

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-1

EDN: BQUXBN

JEL Classification: G30, L20, M21

Интеграция методов стратегического управления промышленным предприятием

Т.Ю. Железнова¹, Е.Д. Вайсман²¹ Челябинский механический завод, г. Челябинск, РФ² Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, РФ

Аннотация. Исследование направлено на формирование методологии, основанной на интеграции подходов к управлению промышленным предприятием и способной оперативно отвечать на вызовы меняющейся среды. Методологической основой работы послужили теория фирмы, общая теория менеджмента и теория стратегического управления. В качестве методов использовались структурно-логический и сравнительный анализ, построение матриц. Выделено три типа методов управления промышленным предприятием: на основе комплексных финансовых показателей, сбалансированных показателей и системы постоянных улучшений. По итогам сравнительного анализа определены методы с высоким потенциалом в сфере стратегического управления в современных условиях. Сделан вывод о том, что целесообразно интегрировать различные методы, поскольку это позволит нивелировать недостатки каждого из них и в ряде случаев получить синергетический эффект. Разработан механизм интеграции сбалансированной системы показателей с инструментарием Хосин Канри, что вносит определенный вклад в развитие теории стратегического управления. Механизм может быть использован современными промышленными предприятиями при формировании стратегии развития.

Ключевые слова: стратегическое управление; методология; методы; промышленное предприятие; сбалансированная система показателей.

Информация о статье: поступила 7 февраля 2022 г.; доработана 1 марта 2022 г.; одобрена 5 марта 2022 г.

Ссылка для цитирования: Железнова Т.Ю., Вайсман Е.Д. (2022). Интеграция методов стратегического управления промышленным предприятием // Управленец. Т. 13, № 2. С. 2–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-1. EDN: BQUXBN.

Methods of industrial enterprise strategic management: Integration of approaches

Tatyana Yu. Zheleznova¹, Elena D. Vaisman²¹ Chelyabinsk Mechanical Plant, Chelyabinsk, Russia² South Ural State University, Chelyabinsk, Russia

Abstract. The article aims to develop an integrated method for managing an industrial enterprise highly responsive to the challenges of a changing environment. The theory of the firm, the general theory of management and strategic management theory constitute the methodological basis of the study. The research methods are structural-logical analysis, comparative analysis, and matrixing. We distinguish between three industrial enterprise management methods, based on: (a) complex financial indicators, (b) a balanced scorecard, and (c) a system of continuous improvements. The results of comparative analysis allowed identifying high-potential methods of strategic management. We conclude that it is expedient to integrate various methods, which will level the shortcomings of each of them and, in some cases, help obtain a synergistic effect. The study proposes a mechanism for integrating a balanced scorecard with the Hoshin Kanri tools, which contributes to the development of strategic management theory. The mechanism can be of use for industrial enterprises when formulating their development strategy.

Keywords: strategic management; methodology; methods; industrial enterprise; balanced scorecard.

Article info: received February 7, 2022; received in revised form March 1, 2022; accepted March 5, 2022

For citation: Zheleznova T.Yu., Vaisman E.D. (2022). Methods of industrial enterprise strategic management: Integration of approaches. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 2, pp. 2–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-1. EDN: BQUXBN.

ВВЕДЕНИЕ

Стремительные изменения среды, обусловленные развитием цифровых технологий, появление практически во всех отраслях признаков гиперконкуренции [Дятлов, Чекмарёв, 2012, с. 69] и, как следствие, необходимость постоянного поиска конкурентных преимуществ ужесточили требования к действиям менеджеров на всех уровнях управления промышленным предприятием. Выжить в агрессивной конкурентной борьбе возможно только при условии своевременного учета всех критических факторов влияния и их комбинаций и принятия соответствующих мер реагирования. Практика показывает: традиционные методы

жеров на всех уровнях управления промышленным предприятием. Выжить в агрессивной конкурентной борьбе возможно только при условии своевременного учета всех критических факторов влияния и их комбинаций и принятия соответствующих мер реагирования. Практика показывает: традиционные методы

стратегического управления не способны решить эти задачи в полной мере, что, очевидно, является одной из причин их недостаточного использования.

Эти выводы подтверждают и результаты проведенного Центральным экономико-математическим институтом РАН исследования «Стратегия компании: вид, формат, контрольные точки»¹, в котором участвовали около двухсот крупных, средних и мелких российских предприятий. Их опрос показал, что примерно половина из них формируют лишь краткосрочные планы, а почти четверть признают, что предприятие развивается хаотично.

Вместе с тем отказ от долгосрочного планирования, по мнению Г. Клейнера, ведет к неэффективному использованию ресурсов, препятствует долгосрочному инвестированию и создает помехи на пути инноваций [Трушин, 2020]. В пользу необходимости стратегического управления говорит и изучение причин неудач в проектах цифровизации. Так, согласно результатам опроса Wipro Digital, 35 % усилий компаний в области цифровой трансформации остаются безуспешными ввиду отсутствия четкой стратегии с измеримыми целями и результатами [Верховский, Соболев, 2020].

Отмеченные проблемы особенно сильно проявляются в промышленности в связи с ее традиционными и современными особенностями [Головин, Пархомчук, Головин, 2017]. Назовем наиболее комплексные особенности:

- достаточно жесткая система регламентации деятельности промышленных предприятий со стороны государственных и контролирующих органов, непостоянство правовой основы и искажение условий конкуренции, в том числе за счет формирования государственных корпораций, что существенно усложняет задачи, стоящие перед менеджментом;
- высокий износ основных средств и дефицит высококвалифицированных кадров, которые ввиду объективно присущей промышленному сектору высокой технологической сложности производства повышают потребность промышленных предприятий в инвестициях;
- узкая специализация ряда промышленных предприятий, что, с одной стороны, затрудняет их оперативное реагирование на изменение рыночной конъюнктуры, а с другой – ставит перед менеджментом непростую задачу развития эффективных кооперативных связей в условиях санкций и разрыва отношений с рядом стран.

Таким образом, сложилось противоречие между изменениями среды и проявлением как традиционных, так и новых особенностей деятельности промышленных предприятий, с одной стороны, и слабым стратегическим управлением, а зачастую и его отсутствием, с другой. Полагаем, что разрешение этого противоре-

чия требует поиска новых подходов к стратегическому управлению промышленных предприятий.

Цели исследования – выявление наиболее адекватных современным условиям методов стратегического управления и формирование механизма интеграции этих методов для повышения эффективности их использования на промышленном предприятии.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ГИПОТЕЗА

Поиск новых методов управления находится в фокусе внимания многих авторов. Начиная со второй половины XX в. специалисты предлагают концепции, способствующие повышению эффективности стратегического развития предприятий. Внимание современных исследователей сосредоточено на изучении

- методологии Tableau De Bord, представленной в 1932 г. Ж.Л. Мало и доработанной в 1990-х гг. И. Чиापелло и М. Лебасом;
- концепции управления по целям – Management by Objectives (MBO), разработанной в 1954 г. П. Друкером;
- метода управления на основе показателя EVA (Economic Value Added) Б. Стюарта и Д. Штерна, появившегося в 1985 г.;
- сбалансированной системы показателей – Balanced Scorecard (BSC), запатентованной в 1990-х гг. Р. Капланом и Д. Нортонном;
- пирамиды эффективности, которую представили К.М. Наейр, Р. Ланч и К. Кросс в 1990 г.;
- системы EP2M, предложенной К. Адамсом и П. Робертсом в 1993 г.;
- универсальной системы показателей деятельности (TPS), которую разработал Х.К. Рамперсад в 2004 г., и ряда других.

Интерес вызывает также система стратегического управления Хосин Канри, созданная в Японии в середине 1960-х гг. профессором Е. Акао в рамках интегрированной формы организационного управления под названием «Всеобщее управление качеством» (Total Quality Management, TQM).

Анализ публикаций наиболее значимых и цитируемых российских и зарубежных авторов, проведенный для выявления эффективного инструментария стратегического менеджмента, позволяет с некоторой долей условности объединить методы управления в три группы в зависимости от основы управления (табл. 1).

Можно выделить целый ряд интересных публикаций, посвященных анализу применения альтернативных методов управления. К ним относится статья К. Редченко «Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Board» [Редченко, 2003], в которой автор приводит подробнейшую сравнительную характеристику двух систем. В. Ивлев и Т. Попова [2002] в работе «Balanced Scorecard – альтернативные модели» представили анализ четырех систем корпоративного управления, нацеленных на повышение

¹ <https://russianenterprises.ru/strategy-survey-report/>.

