

УДК 004:338.3

К ВОПРОСУ О РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛЕЙ BSC ДЛЯ ОПИСАНИЯ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ И КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Новикова Т.Б.

*ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»,
Магнитогорск, e-mail: tglushenko_2184@mail.ru*

Как определить стратегическую цель в финансовых показателях? Как описать клиентам предложение потребительной ценности, обеспечивающее достижение финансовых целей? Как выявить внутренние бизнес-процессы и довести их до совершенства для обеспечения реализации финансовых и клиентских целей? На все эти вопросы поможет ответить одна из наиболее популярных на сегодняшний день диаграмм – BSC. В рамках настоящей статьи автор представляет краткие результаты исследования по разработке шаблона стратегической карты для предприятия, которое производит продукцию, а также покупает и перепродает. Подробно рассмотрены такие блоки с задачами и показателями, как: внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. Полностью вся диаграмма с подробным описанием всех блоков будет представлена в пособии «Разработка моделей описания в социальных и экономических системах».

Ключевые слова: стратегическая карта, карта целей, модель

THE ISSUE OF THE DEVELOPMENT BSC MODEL TO DESCRIBE THE TASK OF MANAGING AND DECISION-MAKING PRODUCTION AND SALES OPERATIONS

Novikova T.B.

Nosov Magnitogorsk State Technical University, Magnitogorsk, e-mail: tglushenko_2184@mail.ru

How to determine the strategic objective in financial terms? How to describe an offer use value to customers, ensuring the achievement of financial goals? How to reveal the internal business processes and bring them to perfection to ensure the implementation of financial and client objectives? All these questions will help answer one of the most popular to date charts – BSC. In this article, the author presents a summary of research on the development strategy map template for the company, which produces and buys and sells. Details considered such blocks with the objectives and indicators, such as: internal business processes, learning and development. Fully entire diagram with a detailed description of all the blocks will be represented in the manual «Working describe patterns in social and economic systems».

Keywords: strategic map, map objectives, model

В современной конкуренции за лидерство на рынке товаров и услуг каждое предприятие применяет свою стратегию и «ноу-хау» технологии. Эффективная работа предприятия зависит во многом от таких показателей, как финансы, маркетинг и клиенты, бизнес-процессы предприятия, обучение и развитие персонала. Как можно описать различные стратегии компании исходя из требуемого количества перспектив? Одной из наиболее популярных диаграмм, которая как раз и описывает данную проблему, является стратегическая карта или карта целей (Cause-and-Effect Diagram, BSC). Достоинства BSC – наглядность (вся информация содержится на одной странице, что делает возможной относительно простую стратегическую коммуникацию); недостаток метода – методологическая сложность определения показателей интеллектуального капитала; ожидаемый результат – удовлетворенные акционеры, довольные клиенты, эффективные и результативные процессы, мотивированный и подготовлен-

ный персонал и др. [1]. Однако сотрудники зачастую сталкиваются с трудностями анализа и разработки диаграммы BSC. Для совершенствования методов построения «карты целей» был разработан «шаблон стратегической карты для промышленного предприятия, которое производит продукцию» (рис. 1) и «покупает и перепродает (коммерческое предприятие)» (рис. 2). Шаблоны могут быть адаптированы к любой организации путем изменения набора задач и показателей, влияющих на главную проблему – рост прибыли. В результате применения данного шаблона на разных предприятиях выявлена положительная динамика в работе сотрудников в применении диаграммы «Стратегическая карта». Рассмотрим подробнее шаблон диаграммы BSC для производственного предприятия (рис. 1).

Блок «Обучение и развитие» включает в себя следующие компоненты:

1. «Повышение квалификации персонала, маркетологов и трейд-маркетологов».

На данный компонент влияет: создание корпоративного учебного центра, т.к. если в компании есть свой учебный центр, то это влияет на экономию, и, как следствие, на увеличение прибыли [2]. Данный блок, в свою очередь влияет на: весь блок «Внутренние бизнес-процессы», т.к. квалификация персонала влияет на работу всей компании в целом; на компонент «Сохранение кадрового состава», т.к. обучение персонала способствует его заинтересованности в работе и сохранению.

