегического планирования зависит от рыночных и нерыночных факторов, а также от специфики деятельности организации, обычно составляет от трех до пяти лет. Ответственными лицами за выполнение подпроцесса стратегического управления обычно выступают: генеральный директор, заместители генерального директора, т. е. владельцы процессов первого уровня (рис. 2).



Рис. 2. Место стратегической системы управления в бизнес-процессах

Первый шаг построения системы стратегического управления в рамках процессного подхода – постановка стратегических целей. Выбираются пути их достижения, разрабатывается система показателей (для каждого показателя устанавливаются количественные значения с привязкой к времени их достиже-

ния). Стоит отметить, что при их принятии следует учитывать статистический материал, на основании которого они были приняты. Удобным приемом является использование стратегических и счетных карт. Так, цели заносятся в стратегическую карту, количественные величины в счетную карту. Ориента-

ция на процесс подразумевает после разработки общих стратегических целей и показателей адаптацию их для каждого бизнес-процесса. Что позволяет связать оперативное управление со стратегическими целями и обеспечить управление всей организацией на постоянной регламентированной основе.

Разработка системы показателей для процессов осуществляется руководителями верхнего уровня с участием непосредственного владельца процесса. На стратегической

карте должны быть отражены стратегические цели, от 3 до 5 на каждое направление, и обозначены связи между ними (рис 3). Основой для постановки стратегических целей служит обследование внешней и внутренней среды предприятия. Для анализа внешней среды часто используется методика PEST и SWOT, а для внутреннего исследования организации может применяться разработанная методика внутреннего аудита по стандарту МС ИСО 19011:2002 [4, с. 273].

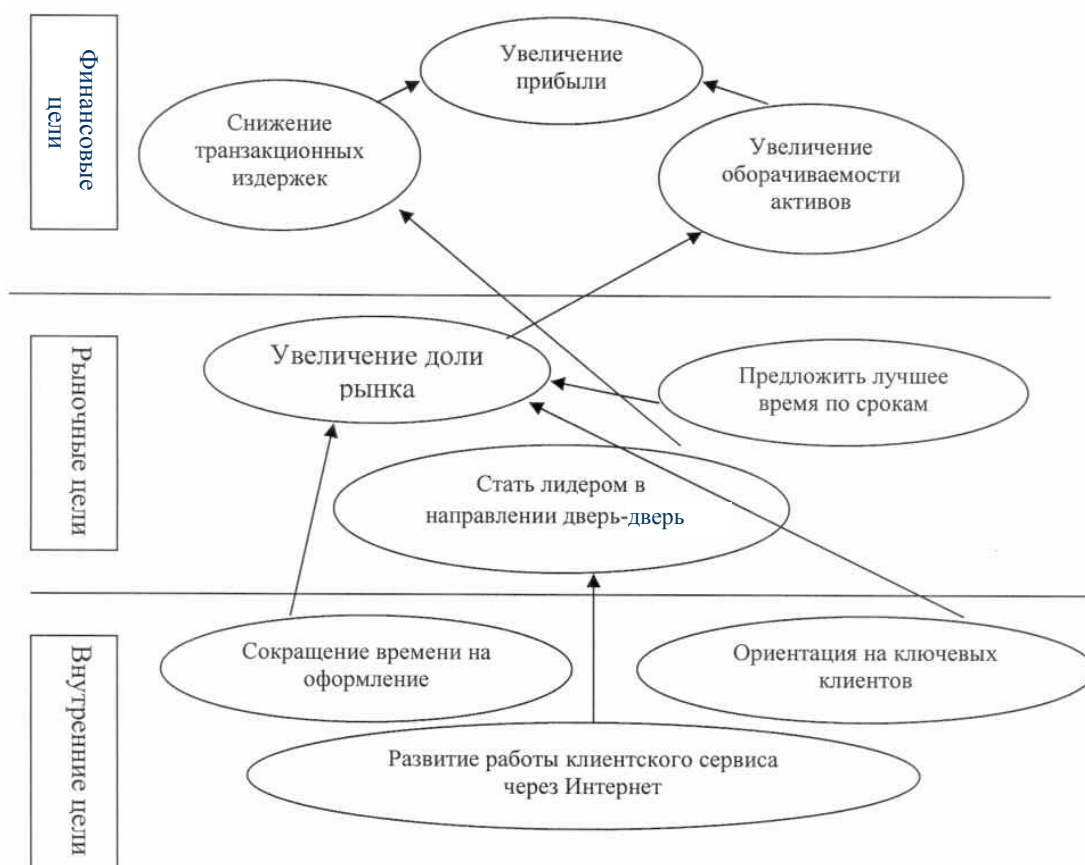


Рис. 3. Стратегическая карта транспортной организации

Целесообразно начинать с постановки финансовых целей организации, где важное место занимают такие показатели, как структура активов и пассивов, оборачиваемость активов, рентабельность. Затем сформировать рыночные цели организации и внутренние цели, т.е. цели по улучшению бизнес-процессов организации. В счетной карте указываются стратегические цели из карты стра-

тегии и измеряемые показатели с детализацией по периодам (табл. 1). Счетная карта должна быть разработана не только для организации в целом, но и для бизнес-процессов первого уровня. Пересмотр и коррекция счетной карты организации и счетной карты по процессам должны проводиться на постоянной основе, ежемесячно [4, с. 275]. Как уже было сказано выше, рекомендуется периодически

пересматривать и утверждать стратегическую и счетные карты. Сотрудники, участвующие в процессе стратегического управления, прово-

дят анализ внешней и внутренней среды за отчетный период и формируют отчет с фактическим значением показателей.