Таблица 1 – Классификация методов управления
Table 1 – Classification of management methods

Основа управления	Метод управления	Источники
Комплексные финансовые показатели	EVA	[Stewart, 1994; Biddle, Bowen, Wallace, 1997; Young, 1997]
Сбалансированные показатели	Tableau De Bord	[Lebas, 1994; Epstein, 1997; Chiapello, 2001; Pezet, 2009]
	Управление по целям (MBO)	[Друкер, 2003; Эдерсхейм, 2011; Овчинников, 2013]
	Сбалансированная система показателей (BSC)	[Kaplan, Norton, 1992; Andersen, Lawrie, Shulver, 2000; Шнейдерман, 2009; Нортон, Каплан, 2010; Мирошкина, 2017]
	Пирамида эффективности	[McNair, Lunch, Cross, 1990; Ивлев, Попова, 2002]
Система постоянных улучшений	Система EP2M	[Adams, Roberts, 1993; Шлычков, Нестулаева, 2009]
	Универсальная система показателей деятельности (TPS)	[Рамперсад, 2005; Бобкова; 2005]
	Система Хосин Канри	[Witcher, 1997; Hunt, Xavier, 2003; Джексон, 2008]

эффективности работы банков. А. Кьярини рассматривает в качестве альтернативы применения сбалансированной системы показателей систему управления Хосин Канри [Chiarini, 2016].

Современные авторы провели достаточно глубокий сравнительный анализ методов управления, имеющих в арсенале менеджеров, и сделали вывод о необходимости поиска альтернативных подходов, в том числе за счет комбинирования имеющихся. Исходя из этого мы сформулировали гипотезу исследования: существует возможность объединения методов стратегического управления, наиболее адекватных условиям функционирования промышленных предприятий.

МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

В основу исследования положен принцип последовательной селекции существующих сегодня методов стратегического управления с использованием разработанной системы критериев.

Исследование включало три ключевых этапа. Прежде всего осуществлялась диагностика совокупности наиболее известных методов на основе сформулированных критериев, в качестве которых выступили наиболее характерные параметры этих методов. Затем эти методы подверглись проверке с точки зрения их соответствия современным условиям хозяйствования. Для этого на основе анализа этих условий были сформулированы требования к методам стратегического управления и определены соответствующие критерии оценивания. В результате число анализируемых методов сократилось до двух и была выполнена их интеграция.

Рассмотрим каждый этап подробно.

На первом этапе исследования были выявлены методы с высоким потенциалом в области стратегического управления и посредством сравнительного анализа выделены их наиболее значимые параметры:

1) объект управления (чем именно позволяет управлять метод);

2) ориентация на пользователя (внутреннего и/или внешнего);

3) структурированность и соподчиненность целей (включая иерархическую соподчиненность целей и наличие внутренней логики между показателями);

4) степень вовлеченности персонала в процесс разработки целей (как глубоко применение метода погружает в деятельность предприятия, какое количество сотрудников будет вовлечено в процесс разработки и реализации целей, предусмотрена ли взаимосвязь с системой мотивации).

По результатам комплексного анализа каждого метода был сделан вывод о его значимости для стратегического управления.

На втором этапе исследования были сформулированы требования к методам управления и критерии их оценивания с учетом современных условий функционирования промышленных предприятий; дана оценка методов с высоким потенциалом стратегического управления в части их соответствия обозначенным критериям; выбраны наиболее адекватные из них для разработки нового метода управления на основе их возможной модификации.

Результаты диагностики современных методов управления представлены в табл. 2–9.

Управление на основе EVA (табл. 2) является методом финансового управления. Поскольку определять и измерять финансовые показатели существенно проще, чем нефинансовые, метод характеризуется относительной простотой разработки и внедрения. В то же время процесс построения дерева целей зачастую сложен для понимания нефинансовым персоналом, что снижает уровень вовлеченности последнего в процесс реализации управленческих решений. Кроме того, ввиду возможности корректировки финансовой отчетности и жесткой связи вознаграждения с показателем EVA использование данного метода может сопровождаться существенными манипуляциями со стороны персонала.

Таблица 2 – Результаты диагностики метода управления на основе EVA
Table 2 – Testing results of the EVA-based management method

Параметры диагностики		Результаты диагностики
Объект управления		Стоимость компании
Ориентация на пользователя		Ориентирован на внутреннего пользователя
Структурированность целей		Единая цель – наращивание стоимости компании
Цели и показатели	иерархическая соподчиненность целей	Построение дерева целей компании на основе математической формулы показателя EVA
	наличие финансовых и нефинансовых показателей	Использование только финансовых показателей, нет оценки факторов долгосрочного успеха
	причинно-следственные связи между показателями	Строго детерминированы формулой
Вовлеченность персонала	степень вовлечения сотрудников в разработку целей	Низкая. Ориентация на топ-менеджеров
	перевод целей в план действий	Не реализован
	взаимосвязь с системой мотивации	Жесткая связь вознаграждения и показателя EVA
Потенциал стратегического управления низкий		

Таким образом, в случае автономного использования метода управления на основе EVA заложенный в нем потенциал стратегического управления будет низким. Однако с учетом присущей EVA математической точности его применение может увеличивать эффективность управления предприятием при интеграции в качестве основного финансового показателя в структуру других систем управления, например Balanced Scorecard [Редченко, 2002].

Tableau De Bord (табл. 3) является мощной информационной системой для принятия управленческих решений, но не учитывает ряда важных аспектов деятельности, концентрируясь на финансовых показателях и внутренних процессах, в основном нацеленных на повышение эффективности производства, наращивание качества продукции, достижение благоприятного климата в коллективе. Отчасти это определяется спецификой французской экономики (исторически сложившимися особенностями по сравнению с другими развитыми в экономическом отношении страна-

ми, большей ролью государственного регулирования и одновременно меньшей степенью интегрирования бизнеса), в которой метод наиболее распространен [Редченко, 2003].

В условиях российской экономики Tableau De Bord не позволяет в полной мере учитывать внешние факторы, что снижает его прогностическую силу. Недостаточное вовлечение персонала в процесс разработки целей, отсутствие понятного алгоритма перевода целей в тактические инициативы также уменьшают привлекательность метода с точки зрения стратегического управления.

Управление по целям (МВО) является скорее инструментом оперативного управления (табл. 4). Несмотря на то, что идеология МВО изначально предполагает целевой подход к управлению в разрезе всей организации, использование индикаторов для мониторинга процессов, наличие взаимосвязи между стратегическими целями и тактическими инициативами, основным ее недостатком является, на наш взгляд,

Таблица 3 – Результаты диагностики метода управления Tableau De Bord
Table 3 – Testing results of the Tableau De Bord management method

Параметры диагностики		Результаты диагностики
Объект управления		Финансы, внутренние бизнес-процессы
Ориентация на пользователя		Ориентирован на внутреннего пользователя
Структурированность целей		Отсутствует
Цели и показатели	иерархическая соподчиненность целей	Функциональные показатели оцениваются на предмет существенности их влияния на целевые показатели. Иерархическая соподчиненность не всегда соблюдается
	наличие финансовых и нефинансовых показателей	Учитываются финансовый аспект деятельности и функционирование внутренних бизнес-процессов
	причинно-следственные связи между показателями	Недостаточная внутренняя логика между отдельными показателями
Вовлеченность персонала	степень вовлечения сотрудников в разработку целей	Низкая. Ориентация на топ-менеджеров
	перевод целей в план действий	Не реализован
	взаимосвязь с системой мотивации	Не всегда осуществляется
Потенциал стратегического управления ниже среднего		

Таблица 4 – Результаты диагностики метода управления по целям (MBO)
Table 4 – Testing results of the management by objectives (MBO) method

Параметры диагностики		Результаты диагностики
Объект управления		Внутренние бизнес-процессы
Ориентация на пользователя		Ориентирован на внутреннего пользователя
Структурированность целей		Отсутствует
Цели и показатели	иерархическая соподчиненность целей	Не всегда соблюдается
	наличие финансовых и нефинансовых показателей	Учитывается аспект функционирования внутренних бизнес-процессов за счет формализации целей
	причинно-следственные связи между показателями	Недостаточная внутренняя логика между отдельными показателями
Вовлеченность персонала	степень вовлечения сотрудников в разработку целей	Средняя. Участие топ-менеджеров и руководителей структурных подразделений (СП)
	перевод целей в план действий	Предполагается каскадирование организационных целей до конкретных задач для исполнителя
	взаимосвязь с системой мотивации	Не всегда осуществляется
<i>Потенциал стратегического управления низкий</i>		

излишняя демократичность и отсутствие ограничений при определении целей и показателей, что зачастую приводит к неудачам при внедрении MBO на практике [Van Tassel, 1995; Dinesh, Palmer, 1998].

Метод обладает низкой прогностической силой, поскольку не предлагает целостной картины управления из-за ограниченности охвата аспектов деятельности предприятия, концентрируясь на внутренних бизнес-процессах. Кроме того, MBO не подразумевает участия линейного персонала в разработке целей, в то время как уровень вовлеченности сотрудников является одним из определяющих факторов эффективного стратегического управления.

Таким образом, метод управления по целям имеет низкий потенциал стратегического управления.

Система BSC (табл. 5) имеет высокую прогностическую силу, так как учитывает, наряду с финансовым аспектом деятельности предприятия, рыночные и

внутренние индикаторы, что позволяет менеджменту своевременно выявлять внешние и внутренние риски.