2. «Развитие корпоративной информационной системы» не имеет управляемых блоков, но на него влияют: компонент «Внедрение процессного управления», т.к. ввод новых бизнес-процессов способствует развитию корпоративной информаци-

онной системы; компонент «Привлечение молодых специалистов», т.к. вливание новых, перспективных кадров активно способствует развитию корпоративной информационной системы. Данный компонент в свою очередь так же влияет на компонент «Формализация деятельности компании», т.к. привлечение молодых умов благотворно сказывается на деятельности компании. На данный компонент так же воздействует компонент «Внедрение процессного управления», т.к. ввод бизнес-процессов напрямую воздействует на деятельность компании [3]. Компонент «Формализация деятельности» применяется на весь блок «Внутренние бизнес-процессы», т.к. деятельность организации отражается на любом из бизнес-процессов.

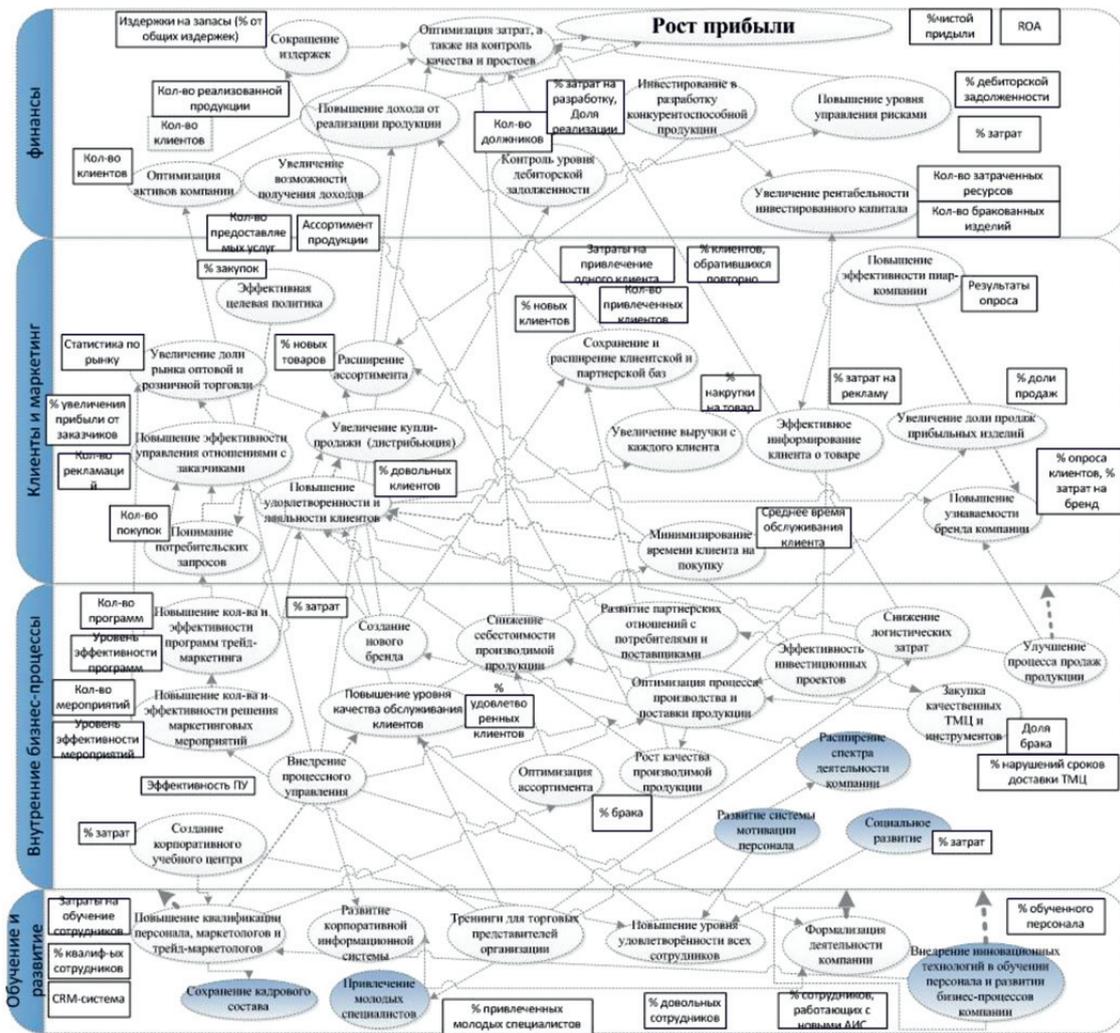


Рис. 1. Шаблон «Стратегической карты» для производственного предприятия

3. Компонент «Тренинги для торговых представителей организации» имеет двустороннюю связь с компонентом «Привлечение молодых специалистов», т.к. между ними явно прослеживается обратная связь. Воздействует на повышение уровня качества обслуживания клиентов, т.к. обслуживание клиентов зависит от подготовленности персонала; снижение логистических затрат, т.к. на тренингах персонал проходит обучение по теме: «Как снизить затраты» [4]. На данный компонент влияет: расширение спектра деятельности компании, т.к. при расширении спектра деятельности возникает необходимость в тренингах.

4. «Повышение уровня удовлетворенности всех сотрудников» влияет на компонент «Повышение качества обслуживания клиентов», т.к. если все сотрудники довольны, то и повышается работоспособность. Так же он влияет на компонент «Внедрение инновационных технологий в обучении персонала и развитии бизнес-процессов компании», т.к. удовлетворенность персонала отражается на работоспособности, который в свою очередь влияет на весь блок «Внутренние бизнес-процессы», т.к. инновационные технологии обучения отражаются на работе всех бизнес-процессов [5]. На данный компонент влияют: создание корпоративного учебного центра, т.к. при отсутствии необходимости выездов на обучение существенно повышается удовлетворенность сотрудников; «развитие системы мотивации персонала», т.к. при хорошо развитой системе мотивации повышается желание персонала к работе; социальное развитие, т.к. социально защищенный работник ориентирован на труд.

Блок «Бизнес-процессы» включает в себя следующие компоненты:

