

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владимирский государственный педагогический университет

ВФ Российской академии государственной службы

Владимирский государственный университет

ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

ВЛАДИМИР

2005

УДК 338.24
ББК 65.050. 9 (2) - 2

Рецензенты:

Гутман Г.В. - доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Экономическая теория» Владимирского государственного педагогического университета.

Дигилина О.Б. - доктор экономических наук, проректор по учебной работе Владимирского института бизнеса.

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Лапыгин Ю.Н., д.э.н., проф. (1.1, 1.2, 1.3, 2.2, 2.3, 3.5, 4.2, 4.3, 5.1), Бобкова Е.В. (3.1, 3.2, 4.7), Боровкова А.В. (4.7), Догадин М.М. (3.5), Захаров П.Н. к.э.н., доцент (4.4), Захарова Ж.А. (4.4), Илларионов А.Е. к.э.н.(1.2), Лапыгин Д.Ю. (4.8), Лачина Т.А. (1.3, 1.4, 2.5), Лешин А.Е. (2.3, 4.1, 5.1, 5.2, 5.3), Марченко Е.М. к.э.н., доцент (2.2, 3.3, 3.4, 4.3), Матвеев Д.А. к.э.н. (4.11), Питиримов Н.В. (4.10), Прохорова (2.1, 4.5), Рыбакова С.В. (4.6), Скуба Р.В. к.э.н., доцент (4.2), Субботина Н.О. (2.4, 4.9)

Инструменты реализации стратегии / Под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина.
– Владимир: Владимирская книжная типография, 2005. - 281 с.

Монография посвящена процедурам и инструментам перехода от сформированной стратегии организации к показателям, с помощью которых осуществляется контроль и оценка степени успешности реализации стратегии.

Стратегия организации рассматривается как совокупность функциональных стратегий, проектов и программ, для которых формируется система показателей, отражающая успешность их реализации.

Для руководителей организаций, аспирантов, магистров и студентов.

ISBN – 5 – 87846 – 467 - 5

© Коллектив авторов, 2005

© Владимирский государственный университет, 2005

© ВФ Российской академии государственной службы, 2005

© Владимирский государственный педагогический университет, 2005

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ	6
1.1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	6
1.2. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ДЕТАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ...	11
1.3. УПРАВЛЕНИЕ В ПЕРИОД СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	21
1.4. СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ	32
ГЛАВА 2. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	47
2.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ В СИСТЕМЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	47
2.2. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	68
2.3. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА ОТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ.....	73
2.4. КАРТА ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС – ПРОЦЕССОВ	83
2.5. КАРТА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	89
ГЛАВА 3. АЛГОРИТМЫ ПЕРЕХОДА ОТ СТРАТЕГИИ К ПОКАЗАТЕЛЯМ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ	106
3.1. МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	106
3.2. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ	113
3.3. ВЗАИМОСВЯЗЬ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ	120
3.4. РАНЖИРОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	125
3.5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ ПОЛИТИК	130
ГЛАВА 4. ДЕТАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ	140
4.1. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ.....	140
4.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	149
4.3. ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ	161
4.4. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	168
4.5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ	173
4.6. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ.....	194
4.7. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ	207
4.8. ПОКАЗАТЕЛИ ПОЛИТИКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	217
4.9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	222
4.10. ПРОГРАММА КАЧЕСТВА В СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	229
4.11. ПРИМЕНЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ ИТ-ПРОЕКТОВ ...	240
ГЛАВА 5. КОНТРОЛЛИНГ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	254
5.1. ПОКАЗАТЕЛИ ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ЗАДАННОЙ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ В ССП	254
5.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПАРАМЕТРОВ КОНТРОЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ	261
5.3. ВЫБОР МЕТОДОВ КОНТРОЛЯ В ССП.....	264
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	275
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	276

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия стратегическое управление практически сформировалось как самостоятельная дисциплина, в рамках которой определены основные подходы, методы и инструменты разработки стратегий развития организаций. Но практика свидетельствует о том, что мало того, чтобы обосновать решение проблем, гораздо больших усилий требует реализация принятых решений. Так, эксперты утверждают, что на внедрение принятых решений уходит до 60% всех видов ресурсов по сравнению с 40%, расходуемыми на выработку таких решений.

Отмеченное обусловлено тем, что внесение изменений в организацию в первую очередь встречает сопротивление со стороны работников, которые, как и любая система, стремятся к снижению неопределенности и обеспечению максимально возможной стабильности. Стратегические изменения встречают в организации «стратегические сопротивления».

Снижение сопротивления обеспечивается вовлеченностью работников в процесс подготовки этих самых изменений и установлением для работников понятных целей и критериев оценки степени их достижения.

Критерии достижения целей могут быть разработаны для показателей, которые представляют собой результат трансляции (декомпозиции) стратегических целей развития организаций. Такие показатели разрабатываются в рамках системы, предложенной Робертом Нортоном и Дейвидом Капланом около 10 лет тому назад.

Центральная идея формирования системы Р.Нортона и Д.Каплана состоит в том, что для успешного стратегического «плавания» на просторах рынка нужны карты, по которым можно было бы ориентироваться и определять степень успешности движения или необходимости корректировки стратегии.

Четыре основные карты (финансовая, клиентская, развития и карта бизнес-процессов) содержат показатели, которые каскадом спускаются с самого верхнего уровня до исполнителей, что позволяет рассматривать их как иерархическую систему, сбалансированную, как минимум, по вертикали и согласованную по горизонтальным уровням управленческой иерархии в организации.

Направленность настоящей монографии проявляется в стремлении рассмотреть основные моменты перехода от стратегии организации к показателям ее реализации на более обоснованном уровне детализации, в основе которого лежит системное

представление о стратегии как некой целостности, состоящей из совокупности функциональных стратегий (политик), стратегических проектов и программ, которые, в свою очередь, состоят из соответствующих элементов. Отмеченный подход позволяет определить показатели реализации стратегии в рамках указанных политик, проектов и программ.

Определяя процедуру перехода от стратегических целей к показателям, можно использовать описание этого явления, составленного с помощью различных языков описания: аналитического и синтетического; графических и вербальных моделей и т.д.

Структура монографии включает две первые главы, в которых дается представление о стратегическом управлении, стратегических изменениях и основные положения сбалансированной системы показателей. Третья глава посвящена рассмотрению алгоритмов перехода от стратегии к показателям ее реализации. Самая большая – четвертая глава – включает подходы к определению сбалансированной системы показателей для некоторых функциональных стратегий, стратегических программ и проектов. Заключительная глава содержит аспекты контроля хода реализации стратегии с помощью сбалансированной системы показателей.

Настоящая монография представляет собой результат коллективного труда аспирантов и соискателей кафедры экономики городского хозяйства Владимирского государственного университета, а также практиков, занимающихся реализацией проектов по стратегическому развитию больших систем, и практиков, осуществляющих управление реальным сектором экономики региона.

По тексту монографии приведено 39 рисунка и 36 таблиц. Список литературы включает более 70 литературных источников.

Глава 1. Стратегическое развитие организаций

1.1. Стратегическое управление организацией

Стратегическое управление заключается в умении моделировать ситуацию; в способности выявлять необходимость изменений; в разработке самой стратегии; в способности воплощать стратегию в жизнь. Исходя из сказанного, можно предложить несколько определений стратегического управления.

Так, О.С. Виханский определяет стратегическое управление следующим образом: «Это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе»¹.

Патриарх стратегического управления Игорь Ансофф определяет такое управление как совокупность стратегического планирования, планирование возможностей руководства и управления процессом стратегических изменений.

Несколько отличное определение дает голландец Ханс Виссема. В его понимании - это «стиль управления (мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию) и методы коммуникации, передачи информации, принятия решений и планирования, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей предпринимательской деятельности. Стратегическое управление предполагает стратегическую ориентацию всех работников и синхронизацию планов подразделений, отвечающих за реализацию целей компании»².

Как видим, речь идет о своевременности решений, принимаемых работниками организации, ориентированными в будущее при удовлетворении запросов внешней среды и сплоченно устремленными к общей цели.

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998, с.12.

² Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании) / Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1996, с.176.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов.

Причем, важны обе составные части стратегического управления: и разработка, и внедрение. Об этом с некоторой долей иронии американские специалисты в области стратегического менеджмента замечают, что некоторые менеджеры развивают сильные стратегии, но не могут претворить их в жизнь. Другие – создают посредственные стратегии, но с блеском осуществляют их. В обоих случаях есть возможность усовершенствования.

Вместе с тем существуют и другие два подхода. В первом случае специалисты по управлению допускают, что все возможные изменения предсказуемы, а происходящие процессы строго определены и управляемы. Поэтому разработка стратегии сводится только к определению цели и разработке стратегического плана действий организации в достижении намеченных целей.

Но подобная ситуация возможна только в короткие интервалы времени. Тем более что скорость изменения внешней среды на практике постоянно возрастает. Поэтому эффективность управления в значительной степени определяется способностью получить преимущества от использования изменений и возникающих при этом возможностей.

Второй подход заключается в определении только направления развития организации, которое приводит ее к достижению выбранной цели. В этом случае у организации имеется свобода выбора с учетом изменений во внешней среде.

То есть стратегия организации состоит как из продуманных целенаправленных действий, так и реакции на непредвиденное развитие событий.

Если рассматривать стратегическое управление как науку, то ее предметом будет разработка методологии решения проблем стратегического развития организаций, а также изучение возможностей использования этой методологии в практической деятельности организаций. Деятельность организации (текущая и перспективная) является объектом стратегического управления и рассматривается обычно в трех плоскостях: социально-экономической, где рассматриваются закономерности развития соответствующих процессов; организационной, в которой реализуется процесс непосредственной разработки стратегии организации; методологической, где формируется инструмент выработки нового знания о происходящих процессах.

В качестве методологии стратегического планирования российские ученые склонны считать системный подход во всех

аспектах его проявления, однако, на наш взгляд, в деятельности организации всегда присутствуют несистемные факторы, обусловленные несистемной деятельностью человека в организации. Кроме того, как пишут специалисты в этой области, не существует одного оптимального подхода к принятию стратегических решений в фирме.

Основным способом, с помощью которого решаются, как правило, неструктурированные или слабо структурированные проблемы организации, является экспертный (эвристический) метод, реализуемый как непосредственно экспертами, так и консультантами по управлению и организационному развитию.

Однако необходимо заметить, что стратегическое управление не лишено некоторых недостатков, которые всегда присутствуют при моделировании процессов реального мира:

- не дает детальной картины будущего, а является лишь качественным описанием желаемого состояния организации;
- не позволяет полностью формализовать процесс управления, поскольку представляет собой органическое соединение интуиции и искусства руководителей организации;
- требует корректировок стратегии по мере возникновения изменений во внешней и внутренней среде организации;
- велика цена возможных ошибок при выборе неверной стратегии;
- разработка добротного стратегического плана не гарантирует положительного результата, поскольку многое зависит от внедрения необходимых изменений в самой организации.

Какое же количество стратегий необходимо для того, чтобы в результате достичь главной цели не известно. Существует деление стратегий компании на несколько уровней. Чтобы решить поставленные нами задачи необходимо выявить уровень иерархии функциональной стратегии, что в свою очередь позволит увидеть положение кадровой политики и кадровой стратегии в общей структуре стратегий предприятия.

На крупных предприятиях решения по вопросам выбора методов управления новыми направлениями развития принимаются корпоративным руководством, руководителями хозяйственных подразделений и крупных функциональных отделов корпорации в целом или ее подразделений (производство, маркетинг, финансы, трудовые ресурсы и т.д.), менеджерами заводов, региональными торговыми представителями и менеджерами среднего звена управления. В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются, как правило, на четырех различных организационных уровнях:

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом).

2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании).

3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т.д.

4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений)³).

Корпоративная стратегия является общим планом управления для диверсифицированной компании. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании. Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления.