Одним из существенных преимуществ BSC является структурированность целей через определение связанных внутренней логикой перспектив деятельности и взвешенное соотношение финансовых и нефинансовых показателей, включаемых в систему стратегического измерения результативности деятельности предприятия. Сбалансированная система показателей имеет высокий управленческий ресурс, позволяет в режиме реального времени отслеживать отклонения показателей, выявлять несоответствия стратегии и своевременно разрабатывать корректирующие мероприятия. Высокая степень вовлеченности персонала в процесс управления также увеличивает потенциал стратегического управления, свойственный указанному методу.

Таблица 5 – Результаты диагностики метода управления на основе BSC
Table 5 – Testing results of the BSC-based management method

Параметры диагностики		Результаты диагностики
Объект управления		Финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, персонал
Ориентация на пользователя		Ориентирован на внутреннего и внешнего пользователя
Структурированность целей		Реализовано путем определения четырех перспектив: финансы, потребители, внутренние процессы, развитие и обучение
Цели и показатели	иерархическая соподчиненность целей	Наличие взаимосвязи между стратегическими и операционными показателями
	наличие финансовых и нефинансовых показателей	Сбалансированное количество финансовых и нефинансовых показателей
	причинно-следственные связи между показателями	Последовательность перспектив содержит причинно-следственные связи. Последовательное каскадирование целей от уровня к уровню
Вовлеченность персонала	степень вовлечения сотрудников в разработку целей	Высокая. Участие от топ-менеджеров до линейного персонала
	перевод целей в план действий	На практике часто встречаются варианты без мероприятий
	взаимосвязь с системой мотивации	Возможна разработка индивидуальных показателей
<i>Высокий потенциал стратегического управления</i>		

Управленческий потенциал метода на основе пирамиды эффективности (табл. 6) достаточно высок. Цели компании, определяемые клиентами и акционерами, распространяются от высших уровней иерархии к нижним, адаптируясь под особенности каждого уровня; показатели оценки при этом передаются снизу вверх, создавая целостную картину управления, позволяющую оперативно выявлять внешние и внутренние риски и реагировать на них.

Высокая прогностическая сила метода определяется охватом различных аспектов деятельности предприятия, включая внешние. Внутренняя логика взаимосвязи показателей определена наличием индикаторов результативности в отношении рынка и фи-

нансов и их непосредственной связи с показателями эффективности внутренних процессов.

Метод управления на основе системы EP2M (табл. 7) также обладает достаточно высоким управленческим потенциалом. Эффективная система оценки способна обеспечивать действенный контроль и быструю обратную связь, позволяющую своевременно принимать качественные управленческие решения. Охват различных аспектов деятельности повышает прогностическую силу EP2M.

Определение и доведение до персонала целей в процессе формулирования стратегии, разработка конкретных тактических инициатив с назначением ответственных в ходе ее внедрения увеличивают веро-

Таблица 6 – Результаты диагностики метода управления на основе пирамиды эффективности
Table 6 – Testing results of the performance pyramid management method

Параметры диагностики		Результаты диагностики
Объект управления		Финансы, маркетинг, качество процессов, персонал
Ориентация на пользователя		Ориентирован на внутреннего и внешнего пользователя
Структурированность целей		Реализована в разрезе четырех уровней организационной структуры компании при наличии двусторонних коммуникаций
Цели и показатели	иерархическая соподчиненность целей	Цели и показатели связывают стратегию предприятия с его оперативной деятельностью
	наличие финансовых и нефинансовых показателей	Связь общей стратегии компании с финансовыми индикаторами, дополненными качественными показателями
	причинно-следственные связи между показателями	Оперативные цели в области качества, времени поставок, длительности производственного цикла и потерь от брака непосредственно связаны с драйверами эффективности в отношении рыночных целей и финансов
Вовлеченность персонала	Степень вовлечения сотрудников в разработку целей	Высокая. Участие от топ-менеджеров до линейного персонала
	Перевод целей в план действий	Действия в области операций оцениваются в оперативном режиме
	Взаимосвязь с системой мотивации	Возможна разработка индивидуальных показателей
<i>Высокий потенциал стратегического управления</i>		

Таблица 7 – Результаты диагностики метода управления на основе системы EP2M
Table 7 – Testing results of the EP2M-based management method

Параметры диагностики		Результаты диагностики
Объект управления		Финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, персонал
Ориентация на пользователя		Ориентирован на внутреннего и внешнего пользователя
Структурированность целей		Цели формулируются в четырех направлениях: клиенты, внутренние процессы, управление изменениями и стратегией, ответственность и свобода действий
Цели и показатели	иерархическая соподчиненность целей	Распространение общей стратегии организации сверху вниз на все нижние уровни организационной структуры
	наличие финансовых и нефинансовых показателей	Использование финансовых и нефинансовых показателей
	причинно-следственные связи между показателями	Сложность системы для восприятия требует существенных усилий при выявлении KPI и их балансировании в соответствии с выбранной стратегией
Вовлеченность персонала	степень вовлечения сотрудников в разработку целей	Высокая. Участие от топ-менеджеров до линейного персонала
	перевод целей в план действий	Реализован путем развития управленческих компетенций и формирования культуры постоянных изменений
	взаимосвязь с системой мотивации	Возможна разработка индивидуальных показателей
<i>Высокий потенциал стратегического управления</i>		

ятность успешной реализации стратегии и обеспечивают формирование культуры постоянных изменений. Расширение свободы действий работников и стимулирование перемен повышает степень вовлеченности персонала и увеличивает потенциал стратегического управления.

Метод TPS (табл. 8) обладает высоким управленческим потенциалом и при удачном внедрении позволяет менеджменту организовать максимальный контроль процессов. При этом TPS отличается исключительно высокой вовлеченностью персонала, обусловленной акцентом на личные цели сотрудников и их соотнесение с целями организации, формированием творческого мышления, увлеченностью работой и возрастанием ответственности. В идеологии

TPS приняты во внимание личные цели сотрудника, поощрение обучения и саморазвития обеспечивают устойчивое организационное развитие предприятия и реализацию стратегии.

Имея в своей структуре организационную систему сбалансированных показателей (OBSC) – аналог BSC, метод также имеет все преимущества последнего. Таким образом, универсальная система показателей деятельности обладает высокой прогностической силой, комплексно учитывая как внешние, так и внутренние аспекты деятельности компании, и, как следствие, высоким потенциалом стратегического управления.

Метод на основе системы Хосин Канри (табл. 9) отличается высокой прогностической силой, охватывая

Таблица 8 – Результаты диагностики метода управления на основе TPS
Table 8 – Testing results of the TPS-based management method

Параметры диагностики		Результаты диагностики
Объект управления		Финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, персонал
Ориентация на пользователя		Ориентирован на внутреннего и внешнего пользователя
Структурированность целей		Реализована путем определения четырех перспектив: финансы, потребители, внутренние процессы, знания и обучение
Цели и показатели	иерархическая соподчиненность целей	Наличие взаимосвязи между стратегическими и операционными показателями
	наличие финансовых и нефинансовых показателей	Сбалансированное количество финансовых и нефинансовых показателей
	причинно-следственные связи между показателями	Последовательность перспектив содержит причинно-следственные связи. Последовательное каскадирование целей от уровня к уровню
Вовлеченность персонала	степень вовлечения сотрудников в разработку целей	Наиболее высокая. Соотнесение личной и организационной сбалансированных систем показателей
	перевод целей в план действий	Реализован до уровня индивидуальных планов сотрудников
	взаимосвязь с системой мотивации	Возможна разработка индивидуальных показателей
<i>Высокий потенциал стратегического управления</i>		

Таблица 9 – Результаты диагностики метода управления на основе системы Хосин Канри
Table 9 – Testing results of the Hoshin Kanri management method

Параметры диагностики		Результаты диагностики
Объект управления		Поток создания ценности для заказчиков
Ориентация на пользователя		Ориентирован на внутреннего и внешнего пользователя
Структурированность целей		Реализована через интеграцию единого потока создания ценности для заказчиков
Цели и показатели	иерархическая соподчиненность целей	Наличие взаимосвязи между стратегией, показателями процессов и тактикой за счет каскадирования реляционных матриц
	наличие финансовых и нефинансовых показателей	Целевые финансовые показатели соотносятся с факторами затрат и мерами по улучшению процессов
	причинно-следственные связи между показателями	Нелинейные причинно-следственные связи выявляются в процессе заполнения таблиц корреляции
Вовлеченность персонала	степень вовлечения сотрудников в разработку целей	Наиболее высокая. Вовлечение на разных этапах – от топ-менеджеров до всего рабочего персонала
	перевод целей в план действий	Системно реализуется в процессе управления проектами и тактическими инициативами
	взаимосвязь с системой мотивации	Развитие потенциала работников путем непрерывного обучения и вовлечения
<i>Высокий потенциал стратегического управления</i>		

различные сферы деятельности. Структурированность целей посредством анализа потока создания ценности для клиента позволяет оценить прибыль как отражение удовлетворенности потребности клиентов, что является следствием улучшения внутренних процессов, повышения уровня систематизации корпоративных знаний и непрерывного обмена этими знаниями между сотрудниками, заказчиками и поставщиками.