1. «Повышение количества и эффективности программ трейд-маркетинга», значит – увеличение эффективности и количества продаж за счет воздействия на товаропроводящую цепь, в которую входят все звенья в цепочке производитель – конечный потребитель (дистрибьютор, торговая точка, команда продаж). Влияет соответственно на «Повышение удовлетворенности и лояльности клиентов» и «Увеличение купли-продаж».

2. «Повышение количества и эффективности решения маркетинговых мероприятий» (применение комплекса мер по привлечению клиентов и повышению объемов продаж). Основные виды маркетинговых мероприятий – это презентации, выставки, распродажи, акции и прочие процедуры. Влияет на задачу «Повышение количества и эффективности программ трейд-маркетинга».

3. «Создание корпоративного учебного центра». Решает следующие задачи: облегчение процессов реорганизации, роста и развития компании; накопление корпоративных знаний компании и развитие культуры организации; снижение издержек и повышение эффективности программ обучения персонала; повышение доходности бизнеса компании; создание и поддержание положительного имиджа компании на рынке труда; повышение общего имиджа компании и др. [6]. Влияет на повышение квалификации персонала; повышение уровня удовлетворенности всех сотрудников.

4. «Внедрение процессного управления» предоставляет предприятию следующие возможности: оптимизировать систему общего корпоративного управления; получить и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом этапе производственной/управленческой цепочки; постоянное повышение эффективности и максимальный учет интересов заинтересованных сторон; возможность построения на предприятии системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ISO 9001:2000 и др. Влияет на повышение количества и эффективности решения маркетинговых мероприятий; развитие корпоративной ИС; формализацию деятельности компании; оптимизацию процесса производства и поставки продукции; оптимизацию затрат, а также на контроль качества и простоев; оптимизацию активов компании.

5. «Создание нового бренда», т.е. позиционирование и бизнес-идеи до подготовки полноценного бренд-бука и макетов, готовых к печати в типографиях. Бренддинг – это не результат, а процесс, который никогда не прекращается. Влияет на увеличение доли рынка оптовой и розничной торговли; расширение ассортимента; сохранение и расширение партнерской и клиентской баз.

6. «Повышение уровня качества обслуживания клиента». Уровень качества можно разделить на криминальное качество, нормативное, фирменное качество и обслуживание экстра-класса, а именно качество обслуживания, достижимое на основе всей корпоративной культуры фирмы. Достижение соответствующего уровня обслуживания: при условии качественного сервиса более половины клиентов согласны заплатить за аналогичный товар на 10% больше.

