

9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

9.1. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СИСТЕМ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Исаев Д.В., к.э.н., доцент кафедры бизнес-аналитики

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

В статье рассматриваются вопросы управления развитием комплексных систем, предназначенных для обеспечения информационной поддержки корпоративного управления и стратегического менеджмента. Предлагается общая схема управления, включающая определенные этапы, каждый из которых реализует одну или несколько управленческих функций. В качестве возможных вариаций рассматриваются централизованный и децентрализованный подходы к формированию портфеля проектов, посредством которых осуществляется развитие систем информационной поддержки. Рассматриваются вопросы цикличности процесса управления и различные виды связей между этапами процесса.

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия, в которых функционируют крупные предприятия и организации, предъявляют повышенные требования к качеству управления на стратегическом уровне. Это относится и к стратегическому менеджменту как системе формирования и реализации планов долгосрочного развития, и к корпоративному управлению как системе взаимоотношений между различными группами заинтересованных лиц. В то же время многие крупные организации сталкиваются с такими проблемами, как нарушение целостности системы управления (разрыв между стратегическим и текущим уровнями управления), недостаточная адаптивность стратегий и планов (отсутствие возможности гибкого реагирования на изменения), недостаточная прозрачность для заинтересованных лиц. Перечисленные проблемы в значительной мере связаны с информационной поддержкой управленческих процессов. При этом и корпоративное управление, и стратегический менеджмент, являясь тесно взаимосвязанными предметными областями, опираются на одну и ту же информационную базу, а именно – на управленческую информацию стратегического характера.

Непосредственное отношение к информационной поддержке корпоративного управления и стратегического менеджмента имеет концепция систем управления эффективностью (performance management systems, *PMS*), получившая за последние 10-15 лет существенное развитие. Исторически она сложилась в процессе эволюции ряда разработок в области теории управления, в частности, концепции систем управленческого контроля (management control systems, *MCS*) [9; 11; 13; 14]. Наиболее общая трактовка понятия «система управления эффективностью» предложена в 2009 г. А. Феррейрой и Д. Отли: это «формальные и неформальные механизмы, процессы, системы и коммуникации, используемые организациями для достижения ключевых целей, определенных руководством, для поддержки стратегического процесса и текущего управления посредством анализа, планирования, формирования метрик, контроля, стимулирования и управления эффективностью в широком смысле, а также для поддержки и содействия обучению организации и изменениям» [12, с. 264]. Авторами также предложена структурированная рамочная модель (framework) системы управления эффективностью, охватывающая двенадцать аспектов: от видения, миссии и ключевых факторов успеха до организационной структуры и системы вознагражде-

ний. В модели также представлен информационный аспект, а именно – информационные потоки, системы и сети, поддерживающие управленческие процессы стратегического уровня.

Модель А. Феррейры и Д. Отли представляет собой наиболее общую трактовку системы управления эффективностью. В то же время многие авторы (например, [10]) отмечают наличие разных трактовок этого термина. В частности, понятие *PMS* часто используется в узком смысле, для обозначения отдельных компонент глобальной системы управления эффективностью, например, в контексте управления человеческими ресурсами.

Существующие подходы к трактовке понятия «система управления эффективностью» могут быть систематизированы на основе таких критериев, как охватываемые уровни управления, степень формализации функций управления и состав элементов системы. Предложенные критерии позволяют выявить такие трактовки, как глобальная *PMS* (охватывает все уровни управления, не только стратегический), *PMS* стратегического уровня (соответствует модели Феррейры – Отли), *PMS* операционного уровня, система управления эффективностью бизнеса (этот термин используется в разных вариациях многими консалтинговыми и ИТ-компаниями), *PMS* как информационная система, *PMS* как система управления человеческими ресурсами [3].

В целях конкретизации трактовки термина *PMS* применительно к рассматриваемым задачам автором предложена концепция системы информационной поддержки корпоративного управления и стратегического менеджмента (СИП КУСМ), под которой понимается «комплекс средств, направленных на решение задач сбора, хранения, аналитической обработки и представления информации, являющейся ключевой для обеспечения информационной прозрачности организации и поддержки принятия стратегических управленческих решений внешними и внутренними заинтересованными лицами» [4, с. 103]. СИП КУСМ представляет собой одну из подсистем *PMS* стратегического уровня (в трактовке А. Феррейры и Д. Отли), но является более широким понятием, чем система управления эффективностью бизнеса (в трактовке представителей делового сообщества). Кроме того, спектр аналитических информационных систем, которые могут применяться в рамках СИП КУСМ, является более широким по сравнению с линейкам программных продуктов, позиционируемые ИТ-компаниями в качестве систем управления эффективностью [5].

