

ЭКОНОМИКА

Е.В. Фоменко

Инструменты реализации корпоративной стратегии развития предприятия в условиях Новой экономики

В условиях Новой экономики все большее значение приобретают информационные технологии и интеллектуальный капитал. Основной проблемой является то, что те факторы, которые составляли ощутимые конкурентные преимущества для большинства компаний 30 лет назад, уже не могут рассматриваться в качестве ключевых двигателей будущего успеха.

Предприятия Новой экономики основаны на самообучении, внедрении методов контроллинга и стратегического управления.

На смену промышленному веку пришел век информационный, где помимо прочих факторов производства доминирующее значение приобретает информация, без которой невозможно осуществлять управление предприятием, ориентированным на стратегию [1, 2].

Целью статьи является выявить основные проблемы разработки и реализации корпоративной стратегии, предложить методику ее реализации на основе современных инструментов менеджмента.

Вопросами стратегического управления на многих российских предприятиях занимается все большее число российских ученых и специалистов. И если вопрос разработки корпоративной стратегии достаточно изучен, то механизм ее реализации требует определенной доработки. В основном неудачи

менеджеров являются результатом не плохой ее разработки, а неграмотной реализации. Это в первую очередь можно объяснить рядом возникающих проблем.

Прежде чем переходить к рассмотрению процесса реализации корпоративной стратегии и проблем, при этом возникающих, следует разобраться с понятием «проблема». Под *проблемами* будем понимать определенные барьеры или сложности, которые могут встречаться при реализации стратегии, также можно понимать определенные сопротивления руководства и всего трудового коллектива, возникающие при реализации корпоративной стратегии предприятия.

Основными причинами сопротивления переменам являются неопределенность в будущем, ощущение потерь и убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут

Легко распознаваемое сопротивление реализации корпоративной стратегии встречается редко. Чаще возникает необходимость иметь дело с потенциальными конфликтами и «тупиковыми ситуациями» на всех уровнях. Они появляются вследствие того, что разные группы пытаются отстаивать свои собственные интересы, используя в этих целях сам процесс изменения. По существу же изменения являются сосредоточением постоянных и неизбежных напряжений и различий между отдельными личностями, организациями, группами и подразделениями. Проблемы, с которыми при этом приходится сталкиваться, лежащие в их основе конфликты, которые приходится улаживать менеджеру, могут иметь мало общего с предлагаемым конкретным изменением. Интерес и энтузиазм людей по отношению к предложенной стратегии могут быть в большей степени связаны с личными выгодами, которые они желали бы получить, чем с выгодами организации, которые должно принести изменение.

Мы считаем, что основными причинами сопротивления изменениям, прежде всего, являются: низкая информированность членов коллектива о предстоящих переменах; опасения

по поводу недостатка знаний и умений для выполнения новой работы; личные потери (снижение власти, лишение должности, снятие полномочий и т.д.); консервативные взгляды людей старшего поколения; необходимость повышения уровня образования; опасение потерь в заработной плате; страх быть уволенными со своего рабочего места.

Но проблемы реализации корпоративной стратегии могут заключаться не только в необходимости преодоления сопротивлений, но и в ряде других направлений.

Исследования в этой области Пола Р. Нивена выявили несколько барьеров, препятствующих реализации стратегии.

1) *Отсутствие видения целей и задач предприятия.* Подавляющее большинство работников не понимают стратегии организации. Такое положение было терпимо в начале XX века, когда стоимость создавалась за счет наиболее рационального использования материальных активов, а работники были простыми исполнителями распоряжений сверху. Однако в наш век информации стоимость создается благодаря использованию нематериальных активов – технологии, отношений и культуры в организации.

2) *Ресурсы.* Большинство организаций не привязывают бюджеты к стратегии. К сожалению, в этих организациях процессы составления бюджетов и стратегического планирования разделены. Одна группа работает над стратегией, обеспечивающей компании переход в будущее, а другая группа независимо от нее составляет операционный бюджет и бюджет инвестиций на следующий год. Проблема этого подхода в том, что людские и финансовые ресурсы снова привязываются не к долгосрочной стратегии, а к кратковременным финансовым нормам.

3) *Неэффективное руководство.* На большинстве предприятий почти все свое время руководители посвящают анализу финансовых результатов и поиску способов исправления недостатков, то есть несоответствия фактических результатов

нормам, заложенным в бюджете. Ориентация на стратегию требует, чтобы руководители организации проводили не только анализ недостатков, но и добивались более глубокого понимания базовых механизмов, создающих или уменьшающих стоимость в фирме [3].

Анализируя барьеры реализации стратегии, предложенные Полом Р. Нивеном, следует добавить к барьерам ресурсов *важный информационный ресурс*. На наш взгляд, не менее острой проблемой при реализации корпоративной стратегии предприятия является проблема недостатка информации или ее переизбыток. Успех реализации стратегии во многом зависит от полноты, надежности, и своевременности информации о ходе реализации. И далее взаимосвязь отношений при реализации корпоративной стратегии состоит из двух элементов – руководства и персонала – представляющих собой цикл управления.