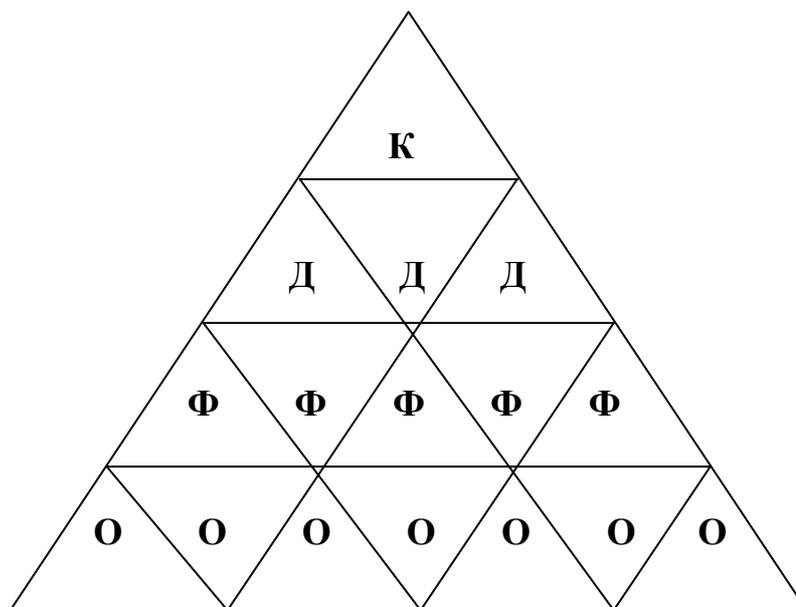
Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции. Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры и т.д.). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности. Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений.

³ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 71-73.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, ремонт, рекламные кампании и т.д.) Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством. Несмотря на то, что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии корпорации, ее важность не должна быть принижена⁴.

На рисунке 1.1 показана взаимосвязь стратегий четырех выше рассмотренных организационных уровней управления диверсифицированной компании.



Примечание: К – корпоративная стратегия; Д – деловые стратегии;
Ф – функциональные стратегии; О – операционные стратегии.

Рис. 1.1. Стратегическая пирамида*

Поток данных о направлениях развития корпорации должен идти от высшего уровня к хозяйственным подразделениям и от них на функциональный и операционный уровни. Соответствие между

⁴ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 74-84.

* Построено по: Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 72-73.

деловой стратегией и функциональной и операционной стратегиями наступает при переходе от организационного взаимодействия к целям.

1.2. Сбалансированная система показателей как инструмент детализации стратегии

Стратегия как модель достижения стратегических целей организации занимает центральное место в управлении современной организацией. Отдельные проекты и программы, а также все функциональные стратегии (маркетинговая, кадровая, финансовая и т.д.) представляют собой только подсистемы стратегии, а поэтому без определения самой стратегической системы трудно обеспечить максимальную эффективность управления, проявляющееся в результативности деятельности организации.

Среди факторов, влияющих на разработку стратегии, необходимо выделить: действующую стратегию организации (которая, впрочем, как правило, не вербализована); варианты образцовых (или эталонных) стратегий лидеров рынка; результаты SWOT-анализа и содержание философии развития организации (совокупность видения, миссии и стратегических целей), которые представлены на рисунке 1.2.

В качестве примера в статье использован материал, полученный в результате консультационной деятельности по разработке стратегий развития муниципальных образований Владимирской области (далее – МО).

Определение содержания отдельных элементов стратегии (по крайней мере, определение наиболее значимых и стратегически важных действий) целесообразно осуществлять на основе данных, полученных в результате SWOT-анализа.

Если составить матрицу, в столбцах которой разместить характеристики внешней среды (возможности и угрозы), а по строкам – сильные и слабые стороны, то в местах пересечения строк и столбцов появляется возможность формулировать и фиксировать решения, направленные на устранения самых значимых проблем: использование силы на устранение внешних угроз; использование возможностей внешней среды для укрепления слабых сторон МО; использование уникального сочетания внешних возможностей и сильных сторон; представить себе опасность воздействия на МО внешних угроз при ее слабых сторонах.

Особенностью составленной матрицы является то, что наиболее значимые решения содержатся в местах пересечения наиболее значимых строк и столбцов. На первое место необходимо поставить

решения из квадратов 1x1 то есть полученные при пересечении наиболее важных характеристик внешней среды (возможности, угрозы) и внутренней среды (слабые и сильные стороны). Содержание этих квадратов следует брать за основу – в них находятся основные политики (функциональные стратегии) организации, а также наиболее значимые программы и проекты.

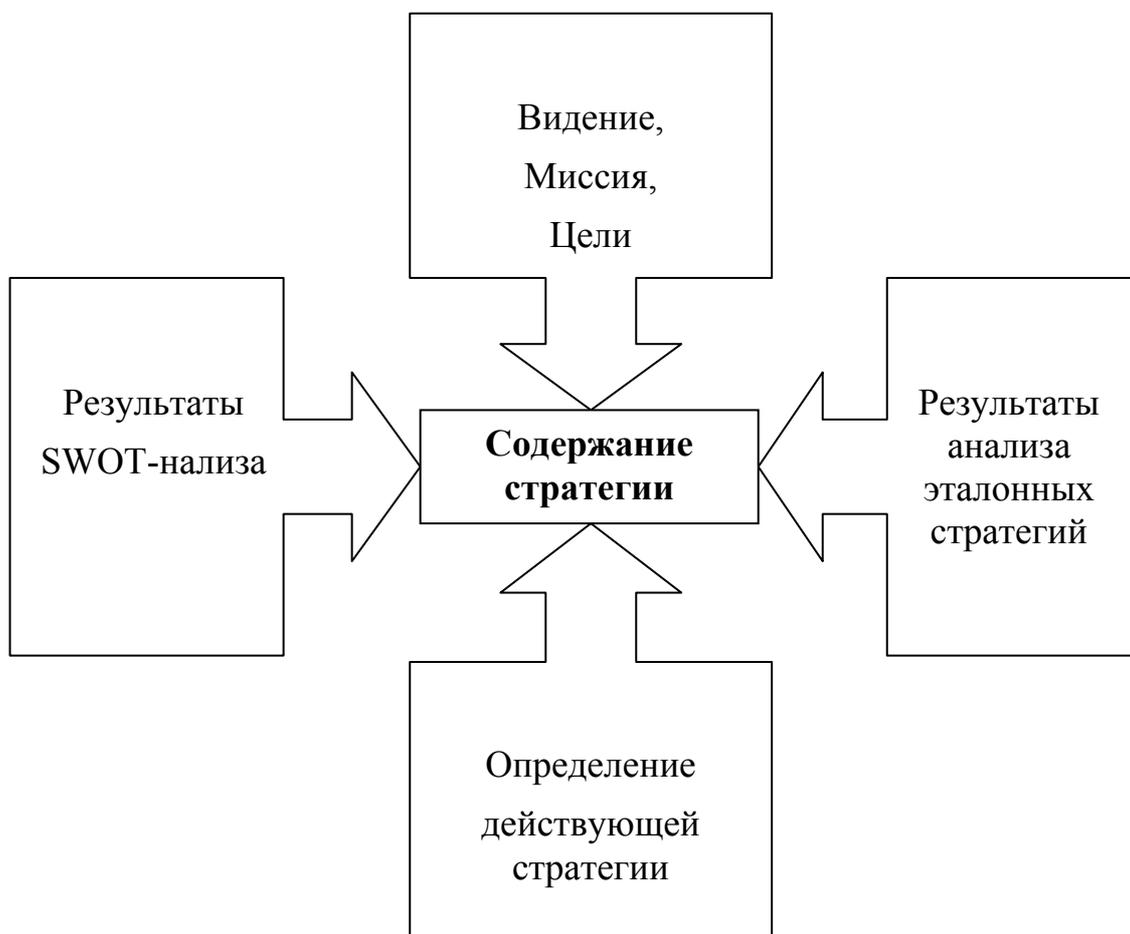


Рис. 1.2. Общая схема разработки стратегии

Составленная таким образом матрица решений (а в нашем случае их получилось $36 = (3+3) \times (3+3)$) позволяет построить систему действий, включающую как стратегические направления развития МО, так и наиболее значимые программы и проекты, а также отдельные крупные мероприятия. Пример подобной системы приведен на рисунке 1.3.

До недавнего времени самой популярной стратегией, озвучиваемой органами местного самоуправления, была стратегия выживания, хотя, на самом деле, успешность работы отдельных муниципальных образований свидетельствует об активной позиции и развитии.



Рис. 1.3. Структурная схема первоочередных стратегически значимых действий

Насколько эффективна действующая стратегия, судить можно по количественным и качественным результатам деятельности муниципального образования.

Оценка стратегии с качественной точки зрения заключается в целостности и ее внутренней согласованности (системности), а также обоснованности и соответствии реальной ситуации.

Количественные результаты проявляются в фактическом состоянии социально-экономического положения МО, что находит свое подтверждение в данных статистической отчетности.

На заключение об эффективности действующей стратегии накладывают свой отпечаток социальная активность населения, приток инвестиций, а также содержание функциональных составляющих стратегии: рациональность каждой составляющей стратегии (политик, проектов и программ), последние действия администрации, субъектов бизнеса и местного сообщества.

Помимо общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности, существуют классификации стратегий, определяющие изменение их масштабов. Например, стратегии развития бизнеса по Котлеру:

1. Концентрированного роста: усиления позиции на рынке; развития рынка; развития продукта.

2. Интегрированного роста: обратной вертикальной интеграции; вперед идущей вертикальной интеграции;

3. Диверсифицированного роста: централизованной диверсификации; горизонтальной диверсификации; конгломеративной диверсификации;

4. Стратегия сокращения: ликвидации; сбора урожая; сокращения расходов.

Иную классификацию стратегий предлагают авторы коллективной монографии⁵:

- стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их;
- стратегия роста – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и горизонтальная интеграция, которая, в частности, проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных предприятий);
- стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой (разновидностью отмеченной стратегии являются: стратегия разворота – отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии; стратегия отделения – продажа

⁵ Стратегическое планирование / Под ред Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998, с.329

структурного подразделения или выделение его в самостоятельную организацию; стратегия ликвидации – распродажа активов).

Как правило, текущие проблемы не дают возможности разрабатывать и реализовывать стратегические планы, не позволяют мысленно воспарить над организацией и увидеть всю ситуацию, в которой организация находится, а затем увидеть свою организацию в перспективе.

Существует множество определений понятия так называемого видения. Видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Значение видения для организации заключается в том, что видение придает смысл труду, становясь при этом средством мотивации работников, а также объединяет деятельность многих в одном направлении. Не выделяет желание получить прибыль, а подчеркивает объединение индивидуальных идеалов. Оно обеспечивает преемственность следующих одна за другой целей организации и помогает выработать критерии их достижения. И, поскольку у видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса в организации.

Видение определяет миссию организации – то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, то есть, определяет ее предназначение.

В сопровождающих миссию тезисах обычно указывается целевая направленность организации; наименование того продукта, который организация предлагает внешней среде, и технологии его производства; социокультурные ценности, принятые в организации; собственное представление о себе (внутренняя концепция) и впечатление, которое организация хочет произвести во внешней среде (внешний образ).

Перейти от общей формулировки миссии к конкретным планам работы помогает определение конкретных целей организации. Под целями здесь понимаются конкретные результаты видения. И используются цели в качестве критерия для оценки возможных успехов в реализации стратегии.

В качестве критериев качества целей обычно используются такие показатели, как: конкретность (чем конкретнее, тем легче оценить достижение цели), достижимость (повышает мотивацию), измеримость. Гибкая возможность корректировки стратегии.

При стратегическом управлении важно помнить о так называемой иерархической структуре стратегии, которая заключается в следующем: то, что на высшем уровне управления считается средством достижения каких-либо целей, на более низких уровнях оказывается целью. Из этого следует, что стратегия, разработанная для организации в целом, выступает в качестве цели по отношению к

структурным подразделениям организации. На основании указанной цели и разрабатываются функциональные стратегии (политики) структурных подразделений, которые, в свою очередь, являются целями отдельных более мелких подразделений организации или отдельных работников.

При анализе действующей стратегии МО трудно себе представить, чтобы всегда можно было бы обнаружить публично предъявленную какую-либо стратегию. Однако попытаться выделить факторы, характеризующие деятельность МО, необходимо для того, чтобы затем выдвинуть гипотезу о содержании возможно действующей стратегии. При этом необходимо провести анализ как внутренних, так и внешних параметров МО.