7. «Оптимизация ассортимента», т.е. количественные и качественные изменения в структуре ассортимента магазина с целью повышения его рациональности. Влияет на снижение себестоимости производимой продукции; оптимизацию процесса производства и поставки продукции.

8. «Снижение себестоимости производимой продукции» (фактор улучшения финансового состояния предприятия). Стремиться минимизировать расходы – не значит действовать в ущерб интересам дела, лишь бы избежать затрат. Эту задачу следует решать, отыскивая оптимально возможное соотношение доходов и расходов: прямое снижение издержек производства за счет поиска внутренних ресурсов; относительное снижение издержек производства; проведение грамотных маркетинговых исследований; установление в организации жесткой финансовой дисциплины и др. Влияет на оптимизацию затрат и контроль качества и простоев.

9. «Развитие партнерских отношений с потребителями и поставщиками». Партнерские отношения позволят проводить более эффективные продажи и взаимовыгодные поставки товара от поставщиков. Влияет на повышение удовлетворенности и лояльности клиентов.

10. «Оптимизация процесса производства и поставки продукции», т.е. упорядочивание движения материальных потоков на стадии производства продукции. Большинство предприятий, которые перешли на организацию производства по принципам логистики, стали рациональнее организовывать весь производственный цикл: стали рациональнее использовать кредиты на покупку материальных ресурсов, осуществлять закупку сырья и материалов, выбирать поставщиков, организовывать процесс производства продукции и т.д. Влияет на увеличение доли продаж прибыльных изделий; снижение себестоимости производимой продукции; рост качества производимой продукции.

11. «Рост качества производимой продукции», т.е. повысить совокупность ее свойств, характеризующих степень пригодности этой продукции для использования по назначению. Рост качества выпускаемой продукции должен соответствовать

гос. стандартам и техническим условиям, а также превосходить качество продукции конкурирующих организаций. Влияет на повышение удовлетворенности и лояльности клиентов; сохранение и расширение партнерской и клиентской баз.

12. «Эффективность инвестиционных проектов», т.е. соответствие инвестиционного проекта целям и интересам его участников. Поступлениями и затратами этих участников определяются различные виды эффективности инвестиционного проекта. Влияет на расширение ассортимента; увеличение рентабельности инвестированного капитала; оптимизацию процесса производства и поставки продукции.

13. «Развитие системы мотивации персонала», т.е. повысить результативность, работоспособность сотрудников посредством стимулирующих показателей деятельности. Влияет на повышение уровня удовлетворенности всех сотрудников.

14. «Социальное развитие», т.е. качественно новое состояние трудового коллектива, выражающееся в более сложной профессионально-квалификационной структуре персонала; более благоприятные условия труда, насыщенность его творческими элементами, наличие возможностей для проявления инициативы, развитую систему стимулов и высокий уровень трудовой мотивации и заработной платы и т.д. Влияет на повышение уровня удовлетворенности всех сотрудников.

15. «Расширение спектра деятельности компании», т.е. внедрение «ноу-хау» технологий и продажа конкурентоспособного товара для развития и привлечения дополнительного дохода. Влияет на создание нового бренда.

16. «Снижение логистических затрат», т.е. совокупность затрат на управление движением материальных потоков по всей логистической системе от поставщиков сырья через производственное предприятие до конечного потребителя. Влияет на: оптимизацию затрат, контроль качества и простоев.



Рис. 2. Блок «Внутренние бизнес-процессы» для коммерческого предприятия

17. «Закупка качественных ТМЦ и инструментов», т.е. для производства и работы всего предприятия необходимы качественные и надежные инструменты и технологии. Влияет на оптимизацию процесса производства и поставки продукции.

18. «Улучшение процесса продаж продукции», т.е. обеспечение завоевания и сохранения организацией предпочтительной доли рынка и превосходства над конкурентами, внедрение новых маркетинговых технологий продвижения товара. Влияет на повышение удовлетворенности и лояльности клиентов; повышение узнаваемости бренда компании; на весь блок «Клиенты и маркетинг».