Развитием СИП КУСМ, как и развитием любой другой сложной организационно-технической системы, нужно управлять. Для этого необходим целостный методологический подход, опирающийся на определенные принципы, такие как соответствие корпоративной стратегии, комплексность, полнота, целевая ориентация, измеримость в терминах ключевых показателей (метрик), нисходящее проектирование, динамика во времени, скользящий характер планирования, реалистичность и соответствие имеющимся ресурсам [6]. Однако в настоящее время такой целостный подход отсутствует, в результате чего развитие СИП КУСМ на предприятиях и в организациях, как правило, носит эпизодический, несистемный характер. Поэтому задача создания методологического подхода к управлению развитием СИП КУСМ имеет большое теоретическое и практическое значение.

Одним из важных этапов формирования методологического подхода к управлению развитием СИП КУСМ является разработка общей модели процесса управления, которая могла бы использоваться при создании и развитии таких систем в конкретных организациях. Для этого прежде всего необходимо описать основные этапы процесса управления и их логическую последовательность, с указанием функций каждого из этапов, результатов, порождаемых этими функциями, а также возможности использования результатов одних функций в качестве входных данных для других.

Программа развития СИП КУСМ как основа процесса управления

Развитие СИП КУСМ осуществляется путем реализации отдельных проектов, каждый из которых преследует определенные цели, имеет свои содержательные рамки и является ограниченным во времени. Для построения целостной системы информационной поддержки необходимо, чтобы все проекты были скоординированы друг с другом и в совокупности способствовали достижению целей развития системы в целом. Именно этим объясняется важность принципов целевой ориентации и нисходящего проектирования: развитие системы должно быть направлено на достижение некоторого целевого состояния, вытекающего из информационных потребностей управления, а ее проектирование должно осуществляться «сверху вниз», от общего к частному. Поэтому отправной точкой процесса управления развитием СИП КУСМ должны служить разработки общего характера, отвечающие на вопросы о том, что представляет собой целевое состояние системы и как будет осуществляться переход от ее текущего состояния к целевому. Ответ на первый вопрос содержится в концепции системы, на второй – в генеральном плане ее развития. Оба документа в совокупности формируют программу развития СИП КУСМ.

Разработка концепции выполняется на этапе проектирования СИП КУСМ. При этом происходит формализация требований к самой системе и результатам ее функционирования, а также формируется концептуальная информационно-логическая модель системы. Именно она является основным элементом концепции СИП КУСМ. Прежде всего она включает формализованное описание основных функциональных блоков, среди которых можно выделить блок стратегического анализа и стратегического выбора, блок целевого управления, блок корпоративного планирования и бюджетирования и блок корпоративной отчетности. Дальнейшая детализация обеспечивается на уровне функциональных модулей, входящих в состав каждого из блоков. Важным элементом модели является схема информационных потоков, среди которых присутствуют как внешние потоки (поступающие в систему извне или направляемые внешним пользователям), так и внутренние (информационные потоки между различными функциональными модулями системы). В модели также находят отражение сведения о методах и инструментальных средствах аналитической обработки управленческой информации, применяемых в рамках функциональных модулей и обеспечивающих преобразование входящих информационных потоков в исходящие.

Разработка генерального плана осуществляется на этапе планирования развития СИП КУСМ. Генеральный план основан на системе показателей (метрик), среди которых могут присутствовать как частные метрики (показатели, характеризующие отдельные элементы системы и результаты ее деятельности), так и интегральные, формируемые на основе частных и дающие комплексную оценку состояния СИП КУСМ. Значения метрик подразделяются на фактические (отражающие текущий уровень развития или состояние системы в прошлом), целевые (характеризуют желаемое состояние системы в будущем) и плановые (тоже относятся к будущим периодам, но могут не совпадать с целевыми значениями). Все значения метрик изменяются с течением времени как под воздействием внешних факторов, так и в результате развития самой системы. Это относится не только к фактическим данным, но и к целевым и плановым значениям, которые могут пересматриваться под влиянием различных обстоятельств. Отклонения фактических значений метрик от целевых и плановых значений, вместе с результатами анализа причин этих отклонений служат основой для контроля реализации генерального плана и программы развития.