Разработка стратегии осуществляется путем последовательного приближения к ответу на вопрос: что принесет МО успех в будущем? В начале необходимо «увидеть» МО в будущем, причем образ МО, с одной стороны, создается как образ идеального муниципального образования, но, с другой стороны, этот образ должен соответствовать именно тому муниципальному образованию, для которого разрабатывается стратегия, поскольку не из любого исходного состояния МО можно достичь желаемого лучшего будущего.

Этот образ необходимо наполнить содержанием того, что МО желает предложить обществу и самому себе – местному сообществу, то есть содержанием той миссии, которую МО хотело бы выполнять в будущем. Определение конкретного результата, который может проявиться, прорасти из образа будущего и миссии, обеспечивает формулирование целей МО, для достижения которых разрабатывается стратегия.

Разрабатывается своего рода модель, реализация которой должна обеспечить успех муниципальному образованию. Схема формирования стратегии изображена на рисунке 1.4.

Появление десятилетие назад сбалансированной системы показателей обусловлено потребностью в осуществлении перехода от формулировки стратегии к конкретным действиям не только на уровне менеджеров среднего звена, но и на уровне исполнителей.

К тому же бизнес стал переориентироваться на труднооцениваемые показатели: нематериальные активы, конкурентные преимущества (технологии, ноу-хау). Что потребовало введения новых показателей и систем оценок деятельности организаций.

Сбалансированная система показателей (ССП) представляет собой своеобразную концепцию управления и является инструментом реализации стратегии. ССП позволяет связать оперативное и стратегическое управление поскольку переводит стратегию в систему целей и задач в рамках четырех основных проекций:



Рис. 1.4. Факторы, определяющие стратегию развития района

финансов, клиентов, внутренних бизнес-процессов, обучения и саморазвития организации.

Показатели системы позволяют измерить результаты деятельности сотрудников и подразделений по отношению к целям организации. В целом ССП дает ответы на такие вопросы:

- какой компания представляется акционерам, потенциальным инвесторам (карта «финансы»: 4-5 показателей);

- какой компания представляется покупателям (карта «клиенты»: 4-5 показателей);

- какие бизнес-процессы компания должна улучшить, от каких должна отказаться, на каких сосредоточить внимание (карта «внутренних бизнес-процессов»: 8-10 показателей);

- может ли организация продолжать свое развитие, повышать эффективность, увеличивать свою стоимость (карта «обучения и роста»: 4-5 показателей)?

К элементам сбалансированной системы показателей относят: карту задач; карту сбалансированных показателей и приборные панели для контроля.

В рамках рассматриваемого подхода цели и показатели детализируются до уровня подразделений и исполнителей. Например: задача директора – удержать позицию на рынке, задача же начальника отдела – обеспечить удержание доли регионального рынка и т.д.

Однако при этом следует помнить, что цели организации в целом (цели рыночные) не равны целям персонала, поэтому нужна мотивация работников. Кроме того, цели должны быть конкретными (понятными), измеримыми (в цифрах), согласованными со стратегией, достижимыми (выполнимыми), определенными во времени.

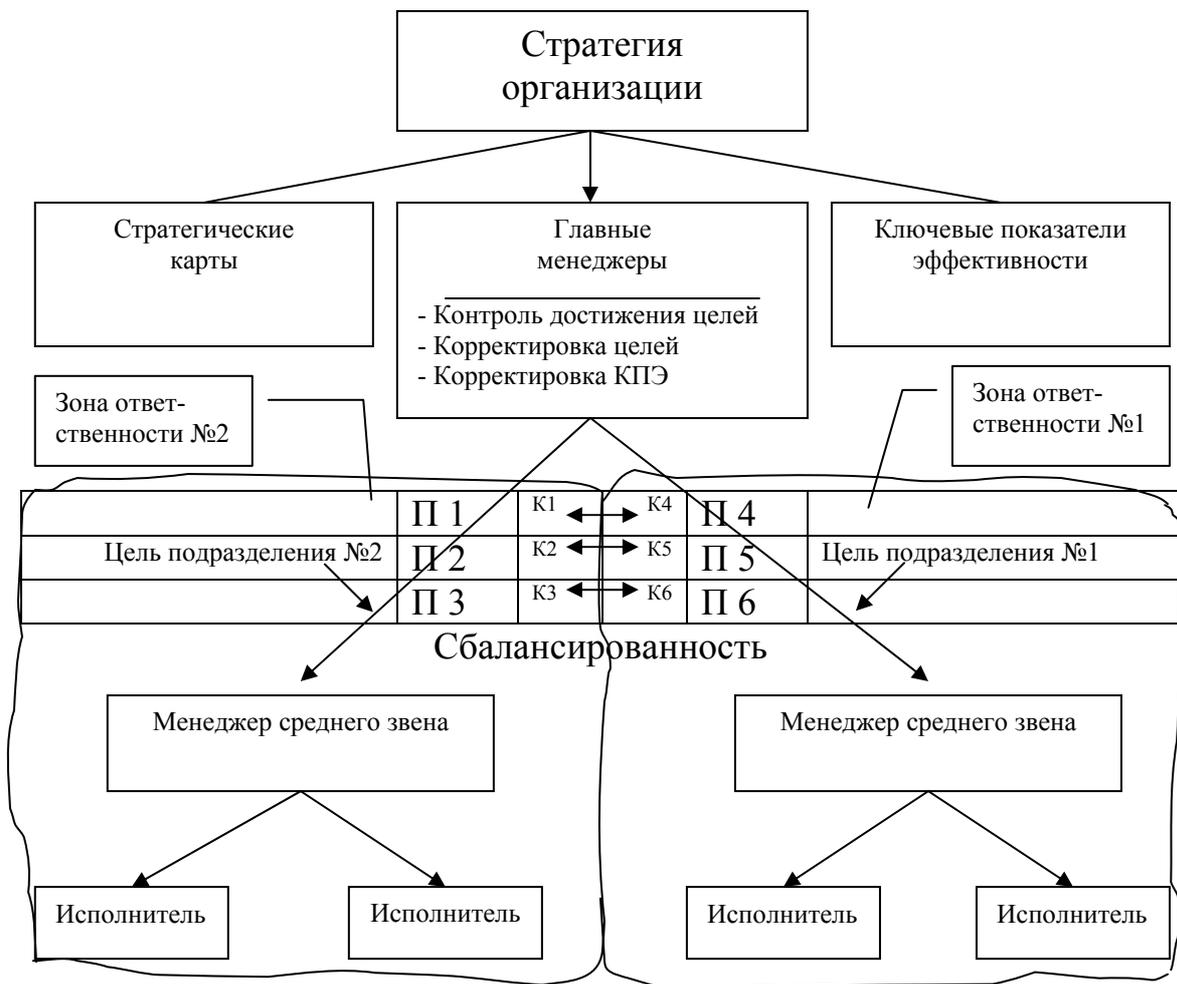
При всем при этом, цели должны быть сбалансированными и в рамках команды менеджеров в целом, и в зонах ответственности каждого из них.

Цели декомпозируются. Декомпозиция цели должна быть осуществлена таким образом, чтобы достижение каждой цели стало зоной ответственности. Для каждой цели определяются подцели и ресурсы, необходимые для ее достижения. По каждой цели выбирается показатель оценки ее достижения

По каждому показателю устанавливается критерий эффективности. Необходимо учесть взаимосвязь показателей и взаимозависимость значений показателей. Система показателей и их критериальные значения должны быть сбалансированы.

Алгоритм формирования сбалансированной системы показателей заключается в следующем. Стратегическая цель развития

организации декомпозируется на подцели до уровня исполнителей. Определяются показатели эффективности для каждой из целей структурных подразделений, а значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) устанавливаются с учетом их взаимосвязи. Осуществляется балансировка критериальных значений КПЭ и определяются зоны ответственности менеджеров. Одновременно с отмеченным устанавливаются процедуры контроля достижения целей, а также корректировки целей и КПЭ. Структурная схема процесса приведена на рисунке 1.5.



Примечание: П – показатели; К – критерии реализации показателей

Рис. 1.5. Структурная схема процесса

Для успешного освоения сбалансированной системы показателей необходимо принимать во внимание следующие факторы:

- необходимо обеспечить вовлеченность в процесс внедрения ССП всех работников организации и в первую очередь – первых лиц;
- требуются постоянные усилия первых лиц организации по поддержке внедрения ССП;
- для обеспечения системности функционирования ССП следует уделять дополнительное внимание обучению персонала, а также поощрять распространение положительного опыта внедрения ССП и обеспечивать взаимосвязь со стратегией на всех уровнях иерархии;
- при общей ориентации на стратегию, необходимо провести инвентаризацию организационной структуры, а также каналов отчетности, формирования политик, процедур командообразования;
- необходимо осуществить перевод стратегии в оперативную терминологию организации.

Помимо того, что консультанты прививают клиенту через ССП умения мыслить целями и конкретными показателями, рассматриваемая система показателей помогает клиенту привлечь инвесторов, поскольку анализ и системная отчетность сбалансированной системы показателей делают организацию прозрачной, что дает преимущество на финансовом рынке.

Однако следует остерегаться больших ошибок в реализации ССП. К таким ошибкам следует отнести:

- неадекватность согласования показателей со стратегией;
- невнимание к обучению персонала и его мотивации;
- стремление быстрее окончательно внедрить систему премирования, ориентированную на показатели, которые требуют корректировки;
- отсутствие персональной ответственности за каждую цель;
- отсутствие полномочий при наличии ответственности за достижение закрепленных целей;
- переизбыток инициатив (большое количество изменений).
- недостаток корпоративной культуры.

Следует иметь в виду, что эффект от реализации ССП проявляется не сразу, а спустя полгода-год. Само же внедрение требует дополнительных ресурсов и сопряжено с недостатком всей необходимой информации в части новых показателей деятельности организации. Низкая мотивация и слабый контроль исполнения

целевых показателей приводит к разрыву связей между стратегическими целями оперативной работой персонала.

Главные причины сопротивлений внедрению ССП заключаются в неготовности к изменениям (недостаточная квалификация, низкая корпоративная культура) работников организации, бездумное следование шаблону, а также сугубо операционный подход и излишняя детализация, при которой формируется 25-30 целей и 50 КПЭ. Последнее обстоятельство ведет к тому, что размываются корпоративные приоритеты, теряется стратегическая цель.

1.3. Управление в период стратегических изменений

Вероятно, что количество необходимых изменений, требующихся для того, чтобы привести предприятие туда, где оно должно быть, очень велико. Но является ли проведение организационных изменений наиболее оптимальным способом сохранения и повышения эффективности деятельности организации, который выведет ее на новый более высокий уровень развития и решит множество промежуточных проблем не известно. В деловой практике сложились различные концепции и подходы к управлению изменениями. Решение поставленных задач требует выявления основных подходов к управлению изменениями и их обоснования с точки зрения необходимости проведения.

«В течение последних десятилетий перемены – это главная проблема менеджмента. Мир меняется, все меняется в окружении предприятия, стало быть, и оно должно меняться... Область изменений безгранична: товары, технологии, структуры, компетентность, отношение к предприятию – все находится под императивом мутаций, которые следует вводить в нужное русло, подчинять себе и контролировать. Отсюда до убеждения, что настоящей задачей предприятия являются перемены, остается один шаг, и многие его уже сделали»⁶.

Важной предпосылкой начала любого изменения в организации служит тот факт, что эти перемены будут содействовать развитию ее стратегии. Если же изменение лишь косвенно затрагивает стратегию, то возникают серьезные сомнения в его необходимости и полезности. Необходимость изменения означает, что можно легко усмотреть связь

⁶ Тевене М. Культура предприятия / Пер. с франц. по ред. В.А. Спивака. – 3-е изд. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – С. 107.

между тем, что вы намерены изменить, и тем, как это помогает осуществлению стратегии.

Цель организационных перемен состоит в лучшем осуществлении организационной стратегии⁷.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведения изменений, бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, организации, продукта и рынка можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений.

Перестройка организации предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль, и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов.

Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

⁷ Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. - С. 8-9.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно чутко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде⁸.