Далее, рассмотрим, что поменяется в шаблоне при деятельности коммерческого предприятия, которое покупает и перепродает продукцию (рис. 2). В блоке «Бизнес-процессы» удалим следующие задачи: закупка качественных ТМЦ и инструментов; рост качества производимой продукции; оптимизация процесса производства и поставки продукции; снижение себестоимости производимой продукции. И добавим следующие задачи: своевременная доставка продукции от поставщика (надежные поставщики, которые доставят заказ в срок в соответствии с договором); закупка качественного и востребованного товара (база актуальных и надежных поставщиков в соответствии с требованиями рынка товаров и услуг, качество товара, конкурирующее с другими подобными товарами и т.д.); сотрудничество с иностранными поставщиками, подрядчиками, агентами по продажам; закупка конкурирующего товара (расширение базы поставщиков за пределами России, продвижение товара через посредников не только офлайн, но и онлайн посредством сети Интернет: социальные сети, сайты продажи и т.д.).

В каждый блок диаграммы могут добавляться элементы (задачи и показатели) в зависимости от потребности и масштаба предприятия. Шаблоны являются «стартовыми» и не конечными в плане развития и совершенствования и являются рекомендациями в разработке диаграммы BSC.

Выполненная работа является инновационной не только по своему замыслу, но и по полученным результатам. Таким образом, использование данных шаблонов, их совершенствование и адаптация к конкретной предметной области и поставленной проблеме предоставляет возможность учесть все задачи, цели и показатели, кото-

рые могут встречаться в деятельности любого предприятия, как производственного, так и коммерческого. По результатам проведенного исследования совершенствования методов построения диаграммы BSC для решения задач управления в организационных системах было написано пособие, которое будет в дальнейшем опубликовано, – «Разработка моделей описания в социальных и экономических системах», в котором рассмотрены более подробно описанные выше блоки, а также все остальные блоки стратегической карты. Часть исследования опубликована в пособии «ARIS: практика бизнес-моделирования».

Список литературы

1. Гаврилова И.В., Махмутова М.В., Белоусова И.Д., Агдавлетова А.М. Методы построения информационной модели ARIS // Успехи современной науки. – 2016. – Т. 3, № 4. – С. 36–38.
2. Лактионова Ю.С. Информатика учебное пособие. – М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. образовательное учреждение высш. проф. образования ГОУ ВПО «Магнитогорский гос. ун-т». – Магнитогорск, 2010.
3. Масленникова О.Е. Информационные системы. – Магнитогорск, 2010.
4. Назарова О.Б., Андрианова А.Е. Реализация процессов проекта жизненного цикла системы в соответствии со стандартами ISO/IEC 15288:2008 и ISO/IEC 12207:2008 // Научные труды SWorld. – 2010. – Т. 3. № 2. – С. 62–66.
5. Новикова Т.Б., Назарова О.Б., Петеляк В.Е. ARIS: практика бизнес-моделирования [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Магнитогорский гос. технический ун-т им. Г.И. Носова». – Магнитогорск: МГТУ им. Г.И. Носова, 2015.
6. Чусавитина Г.Н. Практикум по информационным технологиям. – Магнитогорск, 2002.

References

1. Gavrilova I.V., Mahmutova M.V., Belousova I.D., Agdavletova A.M. Metody postroenija informacionnoj modeli ARIS // Uspehi sovremennoj nauki. 2016. T. 3. no. 4. pp. 36–38.
2. Laktionova Ju.S. Informatika uchebnoe posobie. M-vo obrazovaniya i nauki Rossijskoj Federacii, Federalnoe gos. obrazovatelnoe uchrezhdenie vyssh. prof. obrazovaniya GOU VPO «Magnitogorskij gos. un-t». Magnitogorsk, 2010.
3. Maslennikova O.E. Informacionnye sistemy. Magnitogorsk, 2010.
4. Nazarova O.B., Andrianova A.E. Realizacija processov proekta zhiznennogo cikla sistemy v sootvetstvii so standartami ISO/IEC 15288:2008 I ISO/IEC 12207:2008 // Nauchnye trudy SWorld. 2010. T. 3. no. 2. pp. 62–66.
5. Novikova T.B., Nazarova O.B., Peteljak V.E. ARIS: praktika biznes-modelirovaniya [Elektronnyj resurs]: uchebnoe posobie. Federalnoe gos. bjuzhethoe obrazovatelnoe uchrezhdenie vyssh. prof. obrazovaniya «Magnitogorskij gos. tehnikeskij un-t im. G.I. Nosova». Magnitogorsk: MGTU im. G.I. Nosova, 2015.
6. Chusavitina G.N. Praktikum po informacionnym tehnologijam. Magnitogorsk, 2002.