Этапы управления развитием СИП КУСМ: централизованный и децентрализованный подходы

Управление развитием СИП КУСМ имеет иерархическую структуру и включает три уровня управления: верхний, средний и нижний. На каждом из уровней менеджеры имеют дело с разными объектами управления:

- на верхнем уровне – СИП КУСМ в целом;
- на среднем – входящие в ее состав подсистемы;
- на нижнем – проекты внедрения или развития отдельных элементов СИП КУСМ.

На каждом из уровней присутствуют этапы проектирования, планирования и контроля. Проектирование предусматривает формализованное описание объектов управления, планирование – составление календарных планов развития этих объектов, контроль – выявление отклонений от утвержденных проектов и планов, а также анализ причин этих отклонений. В свою очередь, каждый из этапов предусматривает реализацию одной или нескольких функций. Результаты, полученные в ходе реализации одних функций, используются в качестве входящей информации для других функций. Таким образом, возникают связи между функциями и, соответственно, этапами управления развитием СИП КУСМ.

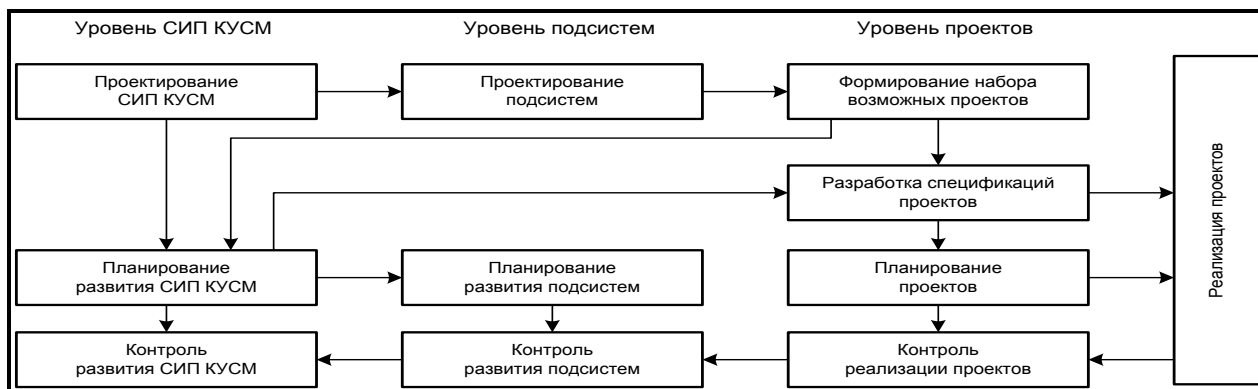


Рис. 1. Этапы процесса управления развитием СИП КУСМ (централизованный подход)

В качестве примечания терминологического характера отметим, что в системе управления развитием СИП КУСМ слово «проект» может употребляться в двух разных значениях: как спецификация системы или подсистемы (например, «технический проект», англ. design) и как комплекс работ (например, «проект внедрения», англ. project).

Основные этапы процесса управления развитием СИП КУСМ представлены на рис. 1. Отметим, что данная схема отражает последовательность этапов для однократного внедрения системы, т.е. для того случая, когда система строится «с нуля» и впоследствии не меняется. Также предполагается, что формирование портфеля проектов развития происходит централизованно, на уровне СИП КУСМ в целом (в отличие от децентрализованной схемы, которая будет рассмотрена ниже).