Важные аспекты, связанные с проведением изменений:

1. Изменения должны подкрепляться ясным видением стоящей перед фирмой цели, иначе существует риск непоследовательных, случайных, нескорректированных действий, когда никто реально не понимает, зачем нужны изменения.
2. Нельзя вести наступление на нескольких фронтах: из-за этого ресурсы управления непомерно истощаются. Лучше предпринимать отдельные действия, которые позволяют начать движение в нужном направлении. Следует помнить, что для начала даже самого долгого путешествия необходимо сперва сделать первый шаг.
3. Обязанность предпринять то или иное действие должна лежать на определенном человеке. Главное, что есть в организациях, это люди, поэтому необходимо убедиться, что они знают, что несут ответственность за осуществление определенной части стратегии.
4. Намерения должны подкрепляться ощутимыми, видимыми действиями менеджмента. Не следует недооценивать значение символических событий и изменений.
5. Надо привлекать людей к выработке конкретных шагов для осуществления изменений. Чем больше людей чувствуют, что принимают участие в выработке стратегии достижения поставленной цели, тем в большей степени эти люди будут готовы пройти через связанные с этим изменения.

⁸ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – С. 113-114.

6. Следует убедиться, что системы оценки и контроля поддерживают новую стратегию⁹.

Традиционно стратегическое изменение представлялось как частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях¹⁰.

Управление стратегическим изменением обычно беспорядочно, сложно и вызывает стрессы. Часто этим изменениям мешает повседневная практика - старые методы ведения дел. И даже если существует внутреннее согласие и понимание необходимости изменений, шаблонное поведение может препятствовать перестройке¹¹.

На данном этапе исследования более детально рассмотрим сущность термина «стратегическое изменение» как основы эффективных достижений предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу.

Например, российские специалисты, изучающие проблемы стратегического менеджмента А.Т. Зуб и М.В. Локтионов считают, что «стратегическое изменение – это постоянный или ступенчатый процесс перевода организации на новую ступень с использованием существующих идей и концепций»¹².

В книге «Стратегический менеджмент» Александр Иванович Панов говорит так: «Стратегическую перемену можно определить как процесс, который может характеризоваться диапазоном от полного отсутствия каких-либо вариаций в существующей стратегии до полного изменения цели деятельности организации»¹³.

Олег Самуилович Виханский, автор известных работ по стратегическому управлению, считает «... изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением»¹⁴.

⁹ Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – С. 124-125.

¹⁰ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 180.

¹¹ Боумэн К. Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – С. 185.

¹² Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 180.

¹³ Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НКИ, 2000. – С. 109.

¹⁴ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – С. 113.

Приведенные выше трактовки рассматриваемого термина, по нашему мнению, являются «узкими», не раскрывающими всю сущность стратегического изменения, которая в нем заложена.

Более точное, на наш взгляд, определение сформулировано Сергеем Александровичем Поповым в модульной программе для менеджеров, посвященной стратегическому управлению. По его мнению, стратегические изменения – это основное конструктивное содержание любой стратегии. И далее: «Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации, как каждой специализированной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом»¹⁵.

Рассмотрев мнения лишь некоторых специалистов, занимающихся вопросами стратегических изменений, становится ясно, что для более точного понимания данного определения следует гораздо детальнее показать его смысловое значение.

Поэтому, под стратегическим изменением мы будем понимать определенные действия, заставляющие организацию переходить из одного состояния в другое, более качественное и своевременно реагировать на изменения внешней среды, что в свою очередь способствует постоянному развитию организации, а при систематическом проведении изменений неуклонно ведет к повышению качества ее функционирования.

Согласно мнению Попова С.А. основными областями стратегических изменений принято считать следующие:

- информирование и мотивация персонала;
- лидерство и стиль менеджмента;
- базовые ценности и корпоративная культура;
- организационную и другие структуры;
- финансирование и иное ресурсное обеспечение;
- компетенцию и навыки¹⁶.

Безусловно, все перечисленные выше области деятельности предприятия претерпевают перемены в процессе реализации стратегических изменений. Однако, на наш взгляд основными внутренними факторами, которые могут способствовать или мешать

¹⁵ Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – С. 202.

¹⁶ Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – С. 203.

проведению стратегических изменений являются организационная структура и организационная культура предприятия.

Управленческая структура предприятия – это взаимосвязи, складывающиеся между его различными подразделениями, направленные на выполнение миссии и достижение поставленных целей. Структура управления предприятием часто определяется на основе схем коммуникаций и распределения полномочий. Поскольку она является наиболее видимым организационным фактором, то чаще всего изменения начинаются с управленческой структуры¹⁷.

Каждой стратегии соответствует своя оргструктура, которая реализует выбранную степень интеграции и диверсификации с учетом вида интеграционных связей, а также позволяет гибко реагировать на изменение внешних условий функционирования организации. Часто выбранная стратегия требует создания соответствующих подразделений, осуществляющих функцию развития организации или объекта управления¹⁸.

Исследования ряда авторов подтверждают вывод о том, что структура предприятия определяется его стратегией. При этом изменения во внешней среде отражаются в изменениях стратегии корпорации, приводя к изменениям в ее организационной структуре. Поэтому стратегические управляющие должны решить, какие именно изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать в целях успешного осуществления стратегии¹⁹.

Существуют различные определения организационной или корпоративной культуры. В данной работе мы примем следующее определение: Корпоративная культура, по определению фирмы McKinsey приведенное в работе Марковой В.Д. и Кузнецовой С.А. «Стратегический менеджмент» – это система неофициальных правил, норм, которые устанавливают, как люди должны вести себя в большинстве случаев. Иными словами, культура компании – это определенный набор ценностей и ожиданий, разделяемых работниками компании и передаваемых от одного поколения работников к другому. Она создает нормы, определяющие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на управленческую структуру и кадровую политику компании.

¹⁷ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 203-204.

¹⁸ Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. Учебное пособие. М.: Изд-во РАГС, 2001. – С. 36.

¹⁹ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 205.

Культура предприятия трудно поддается изменению, вместе с тем она является ключом к реализации стратегии. Отсутствие или низкий уровень организационной культуры могут стать главной причиной провала стратегии предприятия. В последнее время возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на эффективность предприятия в долгосрочной перспективе. В связи с этим менеджмент занимает активную позицию в формировании, изменении и использовании корпоративной культуры как фактора повышения конкурентоспособности и адаптивности предприятия, поддержания лояльности его работников²⁰.

Таким образом, в первую очередь при проведении изменений необходимо оценить организационную структуру и организационную культуру с точки зрения их соответствия выбранной стратегии и если это необходимо, то они должны быть изменены.

Основные элементы организационной культуры представлены на рисунке 1.6.

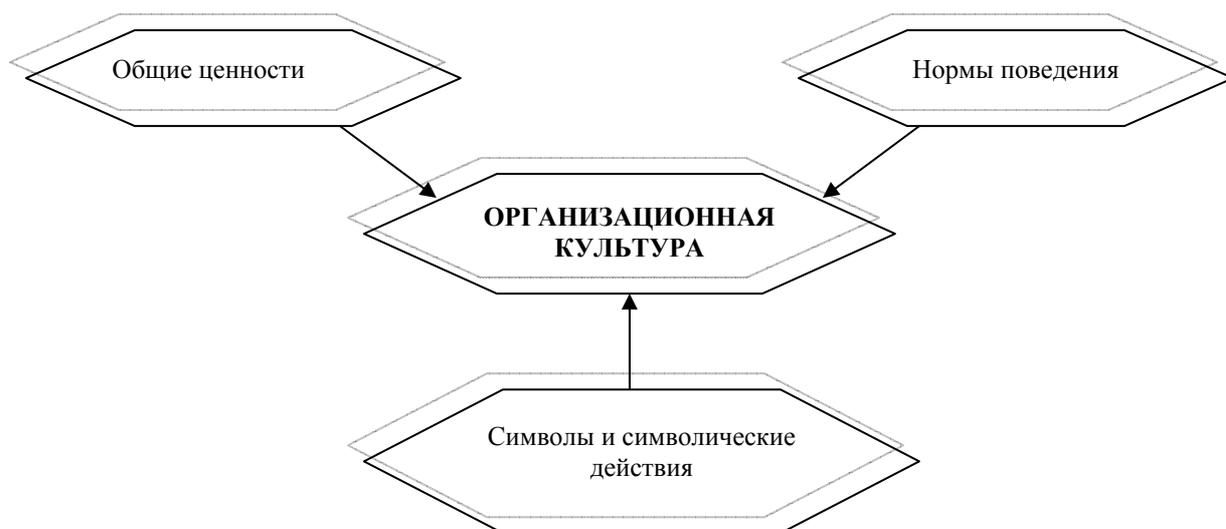


Рис. 1.6. Организационная культура²¹

²⁰Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 209-210.

²¹ Построено по: Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2002. - С. 482.

Следующим шагом нашего исследования будет рассмотрение и анализ отдельных ныне существующих в теории и практике управления подходов и концепций стратегических изменений.

Существует две полярные концепции организационного развития, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен²².

Теория «Е» исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывающее постоянное давление акционеров компании.

Теория «О» рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, исповедующие теорию «Е», используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители, исповедующие теорию «О», в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

Возникает естественный вопрос: можно ли комбинировать жесткие и мягкие методы в осуществлении изменений, и каким образом это следует делать?

Майкл Бир и Ниттин Нуриа, специалисты по организационным изменениям, считают, что именно комбинирование жестких и мягких методов необходимо для достижения максимального эффекта. Однако умение комбинировать эти методы ввиду глубоких противоречий между теориями, на которых они основаны, это удел наиболее талантливых и подготовленных руководителей. Неудачная и непродуманная комбинация жесткого и мягкого может привести к полному провалу, и лучше использовать эти методы в чистом виде, понимая недостатки и ограничения каждого из них.

При выборе жесткого или мягкого подхода к осуществлению изменений руководитель компании должен исходить из времени, в течение которого необходимо осуществить изменения, имеющихся для этого ресурсов, разрыва между существующим положением дел и поставленной целью, особенностей корпоративной культуры и своего стиля лидерства. Жесткому авторитарному лидеру потребуются много времени и усилий, чтобы научиться применять мягкие, обучающие методы, так же как обучающему лидеру будет непросто освоить жесткие методы, противоречащие его опыту и характеру²³.

²² Материалы сайта <http://www.b-news.narod.ru>

²³ Материалы сайта <http://www.b-news.narod.ru>

Наивно полагать, что в практике управления возможно применение каждого отдельного метода в чистом виде. Все равно каждый руководитель в той или иной мере сочетает эти методы в своей деятельности. Практика организационных изменений уже показала несостоятельность методов, основанных на принуждении и манипулировании. Поэтому при проведении изменений, на наш взгляд, целесообразно применение теории, развивающей идею обучающейся организации, привлекающую гуманным подходом к людям и потенциально высокой эффективностью, хотя заранее ясно, что она требует очень больших затрат на развивающие программы. «В конечном счете, весь успех в бизнесе зависит от способности учиться интенсивно и непрерывно. Поэтому дискуссии вокруг процессов перемен в организации, так или иначе, сводятся к обсуждению способности к обучению. «Самообучающиеся» организации отличаются тем, что они быстро осознают проблемы, критически относятся к собственным ошибкам и ведут постоянный поиск наиболее эффективной модели поведения с целью максимизации успеха. Такие организации пересматривают свою корпоративную миссию, пытаются овладеть лучшей техникой, технологией и изменить, обновить свои взгляды, цели и стратегию»²⁴.

Американский социолог Курт Левин предложил при рассмотрении организационных изменений использовать трехступенчатую модель (анализ силовых полей), которая включает «размораживание», движение к новому уровню и «застывание».

Основные шаги этого метода:

- четко представьте себе, чего вы хотите добиться;
- четко представьте себе, где вы находитесь сейчас;
- выявите силы, которые благоприятствуют достижению цели – помощников;
- выявите силы, которые сопротивляются достижению цели – противников;
- попытайтесь оценить сравнительное влияние помощников и противников;
- разработайте меры для максимального усиления веса, влияния или эффективности действий помощников;
- разработайте меры по сведению к минимуму влияния, веса или помех со стороны противников;
- преобразуйте все это в план действий;

²⁴ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) / Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ. / Б. Карлоф. – Уфа: Акад. Менеджмента; М.: Экономика, 1993. – С. 215.

- разработайте критерии, позволяющие убедиться в том, что вы добились запланированных перемен – вехи и т.д.

Длина линии со стрелкой указывает на сравнительное влияние каждого фактора, действующего как в пользу перемен, так и против них.

Графическая интерпретация рассматриваемого подхода представлена на рисунке 1.7.