Взаимосвязь «руководство – персонал». Здесь происходит определение руководством задачи, доведенной до персонала в виде конкретных установок, и контроль за исполнением на основе поступающей от сотрудников информации. Затем осуществляется корректировка задачи и, как последующая стадия, доведение до персонала уточненной задачи.

Взаимосвязь «персонал – руководство». Персонал получает задачу, проводит работу по ее реализации и информирует руководство о результатах. По принципу обратной связи следующей стадией является получение ответной реакции руководства и корректировка собственных действий.

Самым слабым звеном в данной системе являются информационные каналы связи между руководством и персоналом. Если они не работают, то принятие управленческого решения будет основано на неполноценной информации.

Возникает необходимость применения новых инструментов управления. Ведь очень важно осознание менеджментом организации того, что проблема реализации корпоративной

стратегии заключается не в том, что разработана «некачественная» стратегия, а скорее в его способности организовать процесс от разработки стратегической концепции до ее внедрения в конкретных программах, планах, проектах, сбалансированных по ресурсам.

В связи с этим, мы предлагаем использовать в качестве инструмента управления реализацией корпоративной стратегии сбалансированную систему показателей (BSc).

Сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортонa [4] представляет собой специальный инструмент, позволяющий связать стратегию с ключевыми бизнес-процессами, участвующими в создании конкурентных преимуществ компании [2; 5; 6, с. 26; 7].

Карта сбалансированных показателей является неотъемлемой частью системы управления эффективностью и одной из форм представления информации о результатах системы управления эффективностью организации [2; 5; 6, с. 26; 7].

На этапе реализации сбалансированной системы сбалансированных показателей необходимо сначала разработать показатели всех ее составляющих.

Необходимо отобрать только показатели, фиксирующие суть стратегии предприятия. Следующим шагом является установление причинно-следственных связей, образующих карту стратегии предприятия.

Одним из многих преимуществ сбалансированной системы показателей является то, что она заставляет организации делать выбор между несколькими альтернативами. Отбор целей и инициатив для выполнения норм должен обсуждаться при разработке системы показателей. Эти показатели являются центральным элементом Сбалансированной системы и будут служить контрольной точкой и ориентиром для всей организации. Ниже приводятся несколько критериев отбора, которые, как показал опыт и исследования, помогают эффективно оценить и выбрать показатели.

1 критерий – *Связь со стратегией*. Этот критерий самый явный, но его значение нельзя переоценить. Система показателей – это инструмент перевода стратегии в действия посредством показателей деятельности, рассказывающих о вашей стратегии. Выбор показателей деятельности, не влияющих на реализацию стратегии, может привести к замешательству и путанице, так как работники будут расходовать ценные ресурсы на выполнение показателей, от которых не зависит достижение общих целей фирмы. Несмотря на это, может быть нелегко установить прямую связь каждого показателя со стратегией. Большинство предприятий имеют так называемые диагностические показатели деятельности, которые необходимы для обеспечения повседневного рационального функционирования предприятия, но не связаны со стратегией напрямую. Учет этих факторов позволяет держать организацию под контролем и быстро реагировать на проблемы, требующие немедленного решения. Хотя значение этих индикаторов велико, оно не всегда имеет стратегический характер. Организации, реализующие стратегию тесной связи с клиентами, будут сосредотачивать свои усилия на разработке комплексных решений проблем клиента, используя свои глубокие знания. Хотя этому они будут уделять основное внимание, такие организации не могут игнорировать вопросы материально-технического обеспечения (операционное совершенство) или функциональности продукта (лидерство по продукту). Для того чтобы поддерживать определенные минимальные стандарты деятельности в этих областях, в ССП необходимо включить соответствующие показатели.

2 критерий – *Количественное выражение*. У специалистов-практиков по ССП часто возникает желание включить показатели, подразумевающие субъективную оценку деятельности, например, оценка поставщиков: «хороший», «удовлетворительный» или «средний». Несомненно, основная проблема этого подхода состоит в том, что десять разных людей предложат совершенно разные методы и результаты оценки одного и

того же поставщика. Однако если поставщиков оценивают по проценту своевременной доставки продукции, результаты будут объективными и однозначными для всех членов команды. Применяя творческий подход, можно выразить количественно практически все показатели деятельности. Для подразделения, отвечающего за технику безопасности промышленного предприятия, к примеру, ключевым параметром деятельности может быть своевременный выпуск отчетов об уровне травматизма. Первоначальный показатель: «Выпущенные отчеты». В качестве индикатора деятельности достаточно использовать формулировки «да» или «нет».