Процесс развития системы начинается с этапа проектирования СИП КУСМ. Как уже было отмечено, именно здесь формируется концепция системы, являющаяся составной частью Программы ее развития. В свою очередь, функция формирования концепции предусматривает реализацию двух других функций – функции формирования требований к СИП КУСМ и результатам ее работы и функции концептуального (информационно-логического) моделирования СИП КУСМ. Результатами реализации функции формирования требований являются две группы требований: требования к «выходу» СИП КУСМ (результатам ее функционирования) и требования к самой системе (ее внутреннему содержанию). Что же касается концептуального моделирования, то здесь главным результатом является информационно-логическая модель СИП КУСМ, включающая функциональные блоки, функциональные модули, а также информационные потоки, имеющие место как внутри СИП КУСМ, так и между СИП КУСМ и внешними объектами. Результатами концептуального моделирования также являются формализованное описание процессов аналитической обработки управленческой информации внутри функциональных модулей (преобразования входящих информационных потоков в исходящие), а также методы и инструментальные средства (информационные системы), применяемые для обработки информации.

На основе результатов этапа проектирования СИП КУСМ реализуются этапы проектирования подсистем и планирования развития системы в целом.

На этапе проектирования подсистем реализуются функции формирования требований к подсистемам и технического проектирования подсистем. Требования к подсистемам формируются на основе результатов проектирования СИП КУСМ в целом: требований к системе и результатам ее работы, информационно-логической модели СИП КУСМ, а также выбранных методов и инструментальных средств аналитической обработки управленческой информации. В результате формируются технические задания на создание подсистем, отражающие их функциональные характеристики. Технические задания конкретизируются при техническом проектировании: в отличие от технических заданий, технические проекты содержат подробную информацию о схемах данных, архитектуре применяемых информационных систем и алгоритмах обработки информации.

Результаты проектирования подсистем используются на этапе формирования набора возможных проектов. Напомним, что именно посредством проектов осуществ-

ляется как «первичное» внедрение подсистем, так и их последующее развитие. По сути, проекты – это ограниченные во времени мероприятия, направленные на изменение состояния подсистем. Каждый проект, как правило, ведется в рамках одной подсистемы, но могут быть и комплексные проекты, влияющие сразу на несколько подсистем. Многие проекты связаны с внедрением информационных систем, их последующим развитием (например, использованием дополнительной функциональности или миграцией с одной версии на другую) или распространением действующих информационных систем на новые подразделения организации. Но также есть проекты, не имеющие непосредственного отношения к информационным системам: примерами могут служить реорганизация бизнес-процессов управления, организационные изменения, переподготовка персонала.

При формировании потенциальных проектов должны приниматься во внимание их основные характеристики, в первую очередь – характеристики влияния проектов на метрики СИП КУСМ и объемы ресурсов, необходимых для их реализации. Эти данные передаются на верхний уровень управления (уровень СИП КУСМ в целом) и используются на этапе планирования развития системы для формирования потенциальных портфелей проектов (возможных сценариев развития), тестирования этих портфелей (оценки их влияния на траекторию развития системы с учетом ресурсных ограничений) и итогового выбора портфеля проектов для практической реализации.

Возвращаясь к верхнему уровню управления, рассмотрим этап планирования развития СИП КУСМ, который предусматривает реализацию нескольких функций. Функция формирования системы метрик позволяет разработать как метрики результатов деятельности СИП КУСМ, так и метрики самой системы (в обоих случаях можно говорить как о частных метриках, так и об интегральных показателях). Функция оценки текущего состояния системы позволяет описать достигнутый уровень развития (в терминах метрик), а также спрогнозировать траекторию развития системы при условии отсутствия новых проектов развития (модель пассивной эволюции). Функция целеполагания позволяет установить целевые значения метрик развития СИП КУСМ (такие значения определяются на основе прогнозных сценариев развития организации и ее внешней среды). Функция анализа разрывов (gap analysis) позволяет выявить несоответствия между целевыми значениями метрик и прогнозируемой (в условиях пассивной эволюции) траекторией развития системы в будущем. Такие несоответствия принимаются во внимание при определении объема ресурсов, выделяемых на развитие системы.

Одной из важнейших функций этапа планирования является выбор сценария развития СИП КУСМ. В рамках данной функции рассматривается совокупность потенциальных проектов развития и осуществляется выбор портфеля, наиболее подходящего для практической реализации с учетом достигнутого уровня развития, целевых значений метрик и ресурсных ограничений. Для осуществления такого выбора могут применяться различные экономико-математические методы и модели, в частности, системно-динамическое моделирование, которое в последние годы находит широкое применение для поддержки принятия решений в области развития экономических систем [1; 2; 7; 8]. Результатами этой функции являются возможные сценарии развития СИП КУСМ, ре-

результаты их тестирования и, в итоге, выбранный сценарий, которому соответствует определенный портфель проектов развития.