Данный метод характеризуется наиболее высокой степенью вовлеченности персонала (от топ-менеджеров до квалифицированных рабочих) в процессы как планирования, так и выполнения стратегических решений, что существенно увеличивает его привлекательность с точки зрения стратегического управления.

В целом проведенный анализ показал, что высоким управленческим потенциалом обладает ряд методов управления на основе сбалансированных показателей и системы постоянных улучшений (рис. 1).

При этом комплексные финансовые показатели, применяемые в качестве основы, недостаточно эффективны с точки зрения стратегического управления при их самостоятельном использовании, но могут быть интегрированы с другими методами, что позволит увеличить эффективность управления в целом.

Следующей задачей являлось определение критериев, позволяющих провести анализ методов с высоким потенциалом в области стратегического управле-

ния с целью выявления наиболее перспективных для практического применения в современных условиях хозяйствования.

Ключевыми причинами усложнения функционирования предприятий, с нашей точки зрения, являются следующие:

- высокая степень непредсказуемости в связи с большим числом факторов влияния и нелинейными зависимостями причинно-следственных связей между ними;
- динамизм среды ввиду цифровой трансформации экономики и развития элементов гиперконкуренции;
- сложность управленческих ситуаций, обусловленная необходимостью менеджмента сосредоточивать усилия одновременно на большом количестве конкурентных параметров.

С учетом сказанного были сформированы требования к методам управления, на основе которых следует определять критерии выбора наиболее перспективных из них (табл. 10).

На втором этапе исследования оценивалось соответствие обозначенным критериям пяти выбранных методов, характеризующихся высоким потенциалом в области стратегического управления (табл. 11). В оценке использовалась симметричная шкала Лайкерта по типу «согласен – не согласен», в соответствии с которой экспертам предлагалось оценить каждый метод в диапазоне от «низкий уровень соответствия» до «высокий уровень соответствия».

ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ	Система постоянных улучшений	Система Хосин Канри	Высокий			Управление по целям	КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ	
		Универсальная система показателей	Высокий					
		Система EP2M	Высокий					
	Сбалансированные показатели	Пирамида эффективности	Высокий					
		Сбалансированная система показателей	Высокий					
		Управление по целям (MBO)	Низкий					
	Комплексные финансовые показатели	Tableau De Bord	Ниже среднего			Управление по показателям		
		EVA		Низкий				
	МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ		Оперативное управление	Финансовое управление	Стратегическое управление			
			УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ					

Рис. 1. Сводный результат диагностики методов управления

Fig. 1. Results summary of management methods testing

Таблица 10 – Формирование критериев оценки методов управления предприятиями
Table 10 – Evaluation criteria for enterprise management methods

Условия деятельности предприятий	Требования к методам	Критерии оценки методов
Высокая степень непредсказуемости	Гибкость, возможность быстрой корректировки при смене обстоятельств	Отсутствие сложности в освоении и применении
	Универсальность и масштабируемость	Отсутствие ограничений внедрения (отраслевая принадлежность, стадии развития компании)
Динамизм	Эксклюзивность – дополнительный источник создания конкурентного преимущества	Возможность адаптации под конкретную компанию
	Возможность оценить положение и выявить перспективы в условиях неопределенности	Прогностическая сила
Сложность управленческих ситуаций	Ограниченность влияния человеческого фактора, сокращение вероятности ошибок	Устойчивость к манипуляциям
	Активизация творческого потенциала сотрудников, повышение групповой динамики	Наличие инструментов групповой работы
	Вовлеченность персонала в процесс стратегического управления	Использование средств управления корпоративными знаниями

Таблица 11 – Оценка соответствия методов управления с высоким управленческим потенциалом современным требованиям
Table 11 – Evaluation of compliance of high-potential management methods with modern requirements

Критерии оценки систем управления	Сбалансированная система показателей (BSC)	Пирамида эффективности	Система EP2M	Универсальная система показателей (TPS)	Хосин Канри
Простота в освоении и применении	++	-	-	--	-
Отсутствие ограничений внедрения	++	-	-	--	+
Устойчивость к манипуляциям	+	-	-	--	++
Наличие инструментов групповой работы	+	+	+	++	++
Использование средств управления корпоративными знаниями	+	+	+	++	++
Возможность адаптации под конкретную компанию	++	S	S	-	+
Прогностическая сила	++	++	++	++	++
Сумма «плюсов»	11	4	4	6	10
Сумма «минусов»	0	3	3	7	1
Итоговая оценка	11	1	1	-1	9

Примечание. Уровень соответствия: «- -» – низкий; «-» – ниже среднего; S – средний (значение в расчетах равно нулю); «+» – выше среднего; «+ +» – высокий.

Результаты проведенного анализа показали, что пирамида эффективности и система EP2M сложны для восприятия, требуют высокой степени квалификации персонала, его лояльности и вовлеченности в понимание общей стратегии, что в целом приводит к сложности внедрения. Свободная регламентация этих систем снижает устойчивость к манипуляциям со стороны сотрудников и увеличивает вероятность ошибок разработки. Перечисленные стоп-факторы объясняют низкую степень распространения методов управления на основе указанных систем. Полагаем, что на этом этапе

исследования целесообразно отказаться от их дальнейшего анализа.

Универсальная система показателей деятельности (TPS) имеет исключительно высокую сложность внедрения, поскольку включает в себя целую группу методов, что удорожает процесс разработки и обуславливает большое количество ошибок внедрения и подверженность манипуляциям. Метод управления на основе TPS имеет хорошие перспективы, но в настоящее время не соответствует уровню готовности российских промышленных предприятий к его применению.

Сбалансированная система показателей имеет достаточно широкое распространение, в том числе благодаря большому количеству подробных публикаций в части разработки и особенностей применения, в результате чего легко адаптируется под особенности деятельности практически любой компании. Несмотря на это, в процессе использования сохраняется вероятность ошибок на этапе разработки стратегических карт и выявления причинно-следственных связей, так как четкий алгоритм их выявления не представлен [Недосекин, 2003]. Вследствие этого возрастает подверженность манипуляциям с показателями со стороны сотрудников при попытке связать их с системой мотивации. Кроме того, на практике часто используется модель управления по показателям без разработки тактических инициатив, что существенно снижает ее ценность как полноценной системы стратегического управления. Наиболее продвинутые сторонники BSC признают, что эту систему целесообразно рассматривать как часть общей системы управления организацией [Шнейдерман, 2009] – в качестве аналитического инструмента стратегического менеджмента. При этом специалисты отмечают, что концепция BSC не является полностью законченной ни в теоретическом, ни в практическом плане, и продолжают ее совершенствовать [Крылов, 2007, с. 10].

Хосин Канри редко используется в практике российских предприятий. Система предполагает организацию управленческого учета в соответствии с потоком создания ценности, что в определенных случаях также может являться стоп-фактором для ее внедрения на отечественных промышленных предприятиях с традиционным подходом к организации бухгалтерского и управленческого учета. При этом применение матричных технологий существенно облегчает выявление сложных причинно-следственных связей и снижает риск манипуляций. Особую ценность системе придает высокий уровень использования инструмен-

тов групповой работы. Хосин Канри часто называют «развертыванием политики» (policy deployment), что подразумевает «стратегию в виде целей, дополненную описанием средств достижения этих целей и способов измерения результатов» [Хромов-Борисов, 2013, с. 88–89]. Данная система не столько позволяет разработать стратегический план, сколько является практическим инструментом для развертывания существующего стратегического плана по организации и способствует успешной его реализации [Хант, Ксавьер, 2011].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что каждый из двух последних методов (BSC и Хосин Канри) имеет свои преимущества, но не лишен и недостатков. Мы полагаем, что существует возможность нивелирования последних и достижения синергетического эффекта за счет интеграции методов. Попытаемся обосновать это утверждение, рассмотрев возможности их конструктивного объединения.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологической предпосылкой для интеграции указанных методов является вывод об использовании единого матричного инструментария QFD (Quality Function Deployment «Структурирование функции качества»), лежащего в их основе. Выявленные уникальные преимущества применения матричного инструментария [Акао, 1997], в том числе в рамках стратегического управления [Хромов-Борисов, 2011, с. 323–325], послужили дополнительным аргументом в пользу объединения двух методов. При этом в структуре Хосин Канри заложена вертикальная интеграция, т. е. последовательная декомпозиция стратегических целей в конкретные действия по их достижению, а в структуре сбалансированной системы показателей – горизонтальная интеграция, где традиционные финансовые показатели дополнены рядом нефинансовых, структурированных в разрезе перспектив (рис. 2).