В основе описанного выше подхода к анализу силовых полей лежит убеждение в том, что для осуществления перемен организация должна «разморозить» сложившуюся ситуацию, а затем повторно «заморозить» ее желаемым образом. Силы, которые отвечают за нынешнюю точку равновесия, следует изменить так, чтобы они определяли новую, желаемую точку равновесия. Модель эта механистическая, но помогает понять масштабы перемен²⁵.

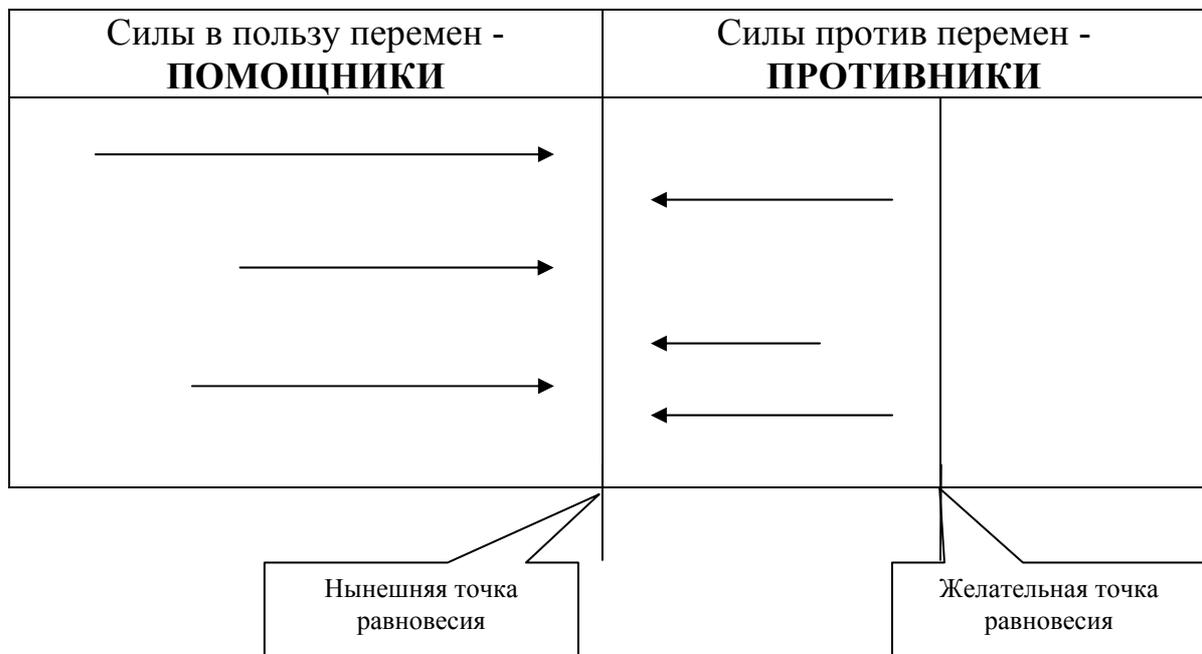


Рис. 1.7. Анализ силовых полей

Преимуществом поэтапных изменений является постепенность, пошаговость. Менеджмент организаций, где инерция велика, при такой модели может добиться одобрения изменений еще до начала или уже в процессе самих изменений, учитывая все факторы. Весь процесс подразделяется на ряд четких шагов, между которыми может

²⁵ Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. - С. 86-87.

быть фаза «отдыха». Данная модель нецелесообразна в ситуациях быстрого изменения окружающей среды²⁶.

Все плюсы и минусы представленного выше подхода четко описаны, и с ними трудно не согласиться. Какой вид изменений избрать, зависит от конкретной ситуации и темпа проведения стратегических перемен в организации.

Процесс руководства стратегическими изменениями состоит из ряда менеджерских подходов и их соответствия различным ситуациям. Авторы учебника по стратегическому менеджменту Дэвид Кэмпбел, Джордж Стоунхаус и Билл Хьюстон говорят, что исследователи этого вопроса определяют два дополняющих друг друга подхода: «менеджерские приемы» и «единоличная организация изменений».

Согласно первому подходу, большинство ученых и менеджеров единодушны в том, что процесс изменений должен начинаться с предоставления сведений и коммуникации. Информация об изменениях должна включать объяснение причины изменений, определение временных параметров и масштаба изменений.

Следующим шагом должно быть движение к обсуждению и к взаимному участию. Все заинтересованные люди должны быть приглашены к обсуждению и реализации процесса изменений.

Если после этих шагов подчиненные все-таки не желают принимать участия в изменениях, менеджеры могут прибегнуть к некоторому принуждению. Принуждение – это метод укрепления позиций в процессе изменений путем использования асимметрии в должностных полномочиях менеджеров высшего звена и рядовых работников²⁷.

Второй подход, т.е. «единоличная организация изменений», в некоторых исследованиях называют «чемпионом модели изменений». Единоличная организация – это процесс, который от начала и до конца проводит один человек (топ-менеджер предприятия или человек, приглашенный в качестве консультанта на время проведения изменений).

В конечном итоге задача управления изменениями состоит в том, чтобы правильно оценить суть процессов, происходящих во внешней среде предприятия, отобрать и внедрить те нововведения, которые позволят свести все многообразие внешних и внутренних

²⁶ Quinn J.B. and Voyer J. (1998). Logical incrementalism: managing strategy formation. In Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (eds). The Strategy Process. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

²⁷ Кэмпбел Д, Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство проспект», 2003. – С. 169.

воздействий к единой линии поведения, сохранить или повысить эффективность деятельности²⁸.

1.4. Сопротивления изменениям в организациях

Стратегические изменения многие обещают одним людям в организации в плане перспектив карьерного и профессионального роста и угрожают другим, которые могут опасаться утратить свое положение в служебной иерархии или вовсе лишиться должности. Поэтому люди реагируют на перспективы стратегических изменений по-разному: одни становятся активными сторонниками и проводниками стратегии в жизнь, другие – активно действующими противниками или пассивными наблюдателями. При этом руководители среднего звена, которые являются одними из главных двигателей преобразований, практически оказываются выведенными из процесса подготовки организационных изменений и относятся к ним почти с таким же недоверием, как и их подчиненные. В итоге руководители предприятий, начиная процесс преобразований, сталкиваются с различными серьезными видами сопротивления работников грядущим переменам.

Как отмечает в своей работе Алексей Николаевич Люкшинов: «Сопротивление – естественная реакция групп и отдельных лиц на перемены, угрожающие их культуре и влиянию, и обусловлено нарушением преемственности культуры и власти; его сила зависит от скорости нарастания перемен»²⁹.

«Устойчивый способ проведения операций не может быть изменен одновременно и вызывает противодействие изменениям, называемое организационным сопротивлением», – говорит консультант Н. Алексеев³⁰.

А Игорь Ансофф, например, не останавливается на формулировке только одного определения. Он рассматривает сопротивление с разных точек зрения и дает следующие его толкования:

1. «...многоликий феномен, который приводит к неожиданным задержкам, непредусмотренным затратам и

²⁸ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. 2003. № 16 (196). – С. 2.

²⁹ Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С. 349.

³⁰ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. - 2003. № 16 (196). – С. 4.

вносит нестабильность в процесс стратегических перемен».

2. «С точки зрения анализа стратегии сопротивление – выражение «иррациональности» организации, отказ от осознания новых измерений реальности, игнорирование логических доводов».
3. «...с позиции поведенческой теории сопротивление есть естественное проявление различных понятий о разумном, согласно которым группы и отдельные люди взаимодействуют между собой»³¹.

Необходимо разобраться, какие причины заставляют людей сопротивляться изменениям.

По мнению авторов популярного учебника «Основы менеджмента» М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: неопределенности, ощущению потерь и убеждению, что перемены ничего хорошего не принесут.

Во-первых, человек может повышенно реагировать на изменения потому, что не знает, каковы будут их последствия. Когда человек чувствует угрозу своей защищенности, он реагирует сознательно или бессознательно, выражая свое отрицательное отношение к изменениям, или проявляет дисфункциональное поведение в период осуществления изменений.

Второй причиной сопротивления является ощущение, что перемены приведут к личным потерям, т.е. меньшей степени удовлетворения какой-либо потребности. Они могут считать, что новшества уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации и другим ресурсам, автономию и привлекательность поручаемой им работы.

Третья причина сопротивления – это убеждение, что для организации изменение не является необходимым или желательным. Люди могут думать, что планируемые изменения не решат проблем, а лишь умножат их число³².

Как заметил автор известной в деловых кругах книги «Деловая стратегия» Бенгт Карлоф: «... сопротивление зависит от характера и степени перемен, а также от того, как они проводятся. Мощное сопротивление вспыхивает в тех случаях, когда:

³¹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – С. 366-368.

³² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – С. 536-537.

- ✓ перемены радикальны и решительны;
- ✓ перемены внезапны и неожиданны;
- ✓ перемены оказывают неблагоприятное воздействие на вовлеченных в них людей, которые в этом случае считают себя пострадавшими;
- ✓ чему бы то ни было (стратегии, корпоративной миссии, организации и т.п.) оказывается мощная поддержка, которая снижает ценность перемен;
- ✓ причины проведения перемен нечетко сформулированы, это вызывает беспокойство;
- ✓ предыдущие перемены не принесли нужных результатов»³³.

В своем исследовании американские ученые Джон Коттер и Леонард Шлезингер систематизировали основные, на их взгляд, причины сопротивления, позволяющие определить, какие группы людей в первую очередь будут сопротивляться переменам и по каким причинам. Основные причины сопротивлений изменениям изложены в таблице 1.1.

Причины сопротивления изменениям

Таблица 1.1

Причины сопротивлений	Полученный результат	Ожидаемая реакция
<i>Эгоистический интерес</i>	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
<i>Неправильное понимание целей стратегии</i>	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
<i>Различная оценка последствий осуществления стратегии</i>	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
<i>Низкая терпимость к изменениям</i>	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Причины сопротивлений, перечисленные известными учеными, несомненно, присутствует в деловой практике. Рассмотрев, их мы пришли к выводу, что основными причинами являются:

- низкая информированность членов коллектива о предстоящих переменах;

³³ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) / Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ. / Б. Карлоф. – Уфа: Акад. Менеджмента; М.: Экономика, 1993. – С. 214-215.

- опасения по поводу недостатка знаний и умений для выполнения новой работы;
- личные потери (снижение власти, лишение должности, снятие полномочий и т.д.).

Также необходимо отметить еще ряд, не менее важных, на наш взгляд, причин, относящихся к российской действительности:

- консервативные взгляды людей старшего поколения;
- необходимость повышения уровня образования;
- опасение потерь в заработной плате;
- страх быть уволенными со своего рабочего места.

Легко распознаваемое сопротивление реализации стратегии встречается не так уж часто. Гораздо чаще возникает необходимость иметь дело с потенциальными конфликтами и «тупиковыми ситуациями» на всех уровнях. Они возникают вследствие того, что разные группы пытаются отстаивать свои собственные интересы, используя в этих целях сам процесс изменения. Это может принимать форму оппозиции по отношению к конкретному изменению. По существу же изменения являются средоточием 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 изменение³⁴.

Менеджер, столкнувшись с сопротивлением должен разобраться во всех деталях этого явления. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление, и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении.

Сопротивление распределяется по трем уровням: индивидуальному, групповому и организационному (системному).

Уровень индивида. Индивидуальное сопротивление бывает вызвано, прежде всего, психологической неготовностью сотрудника осознать объективность внешних изменений и принять предлагаемые организационные новшества, требующие пересмотра прежнего опыта выработки успешных управленческих решений. Еще одной, но более рациональной основой сопротивления является психология

³⁴ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 436.

восприятия нововведений многими людьми как угрозы своему нынешнему положению. Это происходит, в первую очередь, в силу недостатка компетентности для работы в новом качестве³⁵.

Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он лично получит в результате реализации стратегии. Такая работа должна привести к изменению поведения сотрудника. Правильно организованная процедура разъяснения предполагает четкое осознание менеджером того, что именно он пытается изменить во взглядах конкретного сотрудника и почему это необходимо. Попытки заставить кого-то изменить в себе что-либо, принципиально противоречащее как его характеру, так и свойствам его личности, обречены на провал³⁶.