3 критерий – *Наличие общего определения*. ССП, вероятно, будет содержать ряд узкоспециальных показателей деятельности, и это совершенно правильно, так как она рассказывает именно о стратегии конкретной организации. Проблемы возникают тогда, когда в систему включаются показатели с расплывчатыми определениями или вообще без определений. Необходимо указать точное значение показателя деятельности и убедиться в том, что вся команда понимает его одинаково. Сотрудник отдела маркетинга и сотрудник отдела финансов могут понимать удовлетворенность клиентов по-разному. Процесс согласования определений показателей служит еще одним примером того, как создание Системы показателей объединяет разные функции предприятия в ходе работы над тем, чтобы показатели фиксировали значение, позволяющее внести вклад в общий успех.

4 критерий – *Доходчивость*. Конечной целью должно быть создание системы показателей, побуждающей к действию. Необходимо понимать как операционное, так и стратегическое значение каждого показателя. Также должно быть очевидным и желаемое направление показателя. Если работники не знают, хорошо или плохо иметь высокое числовое значение данного показателя, то такой показатель, вероятно, следует изменить.

5 критерий – *Сбалансированность*. Под понятием «эффект субоптимизации» понимается улучшение одного показателя за счет других. Хотя система показателей требует искать оптимальные сочетания и принимать решения по распределению ресурсов и таким образом обеспечить положение, при котором, несмотря на снижение цен, объемов и благодаря увеличению штата, можно выполнять нормы по доходам.

6 критерий – *Доступность*. Каплан и Нортон в своих исследованиях часто обсуждают метрику недостающих показателей. Это такие показатели деятельности, которые не были зафиксированы в прошлом, но стали использоваться только благодаря процессу разработки сбалансированной системы. Нет сомнения в том, что новые и нетрадиционные показатели являются великолепным преимуществом сбалансированной системы. При этом необходимо избегать включения показателей деятельности, требующих больших инвестиций.

7 критерий – *Релевантность*. Показатели в системе должны точно отражать процесс или цель, которые вы пытаетесь оценить. Хорошей проверкой является определение возможности действовать на основе результатов данного показателя. Если какой-либо аспект деятельности выполняется плохо, то требуется существование возможности для оценки сущности проблемы и ликвидации ее. Это можно продемонстрировать с помощью индексов деятельности, которые используют в своих системах показателей многие организации. Индекс – это сочетание нескольких отдельных показателей, объединенных по какому-либо признаку и представляющих единый общий индикатор деятельности. Удовлетворенность работников может отражаться в системе показателей как индекс средневзвешенных результатов текучести кадров, уровня невыходов на работу, количества жалоб и результатов опросов. Индексы представляют собой отличный способ быстрого отражения переменных деятельности в одном индикаторе, но у них есть ряд недостатков. Во-первых, они могут скрыть результаты и

затруднить действия. Если текучесть кадров в организации достигла максимума, но ее удельный вес в индексе удовлетворенности работников невелик, то никогда можно было не узнать об этой проблеме, так как значение общего индекса соответствует норме. Если среди уволившихся работников есть ведущие специалисты, то вскоре организация может заплатить очень высокую цену в других областях деятельности, что и отражает система показателей. Очень часто индексы не соответствуют описанному выше критерию доходчивости. Индекс материально-технического обеспечения в составляющей внутренних процессов может содержать ценную информацию, но будет малопонятным для тех, кто не связан с цепочкой снабжения организации. Действительно, индексы могут давать очень полезную информацию, особенно, когда есть желание включить ряд показателей и в то же время ограничить их общее количество в системе. Но, исходя из приведенных доводов, во всем комплексе показателей должно быть не более пяти индексов [2, 5, 6, 7, 8].

В завершение следует подчеркнуть уникальность сбалансированной системы показателей, которая заключается во множестве перспектив (проекций бизнеса), в причинно-следственных связях между гипотезами и показателями бизнеса, наличии обратной связи, обучения в зависимости от качества полученных результатов, в синергии бизнес-структур.

Таким образом, с методологией сбалансированной системы показателей становится возможной реализация корпоративной стратегии предприятия. Результатом внедрения сбалансированной системы показателей будет создание организации с высокими конкурентными преимуществами.

Список литературы

1. *Акмаева Р.И.* Стратегическое планирование и стратегический менеджмент, учебное пособие. Астрахань, АГТУ, 2002.

2. Развивая эффективный бизнес – система сбалансированных показателей. В.Г. Ерохин <http://www.technobusiness.chat.ru>

3. *Нивен Пол Р.* Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003.

4. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. ISBN 5-901028-68-6

5. После 11 сентября: роль процесса управления и управления стоимостью усиливается. *Роберт Каплан* <http://www.intalev.ru/publications/.uin>

6. *Рамперсад К. Хьюберт.* Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес-Букс, 2004.

7. *Хорват П.* Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Управление предприятием. 2000. № 4.

8. *Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, 1998.

9. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. Магнус Веттер, Жан Рой, Нильс-Горан Ольве. Изд-во: Вильямс, 2003. ISBN: 5-8459-0432-3.