

Исаев Д.В.

канд. экон. наук, доцент кафедры бизнес-аналитики,
Государственный университет – Высшая школа экономики, г. Москва
disaev@hse.ru

информационная составляющая корпоративного управления

концептуальное проектирование
системы управления по ключевым показателям

Аннотация

В статье рассматривается концептуальная модель (функциональные модули и информационные потоки) системы управления по ключевым показателям. Данная система позиционируется как один из элементов комплексной системы информационной поддержки корпоративного управления и стратегического менеджмента. Рассматриваются основные классы информационных систем, которые могут выступать в качестве инструментальных средств для практической реализации такой системы.

Ключевые слова: ключевые показатели, система управления, концептуальное моделирование, информационная система, сбалансированная система показателей, декомпозиция целей, сценарии развития

Одной из стадий процесса стратегического управления предприятиями и организациями является декомпозиция стратегических целей на нижестоящие уровни менеджмента путем формирования системы ключевых показателей. В этой области особую популярность приобрела методология сбалансированных систем показателей (Balanced Scorecard, BSC) (4, 5, 6, 7).

В то же время есть и другие раз-

работки, которые также получили признание и достаточно широкое распространение. К их числу, например, относятся методики Stern Steward Integrated EVA Scorecard и Tableau de Bord.

Тем не менее, на сегодняшний день вопросы проектирования, создания и практического применения систем управления по ключевым показателям не могут считаться полностью проработанными. В этой связи в качестве актуальных задач можно выделить:

- концептуальное проектирование систем управления по ключевым показателям;
- разработку принципов их интеграции в общую систему стратегического менеджмента;
- вопросы выбора соответствующих методов, моделей и инструментальных средств.

Блок управления по ключевым показателям

С точки зрения концептуального проектирования комплексная система информационной поддержки корпоративного управления и стратегического менеджмента (СИП КУСМ) включает четыре укрупненных функциональных блока:

- блок стратегического анализа и стратегического выбора;
- блок управления по ключевым показателям;
- блок корпоративного планирования и бюджетирования;
- блок консолидации финансовой отчетности (3).

Таким образом, блок управления по ключевым показателям представляет собой одну из подсистем СИП КУСМ. Основной задачей этого блока является формализация стратегии, вплоть до системы индикаторов, которые, отражая глобальные цели организации, могут рассматриваться в качестве ориентиров развития. Кроме того, в задачи блока входят:

- формирование, оценка (тестирование) и выбор сценариев развития, позволяющих обеспечить достижение целевых значений ключевых показателей;
- отклонений фактических значений ключевых показателей от целевых.

Модули блока

В состав блока управления по ключевым показателям входят следующие функциональные модули.

1. *Модуль декомпозиции целей* отвечает за преобразование целевых показателей верхнего уровня в систему более детальных частных показателей. Это позволяет распространить цели организации на нижестоящие уровни управления и обеспечить общую ориентацию деятельности всех подразделений на реализацию корпоративной стратегии.

На вход модуля поступают цели верхнего уровня и принятые к реализации стратегические инициативы (из блока стратегического анализа и стратегического выбора). Выходом модуля являются целевые значения ключевых показателей. Они передаются в модули формирования и тестирования сценариев развития, модуль анализа достижения целей, а также в блок корпоративного планирования и бюджетирования.

2. *Модуль формирования сценариев развития* служит для определения конкретных действий (мероприятий), направленных на решение тех или иных задач развития организации. В отличие от стратегических инициатив глобального характера, такие мероприятия не оказывают на организацию масштабного влияния, а скорее являются средствами реализации глобальных инициатив.

На вход модуля поступают глобальные инициативы, принятые к реализации (из блока стратегического анализа и стратегического выбора) и целевые значения ключевых показателей (из модуля декомпо-

зиции целей), выходом являются возможные сценарии развития (передаются в модуль тестирования сценариев развития).

3. *Модуль тестирования сценариев* развития предназначен для оценки возможных сценариев с точки зрения их влияния на значения ключевых показателей. Здесь в качестве исходных данных выступают возможные сценарии развития (поступают из модуля формирования сценариев развития) и целевые значения ключевых показателей (из модуля декомпозиции целей). Сформированные результаты оценки передаются в модуль выбора сценариев развития.

4. *Модуль выбора сценариев* развития формирует набор сценариев, подлежащих включению в планы деятельности организации (один из этих сценариев считается основным, другие – резервными). Для этого используются результаты оценки сценариев (из модуля тестирования сценариев развития), а перечень выбранных сценариев и их характеристики передаются в

модуль формирования
сценариев развития
служит для определения
конкретных действий,
направленных
на решение тех
или иных задач развития
организации

блок корпоративного планирования и бюджетирования.