Уровень группы. Сотрудники со схожими взглядами на проблемы предприятия обычно объединяются в группы, внутренне однородные по организационным культурным ориентациям. Такие группы отстаивают уже коллективные системы ценностей и более активно пытаются влиять на стратегию предприятия. Консервативно настроенные группы являются источниками группового сопротивления³⁷.

Широкое освещение стратегического замысла и консультации перед осуществлением стратегии (в идеале – на стадии планирования) могут помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Для этого может потребоваться передача (в порядке обратной связи) результатов организационной диагностики тем подразделениям и группам организации, которых непосредственно затрагивает стратегическое изменение; проведение семинаров и дискуссий, в которых бы участвовала группа; организация новой информационной сети, чтобы каждый мог узнать о том, что происходит, и имел возможность выразить свои сомнения³⁸.

Организационный уровень. На этом уровне сопротивление возникает из-за отсутствия на предприятиях потенциала для анализа внешних изменений и выработки адекватной реакции. Так, если

³⁵ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. - 2003. № 16 (196). – С. 4.

³⁶ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 435-436.

³⁷ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. - 2003. № 16 (196). – С. 4.

³⁸ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 435.

решение стратегических задач в качестве дополнительной нагрузки поручается подразделениям, ответственным за оперативную деятельность, текущие проблемы вытесняют на задний план работу по внедрению организационных и технических нововведений. Аналогичная ситуация имеет место и тогда, когда специально назначенные для этой работы управляющие оказываются недостаточно компетентными³⁹.

Один из путей уменьшения сопротивления – системный подход к изменению. Однако сложность заключается в том, что для понимания поведения организации как системы необходимо учитывать поведение всех взаимосвязанных subsystems, таких как финансы, производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и многое другое. Это позволит в дальнейшем успешно осуществлять стратегию⁴⁰.

Уровни сопротивления стратегическим изменениям в организации изображены на рисунке 1.8.

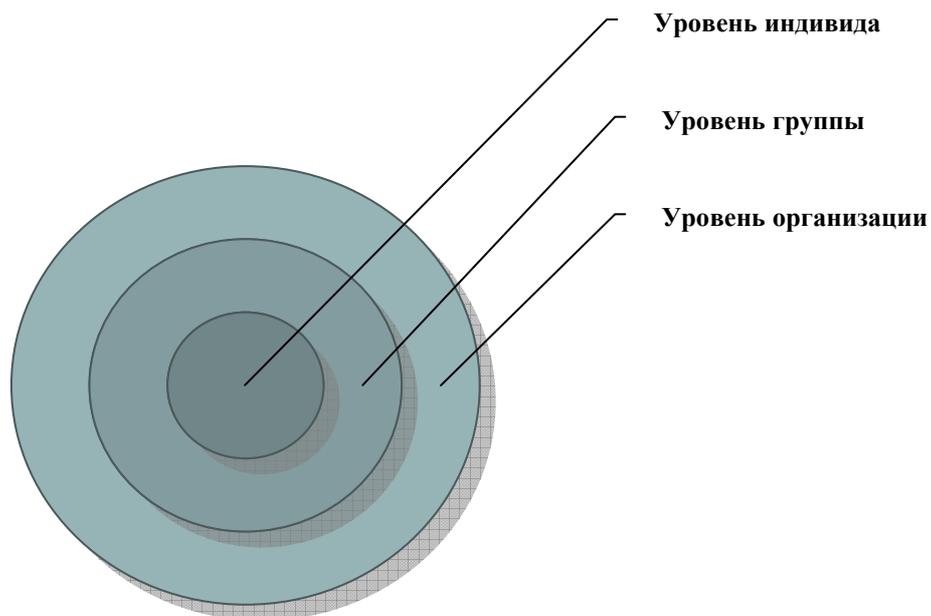


Рис. 1.8. Уровни сопротивления изменениям

³⁹ Алексеев Н. Управление изменениями в условиях новой экономики // Консультант директора. - 2003. № 16 (196). – С. 4.

⁴⁰ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 435.

Естественно, что универсальных способов преодоления сопротивления не существует, однако есть некоторые проверенные методы, с помощью которых их можно существенно уменьшить и даже полностью устранить.

Э. Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям, которые более подробно мы и рассмотрим.

1. *Учет причин поведения личности в организации.* Поведение индивида в организации является следствием взаимодействия материального положения личности и ее социальной роли. При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения, равно как и воздействие организации. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений.
2. *Значение авторитета руководителя.* Чем выше авторитет руководителя, тем больше влияние, которое он может оказать на процесс изменений. Как правило, руководитель имеет больший престиж, чем члены трудового коллектива, поэтому указания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного.
3. *Предоставление информации группе.* Деятельность по реализации изменений может быть стимулирована предоставлением группе необходимой информации относительно нее самой и стиля ее работы. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если предоставляется информация о том, как действует группа, особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже известную. Информация, относящаяся к какой-либо одной организации или группе, имеет большее влияние, чем более общая информация о деятельности отдельных людей. Чем больше информация централизована, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений.
4. *Достижение общего понимания.* Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих

сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы, более понятна, приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена «внешним экспертом».

5. *Чувство принадлежности к группе.* Сила противодействия изменениям снижается, когда те сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели то, которое навязывается извне.
6. *Авторитет группы для ее членов.* Чем более авторитетна группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Это влечет за собой готовность каждого члена группы к принятию влияния со стороны других членов и усиление стимулов к сплоченности группы, если это для нее важно. Сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления изменениям, в зависимости от того, считает ли группа их полезными или вредными.
7. *Поддержка изменений лидером группы.* Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Во многих программах подготовки менеджеров обучение ошибочно ведется с отрывом от работы, при этом игнорируется тот факт, что этот менеджер продолжает быть членом как минимум двух групп: а) состоящей из его подчиненных; б) включающей в себя руководителей одного с ним уровня, ответственных перед одним и тем же вышестоящим руководителем. Таким образом, процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.
8. *Информированность членов группы.* Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их

последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы, которых она касается⁴¹.

Известный гуру менеджмента, родоначальник стратегического управления Игорь Ансофф предлагает четыре подхода для преодоления сопротивления изменениям.

1. *Принудительное управление переменами* – метод введения изменений, при котором сопротивление преодолевается с помощью власти высшего менеджмента.

Насильственные изменения обходятся дорого, они чреваты крупными социальными потрясениями, однако обладают преимуществом быстрой стратегической реакции. Поэтому такой подход должен использоваться в тех случаях, когда руководство испытывает дефицит времени.

Чтобы принудительные изменения были более эффективными необходимо:

- ✓ провести диагностику поведения сотрудников и рабочих групп, чтобы определить потенциальные источники культурного и политического сопротивления;
- ✓ сосредоточить в своих руках достаточные властные полномочия, что позволит провести необходимые изменения;
- ✓ следить за появлением самых незначительных признаков сопротивления;
- ✓ после изменения стратегии контролировать ее реализацию, пока новая стратегия не «обрастет» необходимыми способностями, а изменения не приживутся в компании.

2. *Адаптивные изменения* – осуществление прерывистого стратегического изменения посредством постепенных нововведений, растянутых во времени.

Если изменения занимают длительный период времени, в каждый конкретный момент сопротивление им будет невелико, но и не равно нулю, потому что даже незначительные отклонения от «исторического порядка вещей» приводят к нарушению работы организации и внутренним конфликтам. Однако степень позитивных воздействий, которая при этом требуется, будет, соответственно, ниже. Сторонниками постепенных преобразований обычно являются менеджеры, среднего и нижнего управленческих звеньев компании.

⁴¹ Huse E. Organizational development and change. L., 1975.

Конфликты разрешаются нахождением компромисса или заключением сделок.

Адаптивные изменения проходят медленно, но обладают эффектом уменьшения уровня сопротивления в каждый момент времени и не требуют пристального внимания руководства. Адаптивные изменения позволяют осуществить перемены в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена. Этот метод наиболее эффективен, когда заранее предсказуемы все угрозы, тенденции и возможности, что позволяет увеличить отводимое на преобразования время.

3. Кризисное управление. В последнее время постоянно повышается вероятность того, что компании могут не уследить за новыми, быстро развивающимися изменениями во внешней среде. В этих случаях возникает угроза выживанию фирмы, она вынуждена действовать в жестких временных рамках, возникает кризисная ситуация.

В случае возникновения кризиса поведенческое сопротивление сотрудников компании сменяется поддержкой реформ. Однако в данной ситуации увеличивается вероятность принятия неправильных решений, так как руководство компании испытывает нехватку времени. Поэтому первая задача высшего руководства – предотвращение паники и быстрые эффективные преобразования.

Но как только фирма выходит из кризиса, руководство сталкивается с быстрым возрождением сопротивления, которое проявляется уже на ранних стадиях «выздоровления» компании.

Если ключевым менеджерам фирмы не хватает власти для радикальных действий, а кризис вот-вот разразится, у руководителей остаются следующие варианты:

- ✓ попытаться убедить сотрудников компании в неизбежности кризиса и, не дожидаясь его начала, начать действовать;
- ✓ смириться с неизбежностью кризиса и подготовиться играть роль «спасителей»;
- ✓ симитировать искусственный кризис, обычно заключающийся в борьбе с «внешним врагом», «угрожающим» компании. Обычно таким методом пользуются ключевые политические фигуры фирмы.

Первые два варианта менее рискованны. В третьем же на руководителей компании возлагается высокая степень ответственности, а кроме того возникают серьезные этические аспекты: ведь искусственный кризис может привести к непредсказуемым последствиям. Но у него есть и свои преимущества

– угроза кризиса резко снижает сопротивление работников, обеспечивает поддержку коллективом принятых руководством решений и увеличивает шансы на счастливый исход.

4. *Метод «аккордеона» или управляемого сопротивления* – подход, приемлемый в условиях умеренной срочности, но приносящий положительный эффект за определенный интервал времени, величина которого задается внешними условиями.

Основные характеристики этого метода таковы:

- ✓ он применим в условиях умеренной срочности, когда в распоряжении компании достаточно времени, чтобы не прибегать к принудительному методу, однако для реализации адаптивного метода его не хватает;
- ✓ длительность проведения изменений определяется имеющимся временем. Если необходимость преобразований возрастает, метод приобретает принудительный характер, и наоборот, когда в распоряжении руководства имеется резерв времени, он приобретает черты адаптивного. Это свойство «растягиваться» и «сокращаться» и дало название методу – метод «аккордеона».
- ✓ метод «аккордеона» основывается на использовании модульного подхода: процесс планирования подразделяется на модули, в конце каждого из которых определяется очередность реализации новых проектов;
- ✓ данный метод отходит от общепринятой идеи о последовательности планирования и реализации проектов. Напротив, эти два процесса идут параллельно;
- ✓ сопротивление минимизируется в самом начале и контролируется на протяжении всего отрезка времени отведенного для преобразований.

Основной недостаток данного метода – высокая, в сравнении с любым из экстремальных подходов, сложность. Более того, он требует постоянного внимания со стороны высшего руководства.

Метод управляемого сопротивления («аккордеона») является предпочтительным во всех случаях, когда компания располагает достаточным временем и не собирается прибегать к принудительным мерам. Его основное преимущество в том, что он позволяет найти компромисс между уменьшением сопротивления и использованием власти, не забывая при этом о временных ограничениях⁴².

⁴² Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – С. 377-386.

Преимущества и недостатки методов сопротивления стратегическим изменениям с учетом позиции Игоря Ансоффа представлены в таблице 1.2, из которой следует, что наиболее предпочтительный метод выделить сложно в силу достоинств и недостатков каждого из них.

Американские исследователи Дж. Коттер и Л. Шлезингер разработали свои методы преодоления сопротивления изменениям.

1. *Образование и передача информации.* Данный метод подразумевает открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Также предполагается использование различных методов передачи информации: индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

Сравнение методов внедрения перемен

Таблица 1.2*

Метод	Условия применения	Достоинства	Недостатки
<i>Принудительный</i>	Повышенная срочность	Быстрота перемен	Сильное сопротивление
<i>Адаптивный</i>	Средняя срочность	Несущественное сопротивление	Медленный
<i>Кризисный</i>	Угроза функционированию	Несущественное сопротивление	Большой дефицит времени, риск неудачи
<i>«Аккордеона»</i>	Умеренная срочность, периодически повторяющиеся изменения	Несущественное сопротивление, подгонка ко времени, комплексное изменение способностей	Сложность

2. *Привлечение* подчиненных к принятию решений дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.
3. *Облегчение и поддержка* являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно также появиться необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения

* Построено по: Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – С. 385.

квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

4. *Переговоры* уместны в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и, тем не менее, может оказывать сильное сопротивление. Менеджер, например, может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания.
5. *Кооптация* означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении.
6. *Маневрирование* также осуществляется с целью уменьшения сопротивления переменам и означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных.
7. *Принуждение* есть угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

Особые преимущества и недостатки подходов Дж. Коттера и Л. Шлезингера показывает таблица 1.3.

Последний метод, впрочем, как и принудительный метод И. Ансоффа заставляют нас сделать замечание и не согласиться с их применением на практике. В связи с этим, мы рекомендуем не прибегать к ним ни при каких условиях. Можно принудить раз, другой, но, в конце концов, вы можете потерять не только свой авторитет в глазах ваших служащих, но и авторитет самих работников. Так как показывает реальная практика управления – самые гениальные планы изменений не срабатывают, если при этом игнорируется человеческий фактор. Всегда следует помнить, что главное условие успеха предпринимаемых в организации изменений – это готовность персонала максимально реализовать свой потенциал для достижения поставленных целей, а с помощью принудительных методов этого никогда не добиться.

Мы склоняемся к тому, что руководителям предприятий при проведении изменений не стоит применять лишь какой-то один подход к преодолению сопротивления. Чтобы стратегия организации была успешно реализована менеджерам необходимо умело сочетать целый ряд рассмотренных методов, в самых различных их

Методы преодоления сопротивления изменениям

Таблица 1.3*

Метод	Рекомендуется использовать:	Достоинства	Недостатки
<i>Образование и передача информации</i>	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе	Помощь в получении согласия на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей
<i>Вовлечение работников в принятие решений</i>	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где другие имеют значительные возможности для сопротивления	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
<i>Облегчение поддержки</i>	В случаях, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из-за страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
<i>Переговоры</i>	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Иногда является сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других, добиваться согласия уговорами
<i>Кооптация</i>	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может помочь найти поддержку в проведении перемен	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию
<i>Маневрирование</i>	В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной или слишком дорогой	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
<i>Принуждение</i>	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный метод; может создать у людей негативное отношение к инициаторам перемен

* Построено по: Kotter John P., Schlesinger L.A., and Sathe V., Organization: Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change, 2nd. ed. (Homewood, Ill.: Irwin, 1986), p.359.

комбинациях, реально учитывая все достоинства и недостатки каждого из них.

Поэтому менеджерам организаций, осуществляющих перемены, необходимо учитывать различные последствия сопротивлений и заранее находить пути их нейтрализации, чтобы изменения были эффективными.

Таким образом, проведение стратегического изменения должно завершаться установлением нового порядка вещей. Сопротивление не только должно быть устранено, важно добиться того, чтобы новое положение дел было реально воспринято всеми членами коллектива организации и стало реальностью.

В части, касающейся снижения сопротивления стратегическим изменениям, - ССП.

Глава 2. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии

2.1. Стратегические карты в системе сбалансированных показателей

Концепция стратегических карт первоначально была представлена создателями системы сбалансированных показателей Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном⁴³ в 1992 году. Она была вызвана к жизни необходимостью получения более детальной и систематизированной информации по сравнению с информацией, содержащейся в стандартных финансовых отчетах. Стратегические карты дают полное представление о положении компании, так как построены на основе системы сбалансированных показателей (The Balanced Scorecard, BSC), которая основывается на совокупности ключевых показателей эффективности компании.

Стратегические карты предназначены для согласования краткосрочных целей деятельности компании с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу. Их называют инструментом управленческого контроля и реализации стратегии компании, так как они отражают три момента во времени: вчера, сегодня и завтра.

Применение стратегических карт открывает перед компанией широкие возможности (рис. 2.1).

Одно из преимуществ концепции стратегических карт состоит в том, что они позволяют сформулировать поставленные цели с помощью терминов, отличных от терминов, используемых в бухгалтерском учете и понятных только специалистам.

Необходимо отметить, что традиционный учет обычно концентрируется исключительно на внутренней деятельности организации, лишь формально касаясь ее отношений с партнерами. Однако для достижения стратегических целей необходимо учитывать и фактически выносить на первый план многие внешние факторы. Долгосрочные цели и задачи, а соответственно и соответствующие этим целям стратегии придется осуществлять в условиях динамичной, постоянно меняющейся внешней среды.

⁴³ Роберт Каплан, профессор Harvard Business School., Дэвид Нортон, основатель и президент компании Balanced Scorecard Collaborative.

Ольве Н.Г., Рой Ж. и Веттер М.⁴⁴ рекомендуют применять стратегические карты в качестве стимула к обсуждению и распространению информации о миссии и стратегии компании, и отмечают, что глобальная цель внедрения модели стратегических карт состоит в создании обучающейся организации.

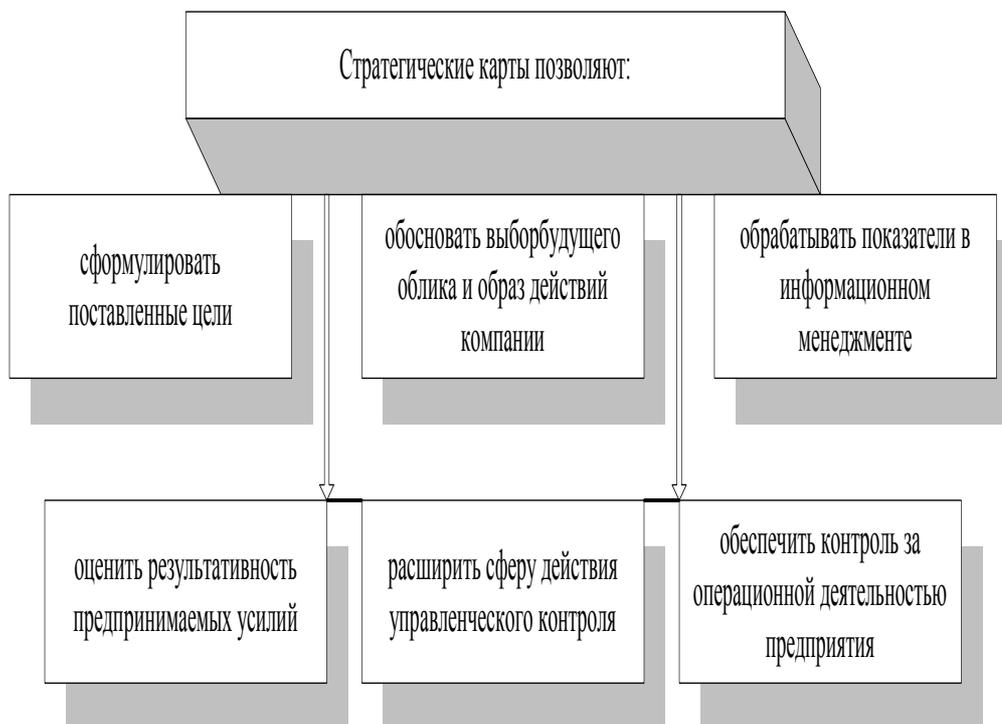


Рис. 2.1. Возможности использования стратегических карт

Концепция стратегических карт дает возможность расширить сферу действия управленческого контроля. Вовлекая персонал и контрагентов компании в открытую дискуссию, она позволяет понять, на чем основать выбор будущего облика и образа действий компании. В основе концепции стратегических карт лежит понятие о том, что сопоставление различных аспектов деятельности и критериев должно способствовать продолжительному существованию компании, ее долгосрочной рентабельности.

Таким образом, стратегические карты вооружают компанию пониманием логики ведения бизнеса в долгосрочном аспекте, необходимым для достижения успеха на рынке. Стратегические карты помогают довести информацию о положении и стратегических планах

⁴⁴ Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2003. – 304 с.

компании до всех ее сотрудников. Это необходимо для обеспечения конкурентоспособности компании в долгосрочном аспекте. Кроме того, стратегические карты представляют собой эффективный способ документирования и контроля, обеспечивающих наиболее быстрое достижение поставленных целей и реализацию миссии компании.

Основная функция стратегических карт — обеспечение контроля за операционной деятельностью компании, так как они описывают планируемые и уже полученные результаты, на основе чего определяется ответственность каждого работника за реализацию миссии предприятия.

Кроме того, стратегические карты используются в системе стратегического контроля. Они позволяют компании переосмыслить свою стратегию, модифицировать систему управленческого контроля, обобщить полезный опыт.

Концепция стратегических карт обладает определенным кумулятивным эффектом, так как сформулированные первоначально причинно-следственные связи о новых потребителях или о динамике объемов продаж в новых для предприятия сегментах рынка по мере обработки информации в этих областях подтверждаются или опровергаются. С помощью стратегических карт можно точнее оценить результативность предпринимаемых усилий. Они позволяют адаптироваться к конкретным условиям. Так же стратегические карты стимулируют общение сотрудников компании, генерирование новых идей.

При использовании стратегических карт бытует мнение о замене экономического контроля стратегическим, однако правильнее говорить об углублении понятия экономического контроля, так как качественный экономический контроль предполагает эффективное управление экономическими ресурсами хозяйствующего субъекта.

За рубежом стратегические карты нашли широкое применение в сфере бизнеса, в частности их используют такие всемирно известные фирмы как: Xerox, British Telecom, British Airways и др. Кроме того, они применяются в государственном секторе. Сбалансированные карты обеспечивают новый подход к стратегическому управлению компаниями любой сложности, оперирующими в разных отраслях деятельности.

Накоплен определенный положительный опыт по применению стратегических карт. Несомненно, интересен опыт шведской страховой компании Skandia, которая публично представила свою деятельность в концепции стратегических карт дополнительно к финансовой отчетности.

Общеизвестно, что средством коммуникации служит бухгалтерская финансовая отчетность, которая используется внешними пользователями для принятия экономических решений. Компании могут привлечь потенциальных инвесторов и кредиторов путем объективного информирования их о своей финансово-хозяйственной деятельности. Насколько привлекательны опубликованные финансовые результаты, текущее и перспективное финансовое состояние предприятия, настолько высока и вероятность получения дополнительных источников финансирования. В рыночных условиях компании представляют не только финансовую отчетность, но и финансовый обзор руководства. В нем описаны и пояснены основные характеристики финансовых результатов деятельности компании, ее финансового положения и основных неопределенностей, с которыми она сталкивается, а так же перспективы развития компании (в российской практике эту роль выполняет пояснительная записка к годовой бухгалтерской отчетности).

Skandia не задумывалась о риске, связанном с раскрытием секретной информации о намерениях компании. По мнению руководства компании дополнения вызвали огромный интерес, в том числе среди финансовых аналитиков. Более детальный обзор деятельности компании представил особый интерес для инвесторов, заинтересованных в ее долгосрочной стабильности. Кроме того, такой формат отчетности способствовал повышению рыночной стоимости акций компании.

К сожалению, не известно, использовала ли Skandia в дальнейшем свой опыт, но, инициатива, безусловно, интересна. Конечно, бухгалтерская финансовая отчетность обладает определенными качественными характеристиками и соответствует юридическим нормам, и у внешних пользователей информации по стратегическим картам может возникнуть закономерный вопрос – насколько реальны и достижимы стратегические цели той или иной компании? Можно ли разработать модель стратегических карт, одновременно отвечающую этим требованиям, но сохраняющую свои преимущества? Вероятно, да.

Основная задача модели стратегических карт — дать характеристику всех существенных факторов, от которых зависит успех компании. Финансовые показатели, несомненно, важны для компании, функционирующей в рыночной среде, но и нефинансовые показатели имеют большое значение и могут на ранних стадиях свидетельствовать о действии неблагоприятных факторов, не улавливаемых на данном этапе финансовыми показателями. В этом случае важно предусмотреть возможные меры противодействия.

Модель стратегических карт исходит из предпосылки формирования корпоративных знаний и опыта, завоевания доверия потребителей и сотрудников, выполнения миссии компании, а не просто получения прибыли.

Модель стратегических карт так или иначе должна включать практическую методiku оценки успехов предприятия в реализации своей стратегии (при этом разработка стратегических карт начинается именно с определения стратегии компании).