Рис. 2. Принципы декомпозиции стратегии развития предприятия при отсутствии интеграции методов Хосин Канри и BSC

Fig. 2. Principles of enterprise development strategy decomposition in the absence of integration of Hoshin Kanri and BSC methods

В результате объединения двух систем путем замены разработки целей по улучшению процессов в соответствии с принципами Хосин Канри на взаимосвязанные цели и показатели, структурированные в разрезе перспектив (BSC), принцип декомпозиции стратегии будет соответствовать схеме, представленной на рис. 3.

Рассмотрим процесс интеграции более подробно. За основу формализации стратегии возьмем центральный инструмент метода Хосин Канри, так называемую Х-матрицу, разработанную японским экспертом Р. Фукуда. Матрица представляет собой «один из самых мощных инструментов визуализации нелинейных взаимодействий в масштабе всей организации» [Хромов-Борисов, 2013, с. 92] и входит в общий комплект «отчетов АЗ» в рамках Хосин Канри, формат которых позволяет логично и компактно излагать материал и зафиксировать всю стратегию компании на одной странице.

Х-матрица (А3-Х) – итоговый документ, в котором проектная команда определяет ключевые факторы, влияющие на успешное развитие компании и существующие между этими факторами связи. Этот инструмент применяется при планировании среднесрочной стратегии и разработке годового плана на уровне тактических мероприятий. На следующем этапе А3-Х объединяет матрицы командных планов (А3-Т) в масштабный набор документов, направленных на реализацию стратегии [Джексон, 2008].

Структура А3-Х матрицы согласно идеологии Хосин Канри представлена на рис. 4.

Информация в матрице систематизирована по квадратам, названным «Стратегия», «Тактика», «Процесс» и «Результаты».

Использование инструмента формализации стратегии создает следующие неоспоримые выгоды:

- 1) структурируется большой массив информации;
- 2) за счет матричного представления гарантируется полное документирование всех использованных данных и принятых решений;

3) появляется возможность проведения подробного анализа всех существенных взаимосвязей;

4) в процессе формулирования стратегии (заполнения Х-матрицы) активизируется сотрудничество между структурными подразделениями и отдельными работниками;

5) из стратегического процесса устраняются межфункциональные и межличностные конфликты, снижается его эмоциональный окрас;

6) увеличивается вовлеченность персонала в процесс разработки стратегии, что существенно продвигает ход ее реализации;

7) достигается возможность быстрого переформатирования стратегии при смене обстоятельств за счет доступности корректировки матриц.

Однако при попытке внедрения указанного инструмента в практику могут возникнуть определенные сложности:

1) некоторые меры по улучшению процессов не влияют на абсолютные финансовые показатели напрямую, однако имеют опосредованное влияние через другие показатели;

2) фактическое значение абсолютных финансовых показателей зависит от множества внешних и внутренних факторов, что впоследствии может осложнить анализ эффективности конкретных улучшений;

3) представленный метод решает проблему реализации стратегии через формализацию планов тактических мероприятий, но не снимает вопроса декомпозиции целевых показателей от корпоративного уровня до уровня структурных подразделений и ниже.

В свою очередь, система разработки целей и параметров улучшений процессов при построении дерева целей (метод BSC) является более структурированной и логичной. Преимущество индикаторов BSC заключается в комплексном охвате всех областей деятельности предприятия, включая позицию на рынке, внутренние процессы, персонал.

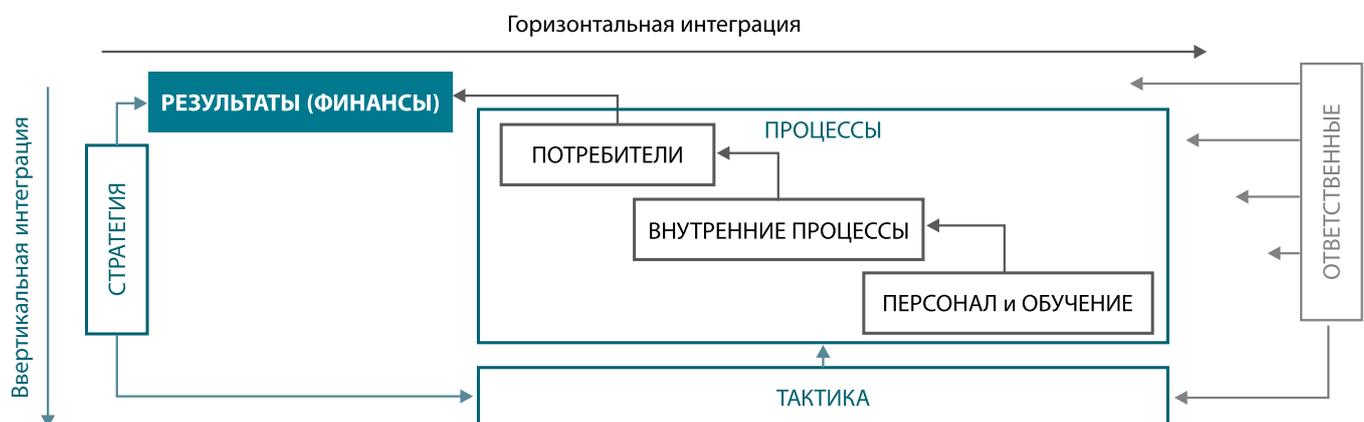


Рис. 3. Принципы декомпозиции стратегии развития предприятия при использовании интегрированного метода управления

Fig. 3. Principles of enterprise development strategy decomposition with the integrated management method

<p>Корреляция</p> <p>В отношении связи комбинации «стратегия – тактика» команда должна быть уверена в том, что выбираемая тактика (проекты) позволяет реализовать стратегию (соответствует стратегическим прорывам)</p>	<p>Тактика формулируется в зависимости от стратегии. Тактика – это инициативы, программы или проекты по проведению тактических улучшений (на ближайшие 6–18 месяцев), которые должны быть направлены на достижение стратегических прорывов и привести к улучшению процессов</p>	<p>Корреляция / вклад</p> <p>Анализируя корреляцию-комбинацию «тактика – процесс», команда связывает выбранную тактику со специальными индикаторами оценки усовершенствованных процессов. В ходе обсуждения команда выясняет, как повлияет на эти показатели каждый из проектов, вписанных в матрицу А3-Х</p>	<p>Ответственность</p> <p>● – руководитель проекта ○ – член команды, который должен посещать все встречи и заседания проектной группы ▲ – участник, для которого не предполагается полная занятость в проекте</p>
<p>Стратегия – основной движущий фактор в матрице, приоритетный инструмент, обеспечивающий наиболее полный охват и участие всей организации в прорывах или процессах усовершенствований как на текущий период, так и на ближайшие 2–3 года</p>	<p>ТАКТИКА</p> <p>СТРАТЕГИЯ</p> <p>ПРОЦЕСС</p> <p>РЕЗУЛЬТАТЫ</p> <p style="text-align: center;">X</p>	<p>Процессы – критерии результативности, позволяющие оценивать проводимые улучшения, ход развития бизнес-процессов и взаимоотношений, наиболее важных в рамках существующей бизнес-модели</p>	<p>Члены команд</p> <p>Команды проектов – на матрице есть возможность одновременно обозначить членов команды проекта и их статус</p>
<p>В ходе оценки связи комбинации «стратегия – результаты» необходимо убедиться, что направления прорывов должны привести к достижению заданного уровня финансовых результатов и соответствуют выбранной бизнес-модели</p>	<p>Результаты – финансовые результаты, которые планируется получить посредством качественного управления процессами</p>	<p>Связи комбинации «процессы – результаты» – устанавливая критерии улучшения процессов, команда уже по сути оценивает, как усовершенствованные процессы повлияют на достижение целевых финансовых показателей</p>	<p>Степень корреляции</p> <p>● – сильная ○ – не очень сильная, но достаточно значимая ▲ – довольно слабая, но достаточно заметная для того, чтобы ее зарегистрировать</p>
<p>Корреляция</p>		<p>Корреляция / вклад</p>	

Рис. 4. Структура X-матрицы

Fig. 4. X-matrix structure

Механизм встраивания BSC в инструментарий Хосин Канри предполагает замену раздела X-матрицы «Процесс» на «Цели предприятия» в соответствии с методологией BSC, а также раздела «Результаты» на «Критерии результативности» (рис. 5).

В правой части матрицы в соответствии с методологией BSC обозначены стратегические цели предприятия корпоративного уровня в сферах «Финансы», «Потребители», «Внутренние процессы», «Персонал и обучение».

В строки «Критерии результативности» следует вносить показатели, отражающие достижение целей предприятия и их плановые значения по периодам. Каждой стратегической цели должен соответствовать минимум один показатель, анализ выполнения которого позволит судить о степени ее достижения.

Далее необходимо установить наличие взаимосвязей между установленными целями развития предприятия. Для этого следует выбрать взаимосвязанные стратегические цели предприятия и провести экспертную оценку степени их взаимного влияния.