Наконец, последней функцией данного этапа является формирование генерального плана развития системы – комплексного документа, содержащего все основные результаты функций планирования.

На основе генерального плана развития СИП КУСМ осуществляется планирование развития отдельных подсистем. При этом преемственность между проектами подсистем и планами их развития не нарушается, поскольку именно на основе спецификаций подсистем изначально формируются потенциальные проекты, на основе которых впоследствии происходит формирования итогового портфеля. Поэтому проекты, включенные в итоговый портфель, тоже соответствуют техническим заданиям и техническим проектам подсистем.

Результаты выбора портфеля проектов (полученные на этапе планирования развития СИП КУСМ) и их характеристики (определенные при формировании возможных проектов) используются на этапе разработки спецификаций проектов для формирования подробной документации, относящейся к содержательным рамкам проектов.

Следующим этапом является планирование проектов – формирование детальных календарных планов, назначение ответственных за выполнение отдельных работ, согласование и утверждение уставов проектов и других организационно-распорядительных документов.

Проектная документация, включающая спецификации проектов, их календарные планы, а также документы организационного характера, выступает в качестве основы для этапа реализации проектов. На данном этапе происходит осуществление всех мероприятий, направленных на развитие системы.

Следующий этап – контроль реализации проектов (выполнения проектных работ и достижения целей проектов). В ходе контроля прежде всего происходит выявление отклонений фактически достигнутых результатов от запланированных (как с содержательной точки зрения, так и в части сроков и использованных ресурсов), а также производится анализ причин этих отклонений. Контроль реализации носит перманентный характер: это не только итоговый контроль (по результатам завершенных проектов), но и промежуточный контроль выполнения проектных работ (по проектам, находящимся в стадии реализации).

Результаты контроля реализации проектов обобщаются на этапе контроля развития подсистем. Здесь также происходит выявление отклонений фактически достигнутых результатов от запланированных параметров (технических заданий подсистем и планов их развития), а также анализ причин этих отклонений. Однако, в отличие от перманентного контроля на уровне проектов, контрольные мероприятия на уровне подсистем носят периодический характер (осуществляются, например, раз в квартал, полугодие или год).

Аналогичные функции выявления отклонений и анализа их причин имеют место и на этапе контроля развития СИП КУСМ. Эти функции также имеют периодический характер, но здесь в качестве плановых документов, применяемых в качестве базы для сравнения, выступают концепция и генеральный план развития СИП КУСМ.

Приведенная на рис. 1 схема управления развитием СИП КУСМ является централизованной, поскольку выбор портфеля проектов (и, соответственно, сценария развития СИП КУСМ) производится на верхнем уровне – уровне системы в целом. Однако возможна и децентрализованная схема, когда оптимизация портфеля проектов происходит на среднем уровне – уровне подсистем (рис. 2).

Сравнение централизованного и децентрализованного подходов показывает, что если в первом случае метрики развития и ресурсные ограничения определяются только на уровне системы в целом, то во втором случае они изначально формируются на уровне СИП КУСМ и только после этого распределяются по подсистемам. Соответственно, во втором случае каждой из подсистем будут соответствовать свои целевые значения метрик и лимиты ресурсов. Поэтому формирование потенциальных проектов, их компоновка в портфели и выбор портфелей для реализации будут осуществляться отдельно для каждой из подсистем.

Заметим, что в случае децентрализованного подхода наблюдается двунаправленное взаимодействие этапов планирования развития СИП КУСМ в целом и планирования развития подсистем. С одной стороны, именно на верхнем уровне управления формируются целевые значения метрик и ресурсные ограничения, которые затем распределяются между подсистемами и становятся основой для формирования портфелей проектов. С другой стороны, генеральный план развития СИП КУСМ формируется на основе портфелей проектов, выбранных на уровне подсистем.