5. *Модуль анализа достижения целей* служит для констатации расхождений между целевыми и фактическими значениями ключевых показателей, а также для выявления причин этих отклонений. В качестве входящей информации выступают целевые значения ключевых показателей (из модуля декомпозиции целей) и фактические значения (из учетных систем). Результаты анализа передаются в блок стратегического анализа и стратегического выбора.

Информационные системы

Сформированная концептуальная модель позволяет определить круг информационных систем, которые могут использоваться для управления по ключевым показателям. Прежде всего, это инструментальные средства для реализации методологии *Balanced Scorecard*, которые, впрочем, могут поддерживать и другие методики, предназначенные для формализации стратегии и формирования систем ключевых показателей.

Для таких систем разработаны стандарты функциональности, предусматривающие как методологические функции, так и вопросы организации процессов стратегического управления (8). Примером здесь может служить *Oracle Hyperion Performance Scorecard* (2).

Однако функциональность инструментальных средств BSC не представляется достаточной для решения всех задач управления по ключевым показателям. Прежде всего, это касается функций формирования, оценки и выбора сце-

нариев развития. Поэтому в рамках функционального блока управления по ключевым показателям могут применяться и другие решения, в частности:

- системы моделирования (для тестирования сценариев стратегического развития);

- экспертные системы (для поддержки принятия решений о выборе основного и резервных сценариев).

Информационные системы моделирования весьма разнообразны. К ним, в частности, относятся:

- системы инвестиционного анализа (например, Project Expert, Prime Expert);

- системы анализа затрат и доходов организации (например, Oracle Hyperion Profitability and Cost Management);

- системы для разработки стратегических финансовых моделей (например, Oracle Hyperion Strategic Finance).

Выбор сценария развития

На этапе выбора сценариев развития могут применяться информационные системы, связанные с обработкой экспертных оценок. Дело в том, что выбор сценариев представляет собой слабоформализуемую задачу, для которой методы управленческого учета и финансово-экономического анализа могут оказаться неприменимыми.

В этом случае в качестве основы для принятия решений могут быть использованы экспертные оценки. Обработка экспертных оценок основывается на определенных предпосылках, а их согласование предусматривает возможность использования различных мате-

предложенный подход
позволяет значительно
повысить эффективность
проектирования,
построения
и практического
использования систем
стратегического
управления

матических методов и алгоритмов. Примерами таких информационных систем могут служить Super Decisions, Expert Choice, а также экспертная система поддержки принятия решений, разработанная специалистами кафедры бизнес-аналитики ГУ-ВШЭ (1).

Таким образом, проектирование систем управления по ключевым показателям должно предусматривать построение концептуальной информационно-логической модели, отражающей основные функциональные модули и информационные потоки, а также их интеграцию с другими элементами СИП КУСМ. На этой основе впоследствии можно определить круг применяемых методов и моделей управления, а также инструментальных средств, позволяющих обеспечить их практическую реализацию.

Предложенный подход позволяет учесть все существенные требования и в результате значительно повышает эффективность проектирования, построения и практичес-

кого использования систем стратегического управления.

Литература

1. Кравченко Т.К., Дружаев А.А., Исаев Д.В. и др. Информатизация принятия экономических решений. // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2008. – № 9. – С. 46–55.
2. Исаев Д.В., Бойко А.Г. Hyperion Performance Scorecard: реализация принципов целевого управления. // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2004. – № 33. – С. 15; №34. – С. 15.
3. Исаев Д.В. Информационный аспект корпоративного управления и стратегического менеджмента. // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – Т. 6, № 3. – С. 114–119.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От

стратегии к действию. / Пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2003. – 304 с.

5. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. / Пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2004. – 416 с.
6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. / Пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2007. – 512 с.
7. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 384 с.
8. Balanced Scorecard Functional Standards. Release 1.0a. – Balanced Scorecard Collaborative Inc., 2000. – 7 p.

рп

Isaev D. V.

Cand. of Econ. Sci., Associate professor, Chair of Business Analytics, State University – Higher School of Economics, Moscow

Conceptual Design of Management System Based on Key Performance Indicators

Abstract

The article examines the conceptual model (in terms of functional modules and data flows) of the management system, based on key performance indicators. Such management system is positioned as part of integrated support system of corporate management and strategic management. The author considers the major classes of information systems, that can serve as a tool for the practical application of such a system.

Keywords: key performance indicators, management system, conceptual modeling, information system, balanced scorecard, decomposition of goals scenarios of development