Коллективная работа по определению причинно-следственных связей – процесс весьма скрупулезный

и творческий. Она позволяет выявить и исключить из корпоративного уровня показатели с малой степенью значимости. Дополнительно возникает возможность ввести в матрицу ответственных за показатели корпоративного уровня. При необходимости можно обозначить и лиц, не отвечающих непосредственно за достижение показателя, но оказывающих на него существенное влияние.

Верхнюю и левую часть матрицы предлагается оставить без изменений: слева – направления стратегических прорывов, в верхней части – наименования проектов и программ, направленных на реализацию прорывов и позволяющих достигнуть цели в сферах «Финансы», «Потребители», «Внутренние процессы», «Персонал и обучение».

Анализ степени влияния выбранных направлений прорывов на результаты деятельности достаточно провести в разрезе финансовых показателей, но можно также обозначить степень этого влияния на все перспективы деятельности предприятия.

Таким образом, стратегия предприятия будет изложена на одном листе бумаги формата А3, что облегчает ее восприятие и транслирование в коллективе.

Показатель		1 год			2 года			3 года			Степень взаимовлияния целей предприятия	По вертикали можно определить, на какие показатели влияет цель и какова степень этого влияния
		1 год	2 года	3 года	1 год	2 года	3 года	1 год	2 года	3 года		
ФИНАНСЫ	Рентабельность СК, %				●	●						●
	Рентабельность продаж, %				■	●	○					●
	Оборачиваемость ЧА, об.				■	■	●					●
	Процент маржинального дохода, %				■	■	○					○
	Темп роста выручки, %				■	■	●					●
ПОТРЕБИТЕЛИ	Доля рынка, %				■	■	○					●
	Доля продаж в рамках ВЭД в выручке, %				■	■	○					●
	Индекс удовлетворенности клиентов ГСО, %				■	■	○					○
ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ	Доля затрат на ТПС в маржинальной прибыли, %				■	■	○					●
	Своевременность сдачи ГП, %				■	■	○					○
	Эффективность работы СЦ, балл				■	■	○					●
ПЕРСОНАЛ	Добавленная стоимость на одного работающего, тыс. руб./чел.				■	■	○					○
	Удовлетворенность работников, балл				■	■	○					○
	Количество рацпредложений, ед.				■	■	○					●

Примечание. ЧА – чистые активы; ВЭД – внешнеэкономическая деятельность; ТПС – товаропроводящая сеть; ГП – готовая продукция; СЦ – сервисный центр; ГСО – гарантийное сервисное обслуживание; СК – собственный капитал.

Рис. 5. Механизм встраивания метода BSC в X-матрицу
Fig. 5. Mechanism of embedding the BSC method in the X-matrix

Кроме традиционного дерева целей, представленного в матричном формате, на корпоративной стратегической карте обозначены основные направления реализации стратегии, а также тактические мероприятия, влияющие на достижение этих целей.

Дальнейшее развертывание стратегии предлагается проводить в соответствии с циклом, представленным на рис. 6.

В зависимости от масштабов организации количество уровней управления может быть больше, однако

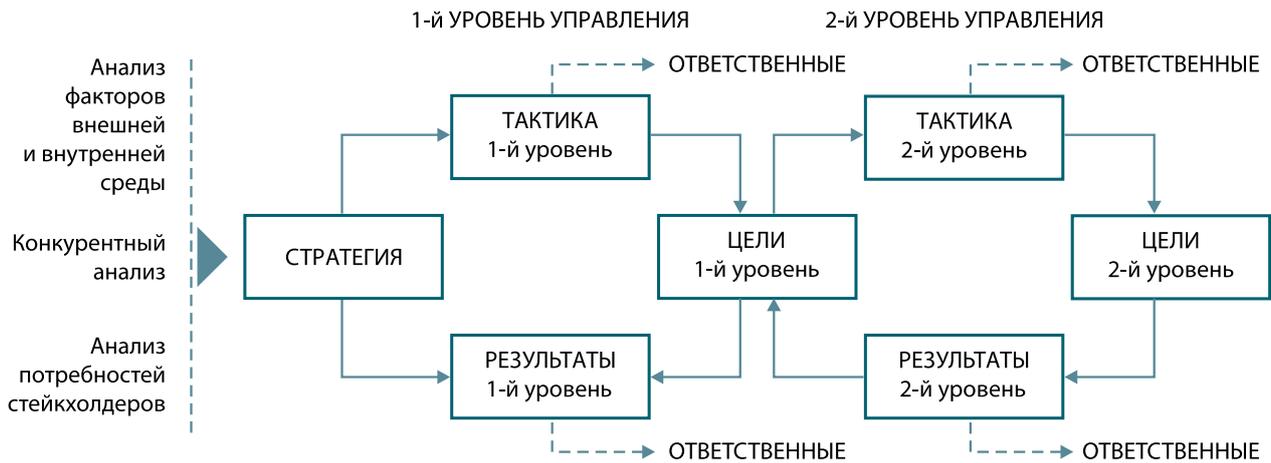


Рис. 6. Цикл развертывания стратегии предприятия

Fig. 6. Enterprise strategy deployment cycle

принцип декомпозиции будет соответствовать предложенному циклу.

Для преобразования стратегических целей корпоративного уровня в цели структурных подразделений и конкретных работников, а также с целью разработки определенных тактических инициатив с понятным набором действий, сроками и ответственными для обеспечения успешной реализации стратегии предлагается использовать следующие матрицы: корпоративную стратегическую карту, стратегическую карту структурного подразделения и карту проекта.

Набор матриц, как и их вид, не является исчерпывающим и исключительным и может быть адаптирован под особенности и систему управленческого учета конкретной организации. Схема декомпозиции стратегии при помощи матриц представлена на рис. 7.

Необходимо отметить, что тактические инициативы на уровне структурных подразделений могут как иметь статус проекта (в таком случае требуется разработка его карты), так и фиксироваться на стратегической карте в качестве конкретного значимого мероприятия с определением ответственности и сроков выполнения.

Для дальнейшей успешной реализации стратегии предприятию необходимо обеспечить ее взаимосвязь с бюджетом, а также разработать систему регулярного сбора и анализа данных о ходе реализации проектов, выполнении стратегических целей и показателей для определения своевременных корректирующих действий. Анализ и выявление фактических причинно-следственных связей в ходе реализации стратегии необходимо проводить в разрезе следующих комби-

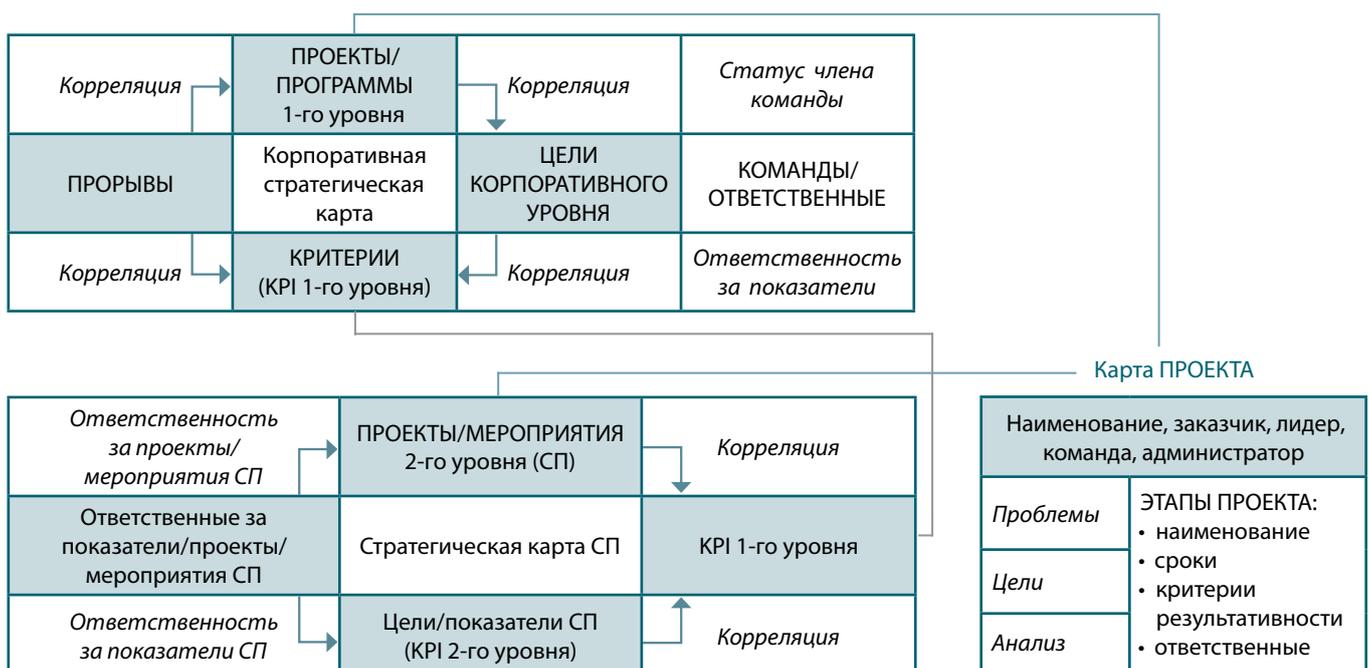


Рис. 7. Схема взаимосвязи матриц для развертывания стратегии

Fig. 7. Matrix relationship diagram for strategy deployment

наций: «тактические инициативы уровня СП – цели и показатели уровня СП», «цели и показатели уровня СП – цели и показатели корпоративного уровня», «тактические инициативы корпоративного уровня – цели и показатели корпоративного уровня», «цели и показатели корпоративного уровня в разрезе перспектив – финансовые корпоративные цели и показатели», «реализация основных направлений стратегических прорывов – финансовые корпоративные цели и показатели».