Таблица 1

## Пример счетной карты

Стратегическая цель	Показатель	Количественные значения				
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
<b>ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ</b>						
Увеличение прибыли	%	5,2	6	8	10	10
Увеличение оборачиваемости активов	Кл	0,6	0,55	0,45	0,40	0,40
Снижение транзакционных издержек	Тыс. руб.	2000	1900	1800	1700	1700
<b>РЫНОЧНЫЕ ЦЕЛИ</b>						
Увеличение доли рынка	Занимаемая доля, %	15	17	19	22	22
Предложить лучшее время по срокам	Уменьшение времени доставки, %	10	15	17	20	20
Стать лидером в направлении дверь-дверь	Доля дверных доставок, %	15	20	25	30	30
<b>ВНУТРЕННИЕ ЦЕЛИ</b>						
Сокращение времени на оформление	Уменьшение времени обработки заказа, %	20	30	35	40	40
Ориентация на ключевых клиентов	Доля ключевых клиентов, %	25	27	30	35	35
Развитие работы клиентского сервиса через Интернет	Процент операций через Интернет, %	20	25	35	50	50

После чего проводится совещание владельцев подпроцесса управления, где рассматриваются следующие вопросы:

- 1) причины отклонений фактических показателей от плановых;
- 2) необходимость внесения изменений в счетную и стратегическую карты;
- 3) принятие новых целей и значений плановых показателей;
- 4) разработка мероприятий для их реализации;
- 5) утверждение стратегической и счетной карт на следующий период.

Внедрение стратегических карт позволяет увидеть достаточно полную картину дел в компании. Для этого ответственная группа должна включать в себя участников всех ключевых процессов в организации. Однако излишняя детализация и раздутость кадров

сделает процесс внедрения стратегических карт излишне затратным и потребует больших финансовых и временных ресурсов. Естественно, что стратегические карты основываются на миссии компании и ее стратегических целях и должны связать работу всех подразделений. В процессе управления руководитель должен обеспечить выполнение стратегических целей компании, выраженных через систему показателей.

Важно создать сбалансированную систему показателей, где выполнение любого процесса не оценивается на основании только одного показателя. Например, если ставить цель снижения времени обработки заказа, должны учитываться и показатели качества и затрат по процессу. Для проверки сбалансированности системы показателей деятельности организации разрабатываются финансово-экономиче-

ские модели организации. Использование специальных программных продуктов, таких как Prim Expert, Project Expert, значительно экономит время и позволяет быстро рассчитать несколько возможных вариантов при разных значениях показателей, построить не-

гативный и оптимистический прогноз. Таким образом, основной задачей владельца процесса управления является обеспечение достижения стратегических целей, количественно выраженных через систему показателей и критериев их достижения.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / пер. с нем. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 478 с.
2. *Даулинг Г.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / пер. с англ. М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003. 368 с.
3. *Друкер Питер Ф.* Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. М.: ООО «ИД “Вильямс”», 2006. 432 с.
4. *Елиферов В. Г., Ретин В. В.* Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. 319 с.
5. *Качалина Л. Н.* Конкурентоспособный менеджмент. М.: Эксмо, 2006. 464 с.
6. *Лебедев С. Б., Верозубов А. П.* Менеджмент: концепция социально ориентированного управления на водном транспорте: учебник. СПб.: ГМА им. адм. С. О. Макарова, 2006. 304 с.
7. *Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г.* Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / под. общ. ред. И. И. Мазура. М.: Высшая школа, 2003. 555 с.
8. *Сазерленд Д., Кэнуэлл Д.* Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / пер. с англ.; под ред. Е. Е. Козлова. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 440 с.
9. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; под ред. Г. В. Генса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.
10. *Хэнна Д.* Лидерство на все времена: Результаты сегодня – наследие на века / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 297 с.

### REFERENCES

1. Vnedreniye sbalansirovannoy sistemy pokazateley / per. s nem. 3-e izd. M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. 478 s.
2. *Dauling G.* Reputatsiya firmy: sozdaniye, upravleniye i otsenka effektivnosti / per. s angl. M.: Konsaltingovaya gruppya «IMIDZh-Kontakt»: INFRA-M, 2003. 368 s.
3. *Druker Piter F.* Entsiklopediya menedzhmenta / per. s angl. M.: OOO «ID “Vil'yams”», 2006. 432 s.
4. *Yeliferov V. G., Repin V. V.* Biznes-protssy: reglamentatsiya i upravleniye: uchebnik. M.: INFRA-M, 2006. 319 s.
5. *Kachalina L. N.* Konkurentosposobny menedzhment. M.: Eksmo, 2006. 464 s.
6. *Lebedev S. B., Verozubov A. P.* Menedzhment: kontseptsiya sotsial'no oriyentirovannogo upravleniya na vodnom transporte: uchebnik. SPb.: GMA im. adm. S. O. Makarova, 2006. 304 s.
7. *Mazur I. I., Shapiro V. D., Ol'derogge N. G.* Effektivny menedzhment: ucheb. posobiye dlya vuzov / pod. obshch. red. I. I. Mazura. M.: Vysshaya shkola, 2003. 555 s.
8. *Sazerlend D., Kenuell D.* Strategicheskii menedzhment. Klyuchevye ponyatiya / per. s angl.; pod red. E. E. Kozlova. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2005. 440 s.
9. Upravleniye effektivnost'yu biznesa. Kontseptsiya Business Performance Management / E. Yu. Dukhonin, D. V. Isayev, E. L. Mostovoy i dr.; pod red. G. V. Gensa. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. 269 s.
10. *Khenna D.* Liderstvo na vse vremena: Rezul'taty segodnya – naslediyе na veka / per. s angl. M.: Al'pina Biznes Buks, 2007. 297 s.