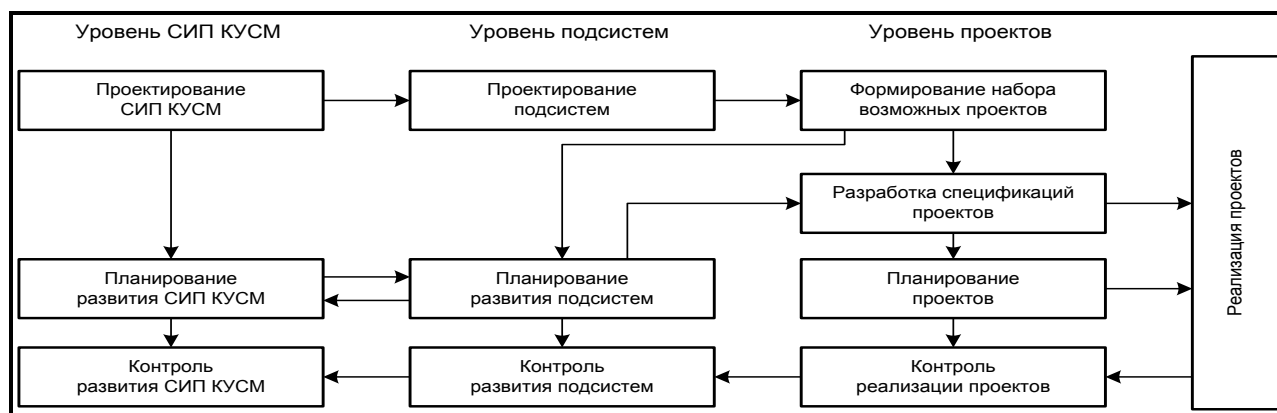


Рис. 2. Этапы процесса управления развитием СИП КУСМ (децентрализованный подход)

Таким образом, децентрализованная схема отличается от централизованной и по составу функций (например, нужно или не нужно распределять по подсистемам целевые значения метрик и ресурсные ограничения), и по взаимосвязям между этапами процесса управления.

В принципе, возможен и смешанный вариант, когда наиболее важные подсистемы рассматриваются отдельно от остальных. В этом случае по отношению к выделенным подсистемам применяется децентрализованный подход (отдельные метрики, выделенные ресурсы, отдельное рассмотрение портфелей проектов), в то время как развитие всех остальных подсистем планируется централизованно.

Управление развитием СИП КУСМ как циклический процесс

Рассмотренные выше схемы процесса управления развитием СИП КУСМ сформированы на основе предположения о том, что имеет место однократное внедрение системы, когда ее построение завершается после полной реализации всех проектов, изначально включенных в портфель. В то же время следует признать, что в реальности развитие СИП КУСМ является перманентным процессом. Это объясняется самыми разными причинами. Во-первых, СИП КУСМ является элементом системы управления организацией, которая должна совершенствоваться по мере развития самой организации. Во-вторых, на систему оказывает влияние внешняя среда: изменение внешних условий приводит к появлению новых требований к системе информационной поддержки и, соответственно, к необходимости изменения этой системы. Наконец, нельзя забывать и о научно-техническом прогрессе: эффективность системы управления может быть обеспечена лишь тогда, когда в ней будут найдены применение новые методы, модели и инструментальные средства, обладающие определенными преимуществами по сравнению со своими предшественниками.

Казалось бы, непрерывность развития СИП КУСМ может быть обеспечена путем периодического возобновления последовательности этапов развития, начиная с проектирования системы и заканчивая контролем ее развития. Но и эта ситуация не представляется достаточно реалистичной. Дело в том, что многие из проектов развития являются весьма протяженными во времени (более года), а реализация всего портфеля проектов (с учетом ресурсных ограничений и невозможности одновременной реализации большого числа проектов) может длиться несколько лет. В то же время пересмотр Программы развития СИП КУСМ (что является импульсом для возобновления цикла управления) представляется целесообразным производить гораздо чаще, как минимум, раз в год. Соответственно, это будет приводить к корректировкам проектов и планов развития подсистем, а также к инициированию новых проектов, которые ранее не рассматривались.

Новые проекты должны оцениваться с точки зрения их соответствия обновленной программе развития системы в целом, а после принятия положительного решения относительно их практической реализации они должны быть интегрированы в портфель проектов развития. Таким образом, новые проекты могут быть включены в состав портфеля в тот момент, когда одни из старых проектов уже завершены, другие находятся на стадии ре-

ализации, а третьи – даже не начаты. При этом вполне допустимо, чтобы выбор новых проектов производился с учетом возможности отказа от некоторых ранее одобренных проектов, как еще не стартовавших, так и проектов, реализация которых уже начата.