Результаты анализа выполнения соответствующих показателей и отчета о ходе реализации проектов и мероприятий наносятся на матрицу с использованием цветового обозначения по принципу «светофора». Это позволяет оперативно выявлять ошибки и производить соответствующие корректировки в сферах разработки стратегических целей, выбора критериев их результативности, определения взаимосвязей между показателями, а также тактическими инициативами, направленными на их реализацию. В итоге сбалансированная система показателей начинает функционировать как часть постоянно действующей в организации системы стратегического управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования показывают, что внедрение BSC в инструментарий Хосин Канри дает возможность использовать «сильные» стороны каждого из этих методов и вследствие этого повысить эффективность стратегического управления и обеспечить реализацию стратегии предприятия. Это означает, что сформулированная нами исследовательская гипотеза подтвердилась.

Верификация этой гипотезы проводилась путем сопоставления полученных результатов с выводами других исследователей. Так, в работе Е.Е. Леднёва обнаружен ряд недостатков системы управления на основе показателя EVA, проведено ее сравнение с BSC, выявлена возможность как отдельного, так и совместного использования систем [Леднёв, 2002]. Идея включения EVA в качестве базового финансового показателя в BSC для преобразования последней в систему с четко выраженным целевым ориентиром была пред-

ставлена в статье К. Редченко «EVAлюция сбалансированной системы показателей» [Редченко, 2002]. Ранее к аналогичным выводам о возможности одновременного использования систем BSC и EVA для получения синергии в виде более эффективной структуры с усиленными прогностическими возможностями пришли М. Ампуэро, Дж. Горансон, Дж. Скотт [Ampuero, Goranson, Scott, 1998]. По мнению С.Н. Хромова-Борисова, методический подход QFD, частью которого является Хосин Канри, «...не конфликтует с уже внедренными управленческими концепциями и системами (BSC, BPR, TQM, Lean и пр.), а, напротив, помогает их адаптации и развитию» [Хромов-Борисов, 2011, с. 325].

Полагаем, что нам удалось развить идею объединения нескольких методов стратегического управления, во-первых, за счет более обоснованного выбора таких методов как с точки зрения их соответствия современным условиям среды, так и с точки зрения их взаимного соответствия; во-вторых, за счет разработки механизма интеграции BSC и Хосин Канри, что повышает прикладную ценность полученных результатов.

Отметим преимущества применения сформированного интегрированного метода стратегического управления:

- возможность ускорить внедрение сбалансированной системы показателей на предприятии благодаря сокращению времени выявления ошибок, допущенных при разработке стратегических целей и показателей в разрезе соответствующих перспектив;
- создание благоприятных предпосылок для внедрения полной модели BSC с разработкой не только стратегических показателей, как часто происходит на практике, но и с формализацией вербальных целей и разработкой тактических инициатив;
- отсутствие необходимости использовать специфическое программное обеспечение, что делает метод доступным для предприятий с различным уровнем автоматизации.

Таким образом, предложенный метод позволяет повысить эффективность управления промышленными предприятиями вне зависимости от степени зрелости их стратегического менеджмента. ■

Источники

- Бобкова Е.В. (2005). Сбалансированная система показателей и альтернативные модели // Экономика региона. Электронный научный журнал ВлГУ. № 1. <http://www.journal.vlsu.ru/index.php?id=263>.
- Верховский Н., Соболев С. (2020). Цифровые неудачники: почему диджитал-трансформации заканчиваются провалом. <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/827263/>.
- Головин А.А., Пархомчук М.А., Головин А.А. (2017). Специфика функционирования промышленных предприятий региона и угрозы их экономической безопасности // Известия Юго-Западного государственного университета. № 21 (4). С. 109–117. <https://doi.org/10.21869/2223-1560-2017-21-4-109-117>.
- Джексон Т. (2008). Хосин Канри: как заставить стратегию работать: пер. с англ. Москва: Институт комплексных стратегических исследований.

- Друкер П. (2003). Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. Москва: ФАИР-ПРЕСС.
- Дятлов С.А., Чекмарёв В.В. (2012). Глобальная инновационная гиперконкуренция как фактор трансформации и развития экономических систем // Вестник Костромского государственного университета. № 6 (18). С. 66–76.
- Ивлев В., Попова Т. (2002). Balanced Scorecard – альтернативные модели // Банки и технологии. № 4. <https://hr-portal.ru/article/balanced-scorecard-alternativnyye-modeli>.
- Крылов С.И. (2007). Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики // Экономический анализ: теория и практика. № 24 (105). С. 2–10.
- Леднёв Е.Е. (2002). BSC и EVA – конкуренты или союзники? https://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml.
- Мирошкина Н.В. (2017). Сбалансированная система показателей как современный инструмент управления промышленным предприятием // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». № 1 (57). С. 100–107.
- Недосекин А. (2003). Система Сбалансированных Показателей: плюсы, минусы, проблемы внедрения // Менеджмент & Менеджер. № 4. С. 86–93.
- Нортон Д., Каплан Р. (2010). Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: Олимп-Бизнес.
- Овчинников С.А. (2013). Управление по целям как парадигма современного менеджмента (Питер Друкер и развитие его идей) // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». № 6 (107). С. 30–41.
- Рамперсад К. Х. (2005). Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. 2-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс.
- Редченко К. (2002). EVAлюция сбалансированной системы показателей. <https://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml>.
- Редченко К. (2003). Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Board. <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>.
- Трушин А. (2020). Пиксельная экономика // Огонек. № 9. <https://www.kommersant.ru/doc/4259390>.
- Хант Р., Ксавьер Ф. (2011). Применение методологии QFD в стратегическом управлении // Стратегический менеджмент. № 3. С. 184–198.
- Хромов-Борисов С.Н. (2011). Управление сложностью // Стратегический менеджмент. № 4. С. 318–326.
- Хромов-Борисов С.Н. (2013). Управление сложностью. Операционная система бизнеса. Москва: Издательский дом «Гребенников».
- Шлычков В.В., Нестулаева Д.Р. (2009). Современные концепции оценки эффективности управления промышленным предприятием // Вестник Казанского государственного энергетического университета. № 2 (2). С. 41–50.
- Шнейдерман А. (2009). Как создать сбалансированную систему показателей (часть 1) // Стратегический менеджмент. № 2. С. 96–120.
- Эдерсхейм Э. (2011). Лучшие идеи Питера Друкера: пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер.
- Adams C., Roberts P. (1993). *You are what you measure* (pp. 504–507). Manufacturing Europe, Sterling Publications Ltd.
- Akao Y. (1997). QFD: Past, present, and future. *Proceedings of the Third Annual International QFD Symposium*. Sweden: Linköping University.
- Ampuero M., Goranson J., Scott J. (1998). Solving the measurement puzzle: How EVA and the balanced scorecard fit together. *The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 "Measuring Business Performance"*, pp. 45–52.
- Andersen H.V., Lawrie G., Shulver M. (2000). The balanced scorecard vs. the EFQM business excellence model – which is the better strategic management tool? (pp. 1–14). *2GC Working Paper*. UK: 2GC Active Management.
- Biddle G.C., Bowen R.M., Wallace J.S. (1997). Does EVA® beat earnings? Evidence on associations with stock returns and firm values. *Journal of Accounting & Economics*, vol. 24, no. 3, pp. 301–336.
- Chiapello E., Lebas M. (2001). *The Tableau de Board, a French approach to management information*. Working Paper (Revised Third Draft), August. P. 3.
- Chiarini A. (2016). Corporate social responsibility strategies using the TQM – Hoshin Kanri as an alternative system to the balanced scorecard. *TQM Journal*, vol. 28, no. 3, pp. 360–376.
- Dinesh D., Palmer E. (1998). Management by objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome fall again? *Management Decision*, vol. 36, no. 6, pp. 363–369.
- Epstein M.J. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action. *Management Accounting*, vol. 79, no. 2, pp. 28–37.
- Hunt R.A., Xavier F.B. (2003). The leading edge in strategic QFD. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, no. 1, pp. 56–73. DOI: 10.1108/02656710310453818
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, pp. 71–79.
- Lebas M. (1994). Managerial accounting in France: Overview of past tradition and current practice. *The European Accounting Review*, vol. 3, no. 3, pp. 471–487.
- McNair C.J., Lurch Richard L., Cross Kelvin F. (1990). Do financial and nonfinancial performance measures have to agree. *Management Accounting*, vol. 72, no. 5, p. 28.
- Pezet A. (2009). The history of the French tableau de bord (1885–1975): Evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History*, vol. 19, no. 2, pp. 103–125. DOI: 10.1080/09585200902969245
- Stewart G.B. (1994). EVATM: Fact and fantasy. *Journal of Applied Corporate Finance*, no. 7, pp. 71–84.

УПРАВЛЕНИЕ 2022. Том 13. № 2
 Van Tassel J.D. (1995). Death to MBO. *Training & Development*, vol. 49, no. 3, pp. 2–5.

Witcher B. (1997, June). The Hoshin method. A position paper. The Quality Journey. *The 2nd World Congress for TQM*. Sheffield: Sheffield Hallam University.

Young D. (1997). Economic value added: A primer for European managers. *European Management Journal*, vol. 15, no. 4, pp. 335–343.

References

Bobkova E.V. (2005). Balanced scorecard and alternative models. *Ekonomika regiona: elektronnyy nauchnyy zhurnal VIGU / Economy of Region. Electronic Scientific Journal of VISU*, no. 1. <http://www.journal.vlsu.ru/index.php?id=263>. (in Russ.)

Verkhovskiy N., Sobolev S. (2020). Digital losers: Why digital transformations fail. <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/827263/>. (in Russ.)

Golovin A.A., Parkhomchuk M.A., Golovin A.A. (2017). Specificity of regional industrial enterprises operation and threats to their economic security. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta / Proceedings of the Southwest State University*, vol. 21, no. 4, pp. 109–117. <https://doi.org/10.21869/2223-1560-2017-21-4-109-117>. (in Russ.)

Jackson T. (2008). *Implementing Hoshin Kanri: How to manage strategy through policy deployment and continuous improvement*. Moscow: Institute for Complex Strategic Studies. (in Russ.)

Druker P. (2003). *Managing for results: Economic tasks and risk-taking decisions*. Moscow: FAIR-PRESS. (in Russ.)

Dyatlov S.A., Chekmarev V.V. (2012). Global innovative hyper-competition as a factor in the transformation and development of economic systems. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta / Bulletin of the Kostroma State University*, vol. 6, no. 18, pp. 66–76. (in Russ.)

Ivlev V., Popova T. (2002). Balanced scorecard – alternative models. *Banki i tekhnologii / Banks and Technologies*, no. 4. <https://hr-portal.ru/article/balanced-scorecard-alternativnye-modeli>. (in Russ.)

Krylov S.I. (2007). Balanced scorecard as an analytical tool for strategic management in a modern market economy. *Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika / Economic Analysis: Theory and Practice*, no. 24(105), pp. 2–10. (in Russ.)

Lednev E.E. (2002). BSC and EVA – competitors or allies? https://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml. (in Russ.)

Miroshkina N.V. (2017). Balanced scorecard as a modern management tool for industrial enterprise. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» / Herald of Omsk University. Series "Economics"*, no. 1(57), pp. 100–107. (in Russ.)

Nedosekin A. (2003). Balanced scorecard: Pros, cons, implementation problems. *Menedzhment & Menedzher / Management & Manager*, no. 4, pp. 86–93. (in Russ.)

Norton D., Kaplan R. (2010). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Moscow: Olimp-Biznes. (in Russ.)

Ovchinnikov S.A. (2013). Management by objectives as a paradigm of modern management (Peter Drucker and the development of his ideas). *Vestnik RGGU. Seriya «Ekonomika. Upravlenie. Pravo» / Bulletin of the Russian State Humanitarian University. Series: Economics. Control. Right*, no. 6(107), pp. 30–41. (in Russ.)

Rampersad H. (2005). *Total performance scorecard: Redefining management to achieve performance with integrity*. 2nd ed. Moscow: Alpina Biznes Buks. (in Russ.)

Redchenko K. (2002). EVALution of the balanced scorecard. <https://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml>. (in Russ.)

Redchenko K. (2003). Demonstrative disagreement: Balanced scorecard and Tableau De Board. <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>. (in Russ.)

Trushin A. (2020). Pixel economy. *Ogonek*, no. 9. <https://www.kommersant.ru/doc/4259390>. (in Russ.)

Hunt R., Xavier F. (2011). Application of the QFD methodology in strategic management. *Strategicheskij menedzhment / Strategic Management*, no. 3, pp. 184–198. (in Russ.)

Khromov-Borisov S.N. (2011). Complexity management. *Strategicheskij menedzhment / Strategic Management*, no. 4, pp. 318–326. (in Russ.)

Khromov-Borisov S.N. (2013). *Complexity management. Business operating system*. Moscow: Grebennikov. (in Russ.)

Shlychkov V.V., Nestulaeva D.R. (2009). Modern concepts for evaluating the effectiveness of industrial enterprise management. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo energeticheskogo universiteta / Kazan State Power Engineering University Bulletin*, vol. 2, no. 2, pp. 41–50. (in Russ.)

Shneyderman A. (2009). How to create a balanced scorecard (part 1). *Strategicheskij menedzhment / Strategic Management*, no. 2, pp. 96–120. (in Russ.)

Edersheim E. (2011). *The definitive Drucker*. Saint Petersburg: Piter. (in Russ.)

Adams C., Roberts P. (1993). *You are what you measure* (pp. 504–507). Manufacturing Europe, Sterling Publications Ltd.

Akao Y. (1997). QFD: Past, present, and future. *Proceedings of the Third Annual International QFD Symposium*. Sweden: Linkoping University.

Ampuero M., Goranson J., Scott J. (1998). Solving the measurement puzzle: How EVA and the balanced scorecard fit together. *The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 "Measuring Business Performance"*, pp. 45–52.

Andersen H.V., Lawrie G., Shulver M. (2000). The balanced scorecard vs. the EFQM business excellence model – which is the better strategic management tool? (pp. 1–14). *2GC Working Paper*. UK: 2GC Active Management.

Biddle G.C., Bowen R.M., Wallace J.S. (1997). Does EVA® beat earnings? Evidence on associations with stock returns and firm values. *Journal of Accounting & Economics*, vol. 24, no. 3, pp. 301–336.

- Chiapello E., Lebas M. (2001). *The Tableau de Board, a French approach to management information*. Working Paper (Revised Third Draft), August. P. 3.
- Chiarini A. (2016). Corporate social responsibility strategies using the TQM – Hoshin Kanri as an alternative system to the balanced scorecard. *TQM Journal*, vol. 28, no. 3, pp. 360–376.
- Dinesh D., Palmer E. (1998). Management by objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome fall again? *Management Decision*, vol. 36, no. 6, pp. 363–369.
- Epstein M.J. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action. *Management Accounting*, vol. 79, no. 2, pp. 28–37.
- Hunt R.A., Xavier F.B. (2003). The leading edge in strategic QFD. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, no. 1, pp. 56–73. DOI: 10.1108/02656710310453818
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, pp. 71–79.
- Lebas M. (1994). Managerial accounting in France: Overview of past tradition and current practice. *The European Accounting Review*, vol. 3, no. 3, pp. 471–487.
- McNair C.J., Lurch Richard L., Cross Kelvin F. (1990). Do financial and nonfinancial performance measures have to agree. *Management Accounting*, vol. 72, no. 5, p. 28.
- Pezet A. (2009). The history of the French tableau de bord (1885–1975): Evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History*, vol. 19, no. 2, pp. 103–125. DOI: 10.1080/09585200902969245
- Stewart G.B. (1994). EVATM: Fact and fantasy. *Journal of Applied Corporate Finance*, no. 7, pp. 71–84.
- Van Tassel J.D. (1995). Death to MBO. *Training & Development*, vol. 49, no. 3, pp. 2–5.
- Witcher B. (1997, June). The Hoshin method. A position paper. The Quality Journey. *The 2nd World Congress for TQM*. Sheffield: Sheffield Hallam University.
- Young D. (1997). Economic value added: A primer for European managers. *European Management Journal*, vol. 15, no. 4, pp. 335–343.

Информация об авторах**Information about the authors****Железнова Татьяна Юрьевна**

Директор по финансам. **Челябинский механический завод** (454119, РФ, г. Челябинск, Копейское шоссе, 38). E-mail: tyuzheleznova@mail.ru.

Tatyana Yu. Zheleznova

Financial director. **Chelyabinsk Mechanical Plant** (38 Kopeyskoe Highway, Chelyabinsk, 454119, Russia). E-mail: tyuzheleznova@mail.ru.

Вайсман Елена Давидовна

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и финансов. **Южно-Уральский государственный университет** (454080, РФ, г. Челябинск, пр. Ленина, 76). E-mail: vaismaned@susu.ru.

Elena D. Vaisman

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Economics and Finance Dept. **South Ural State University** (76 Lenina Ave., Chelyabinsk, 454080, Russia). E-mail: vaismaned@susu.ru.