Описанная ситуация объясняет целесообразность рассмотрения этапов управления развитием СИП КУСМ в виде циклического процесса, который опирается на рассмотренные выше схемы последовательности этапов (для централизованного или децентрализованного подхода), но имеет важную особенность, которая состоит в том, что возобновление этапов проектирования и планирования носит регулярный характер и осуществляется с определенной периодичностью. При этом происходит периодическая реорганизация портфеля проектов, не предполагающая полного завершения всех проектов, которые были включены в портфель ранее. По сути, осуществляется переход от «мега-проекта» однократного построения СИП КУСМ к регулярному управлению ее развитием, основанному на скользящем планировании.

При возобновлении этапов проектирования и планирования, периодически происходящем в циклическом процессе управления развитием СИП КУСМ, принимается во внимание вся доступная на текущий момент информация, включая результаты контроля, получаемые на разных уровнях управления, а также информацию о самой организации и динамике внешней среды. Поэтому и система взаимосвязей в циклическом процессе управления гораздо сложнее, чем в базовых схемах: здесь присутствуют не только прямые связи, отражающие логическую последовательность этапов при однократном внедрении, но и обратные.

Среди обратных связей можно выделить связи двух типов. Первый тип обратных связей связан с корректировками и уточнениями: в этих случаях допускается возврат к предшествующему этапу (в рамках одного и того же цикла) и осуществление изменений на основе результатов, полученных на последующем этапе. Примерами обратных связей этого типа могут служить корректировка концепции СИП КУСМ на основе результатов планирования ее развития (генерального плана), а также уточнение концепции на основе спецификаций отдельных подсистем.

Второй тип обратных связей непосредственно связан с циклическостью процесса управления: в этом случае на этапах текущего цикла используется информация, порожденная различными функциями управления (прежде всего, функциями контроля) на предыдущем цикле. Примерами обратных связей второго типа могут служить корректировки концепции и генерального плана развития СИП КУСМ на основе результатов контроля развития системы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление развитием систем информационной поддержки корпоративного управления и стратегического менеджмента (СИП КУСМ) представляет собой довольно сложный процесс, основанный на определенных принципах, к числу которых относятся соответствие корпоративной стратегии, комплексность, полнота, целевая ориентация, измеримость в терминах ключевых показателей, нисходящее проектирование, динамика, скользящее планирование, реалистичность, соответствие выделенным ресурсам.

Основой процесса управления является программа развития СИП КУСМ, включающая концепцию системы (описание ее целевого состояния) и Генеральный план ее развития

(описание перехода от текущего состояния системы к целевому на основе системы метрик). Развитие СИП КУСМ осуществляется через отдельные проекты, каждый из которых ограничен во времени и имеет свои цели и содержательные рамки. Формирование портфеля проектов развития предусматривает составление перечня потенциальных проектов, оценку их влияния на метрики развития СИП КУСМ и выбор ограниченного числа проектов для практической реализации, с учетом их совместимости и ресурсных ограничений.

Управление развитием СИП КУСМ строится на основе определенных этапов, каждый из которых относится к одному из трех уровней управления – верхнему (уровню СИП КУСМ в целом), среднему (уровню подсистем) или нижнему (уровню проектов). При этом на каждом из уровней присутствуют этапы проектирования (формализованного описания объекта управления), планирования (составления календарных планов) и контроля (выявления отклонений фактических результатов от планов и анализа причин этих отклонений). Этапы реализуются в определенной последовательности, которая, в свою очередь, зависит от политики в области формирования портфеля проектов – применения централизованного или децентрализованного подхода.

Процесс управления развитием СИП КУСМ регулярно возобновляется и носит циклический характер. На каждом цикле происходит пересмотр и корректировка Программы развития, проектов и планов развития подсистем, а также реорганизация портфеля проектов. Кроме того, между этапами процесса управления имеют место не только прямые связи, отражающие логическую последовательность этапов, но и обратные, связанные с корректировками и уточнениями в рамках одного и того же цикла, а также с использованием результатов, полученных на предыдущем цикле.

Рассмотренные принципы, подходы и типовые схемы могут применяться предприятиями и организациями (включая группы компаний) при решении вопросов управления развитием систем информационной поддержки корпоративного управления и стратегического менеджмента. В качестве направлений дальнейших исследований можно выделить детальную формализацию отдельных функций управления, реализуемых на разных этапах, описание результатов этих функций и возможности их использования другими функциями, а также постановку задачи оптимизации портфеля проектов развития и разработку рекомендаций в части методов ее решения.

Литература

- Акопов А.С. Интеллектуальная система управления акционерной стоимостью вертикально-интегрированной финансовой корпорации [Текст] / А.С. Акопов // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – №5. – С. 86-92.
- Горбунов А.Р. Управление финансовыми потоками. Проект «сборка холдинга» [Текст] / А.Р. Горбунов. – М.: Глобус, 2004.
- Исаев Д.В. Классификация подходов к трактовке понятия «система управления эффективностью» [Текст] / Д.В. Исаев // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сб. науч. тр. – Вып. 3, Ч. 1 / науч. ред. М.Ю. Шерешева, сост. У.В. Ломакова. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2011. – С. 9-17.
- Исаев Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект [Текст] / Д.В. Исаев. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010.
- Исаев Д.В. Применимость аналитических информационных систем для решения задач корпоративного управления и стратегического менеджмента [Текст] / Д.В. Исаев // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – №5. – С. 271-277.
- Исаев Д.В. Развитие систем информационной поддержки корпоративного управления и стратегического менеджмента [Текст] / Д.В. Исаев // Бизнес-информатика. – 2011. – №2. – С. 56-62.
- Лычкина Н.Н. Ретроспектива и перспектива системной динамики. Анализ динамики развития [Текст] / Н.Н. Лычкина // Бизнес-информатика. – 2009. – №3. – С. 55-67.
- Сидоренко В.Н. Имитационное моделирование в науке и бизнесе: подходы, инструменты, применение [Текст] / В.Н. Сидоренко, А.В. Красносельский // Бизнес-информатика. – 2009. – №2. – С. 52-57.
- Antony R. Planning and control systems: a framework for analysis. Boston: Harvard business press, 1965.
- Broadbent J., Laughlin R. Performance management systems: a conceptual model // Management accounting research. 2009. №20. Pp. 283-295.
- Chenhall R.H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future // Accounting, organizations and society. 2003. №28. Pp. 127-168.
- Ferreira A., Otley D. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis // Management accounting research. 2009. №20. Pp. 263-282.
- Merchant A.K., Otley D. A review of the literature on control and accountability // Chapman C.S., Hopwood A.G., Shields A.G. (Eds.) Handbook of management accounting research. Oxford, UK: Elsevier. 2007. Vol. 1. Pp. 785-802.
- Simons R. Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard business school press, 1995.

Ключевые слова

Корпоративное управление; стратегический менеджмент; система информационной поддержки; аналитические приложения; программа развития; проектирование систем; планирование развития; контроль исполнения.

Исаев Дмитрий Валентинович

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что в настоящее время большинство крупных предприятий и организаций сталкиваются с определенными проблемами в области информационной поддержки процессов корпоративного и стратегического управления. Для решения этих проблем необходимо применение комплексных систем информационной поддержки, основанных на методах и процессах аналитической обработки управленческой информации, а также на применении соответствующих информационных систем. Однако целостный методологический подход к созданию и развитию таких систем в настоящее время отсутствует.

Научная новизна работы заключается в том, что в ней освещены основные аспекты, связанные с процессом управления развитием систем информационной поддержки корпоративного управления и стратегического менеджмента. В частности, выделены основные этапы процесса управления, показана их взаимосвязь, рассмотрены централизованный и децентрализованный подходы к управлению развитием таких систем. Также представляет интерес обоснование необходимости организации управления развитием систем информационной поддержки в виде циклического процесса.

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы в ходе реальных проектов создания и развития систем информационной поддержки корпоративного управления и стратегического менеджмента в крупных организациях и группах компаний.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Кравченко Т.К., д.э.н., профессор, зав. кафедрой бизнес-аналитики Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»