Между тем все еще нет единого мнения о модели стратегических карт, хотя в настоящее время широко известны модели стратегических карт Каплана Р. и Нортон Д., Мейселя Л., Адаме К. и Роберте П. Рассмотрим каждую из них.

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ КАПЛАНА И НОРТОНА

Эта модель приобрела популярность в России и активно изучается (и используется) с середины 1990-х годов.

Первое описание метода стратегических карт авторы опубликовали в журнале Harvard Business Review за 1992 год, затем были опубликованы еще несколько статей на эту же тему, а в 1996 году они обобщили результаты своих исследований в книге «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию».

Исходная модель Нортон и Каплана содержала четыре ключевых аспекта:

- финансовая деятельность;
- отношения с потребителями;
- организация бизнес-процессов;
- обучение и развитие.

Для финансового аспекта характерны: рост выручки, управление затратами, использование активов и др.

Потребительский аспект характеризуют такие группы показателей, как: доля рынка, прибыльность потребителей, удовлетворение потребителей, способность заинтересовать потребителей, характеристика товаров и/или услуг, имидж предприятия и др.

Общими показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются выгоды доминирующей позиции компании на рынке.

К показателям, характеризующим аспект обучения и роста, относятся: организационное окружение, показатели коммуникации и информации, мотивации и пр.

По мнению Каплан Роберта С., Нортон Дэвида п., концепция стратегических карт обладает неоспоримыми преимуществами перед традиционными концепциями, используемыми для комплексной оценки эффективности деятельности компании.

С помощью определения четырех основных аспектов деятельности компания получает возможность контролировать влияние текущих операций на ее перспективы. Стратегическая карта в этой модели содержит итоги прошлого периода в верхней части. Они представлены в виде традиционных финансовых показателей, рассчитанных на основе информации из финансовой отчетности.

Текущие цели и задачи представлены в середине. Аспекты отношений с потребителями и организация внутренних бизнес-процессов отражают соотношение между внешними и внутренними факторами деятельности компании в настоящее время. Они показывают, что текущее положение компании на рынке и направление ее дальнейшего развития зависят как от внутренних, так и от внешних факторов.

Стратегические цели представлены в нижней части.

При данном формате стратегических карт легко установить соответствие между краткосрочными и долгосрочными целями.

Преимущество данной модели стратегических карт состоит в том, что она позволяет одновременно контролировать реализацию целей во всех четырех аспектах, определить решающие направления для достижения успеха деятельности компании. В основе всех четырех ключевых аспектов деятельности лежат четко сформулированные миссия и стратегия. Для каждого из них должны быть сформулированы стратегические и промежуточные цели, разработана система показателей и план действий.

Миссия компании должна быть доведена до ведома всех сотрудников. Это необходимо для сосредоточения усилий по наиболее важным направлениям распределения ресурсов и установления целей. Сотрудники могут внести собственные идеи и дополнения в формулировку миссии и стратегии компании, что, в свою очередь, ведет к ее переосмыслению на новом уровне.

Таким образом, на каждом этапе своего использования стратегические карты служат средством широкого распространения миссии и стратегии компании.

Для обучения особенно существенна взаимосвязь между различными показателями деятельности компании.

Хорошо продуманная стратегическая карта должна содержать информацию о прошлой и будущей стратегии каждого структурного подразделения компании. Показатели, включенные в стратегическую карту, должны характеризовать и достигнутые результаты, и обусловившие их основные факторы. В ней четко должны быть представлены показатели причинно – следственной связи между показателями, измеряющими результаты деятельности, и теми внутренними движущими силами, которые привели к этим результатам, последовательность гипотез, взаимосвязь между показателями и стратегией компании в целом.

Исходная модель Каплана и Нортона обладает мобилизующими свойствами, поскольку усилия компании сосредоточены на решении ограниченного числа ключевых проблем.

Между тем, Каплан и Нортон не ограничиваются выделенными аспектами, а предлагают компаниям дополнить их по мере необходимости.

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ МЕЙСЕЛЯ Л.

Модель стратегических карт Л. Мейселя имеет то же название, что и модель Р. Каплана и Д. Нортона и в целом не слишком отличается от модели Р. Каплана и Д. Нортона.

Мейсель Л. выделяет четыре ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса компании:

- финансовая деятельность;
- отношения с потребителями;
- организация бизнес-процессов;
- трудовые ресурсы.

Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов Л. Мейсель аргументирует тем, что менеджеры должны уделять первостепенное внимание и уметь оценивать потенциал каждого сотрудника, формировать базисную компетенцию фирмы и корпоративную культуру. Оценке подлежат: текучесть персонала (%), средний стаж работы сотрудников в компании, средний возраст сотрудников, профессионализм, качество выполнения работы, инновационная деятельность и пр.

На взгляд автора, аспект трудовых ресурсов чрезвычайно актуален для современной России, так как кадровая политика занимает важное место в системе управления компанией. От того, как складываются отношения с персоналом, во многом зависит успешность бизнеса. Кадровая политика должна быть

интегрирована с управленческой, инвестиционной и финансовой политикой компании. При этом система управления персоналом должна представлять собой набор инструментов и методов, позволяющих предприятию иметь персонал в нужном количестве и определенной квалификации для осуществления бизнес-процессов, отражать реальное использование новых достижений в области современных технологий организации и управления для достижения поставленных целей.

МОДЕЛЬ АДАМЕ К. И РОБЕРТЕ П⁴⁵.

К. Адаме и П. Роберте в 1993 году предложили модель стратегических карт, которая получила название Effective Progress and Performance Measurement (EP2M) — оценка эффективности деятельности и рост.

Акцент направлен на оценку эффективности деятельности компании в четырех направлениях:

обслуживание потребителей и удовлетворение спроса (внешняя среда);

повышение эффективности и производительности (внутренняя среда);

распространение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры (по вертикали организационной иерархии – сверху вниз);

усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников (по вертикали организационной иерархии - снизу вверх).

Необходимость учитывать и фактически выносить на первый план многие внешние факторы является главным отличием стратегического менеджмента.

Для того, чтобы бизнес-стратегии можно было реализовывать на практике, они должны разрабатываться применительно к конкретным внутренним обстоятельствам; в противном случае цели и задачи организации останутся скорее пожеланиями, нежели реалиями.

Естественно такой подход требует понимания долгосрочных целей и задач компании, а также всестороннего анализа внешней среды, в которой действует или будет действовать данная компания. Такой анализ должен охватывать не только внутреннюю

⁴⁵ Ольше Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2003. – 304 с

деятельность и существующие (и потенциальные) ресурсы организации, но и внешние аспекты ее функционирования – конкурентов, поставщиков, клиентов, макроэкономические условия, политику правительства, нормативно-правовую среду, ее изменения и т.д.

Кроме того, руководители должны учитывать интересы акционеров, так как они должны действовать в интересах представляемого им юридического лица добросовестно и разумно и в рамках предоставленных полномочий. От вступившего в права руководства организации акционеры учредители (участники или собственники) получают соответствующую внешнюю информацию, которая является основой финансового контроля, оценки качества менеджмента, управления собственным капиталом.

Объективно всегда существуют обстоятельства, в силу которых управление компанией может осуществляться в противоречии с корпоративными интересами собственника, действие или бездействие руководства может не соответствовать текущей конъюнктуре, стратегии рыночного поведения. Неинформированность собственника о реальном положении дел в организации создает угрозу финансовой стабильности, упущения ожидаемых выгод или получения прямых убытков, а также потенциального банкротства.

В соответствии с концепцией К. Робертса и П. Адамса система оценки деятельности компании должна быть направлена на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным стилем жизни, что позволяет реализовать стратегию. Эффективная система оценки деятельности обеспечивает действенный контроль и быструю обратную связь.

Организация разработки стратегических карт. Формат и содержание стратегических карт, особенности процесса их внедрения зависят от целого ряда факторов: отрасли, размера и срока существования компании, корпоративной культуры и т.п.

Общая характеристика этапов разработки стратегических карт представлена на рис. 2.2.

С какого уровня лучше начинать разработку стратегических карт? Всегда ли должна разработка стратегических карт начинаться с определения корпоративной миссии и стратегических задач? Ответ зависит от конкретных обстоятельств. Небольшая компания, может начать непосредственно с разработки корпоративной стратегической карты, а в крупных компаниях начинать

необходимо с одного или двух наиболее подготовленных к этому структурных подразделений.

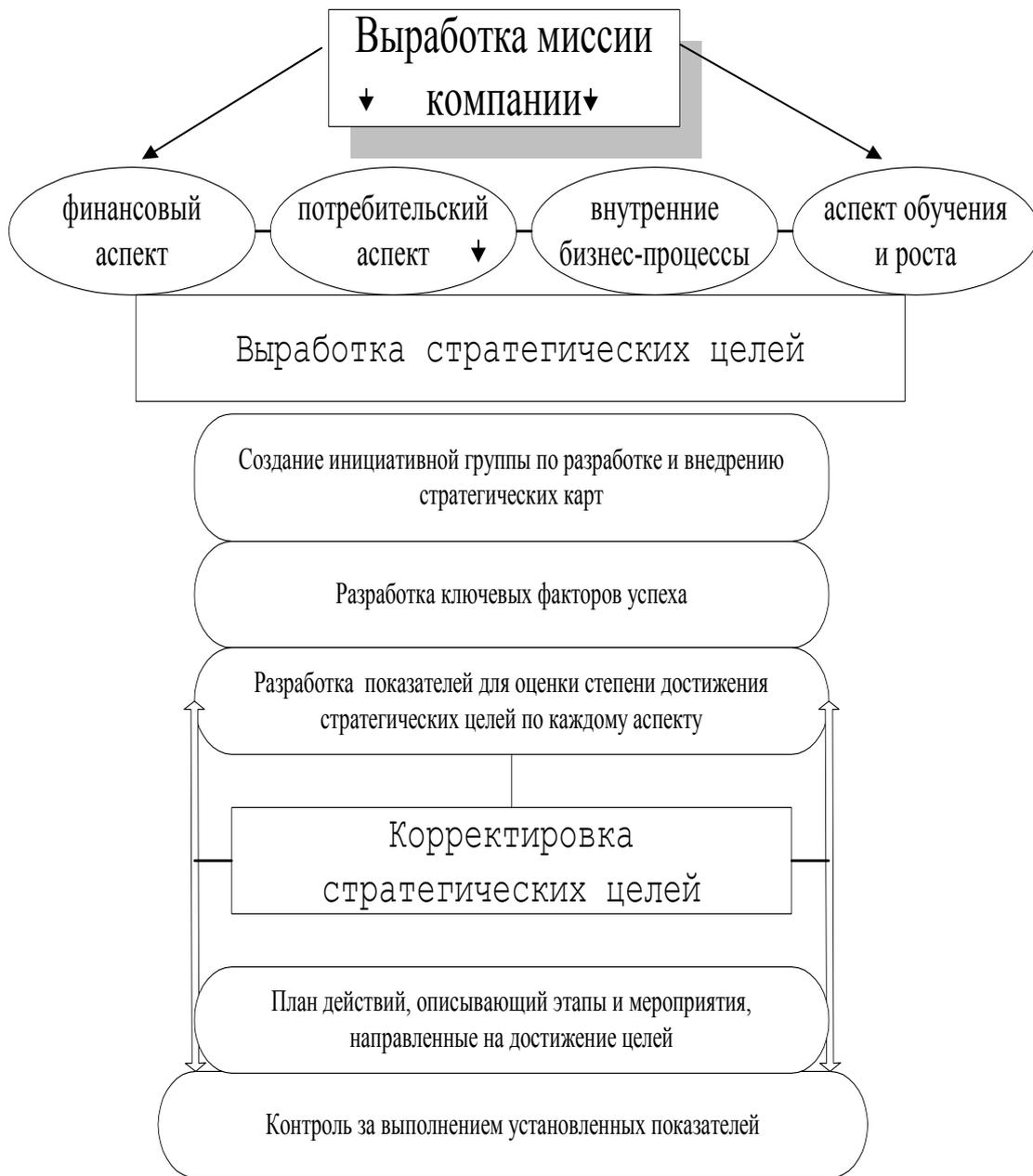


Рис. 2.2. Общая характеристика этапов разработки стратегических карт⁴⁶

Если компания состоит из нескольких функциональных подразделений, каждое из которых действует в своем отдельном сегменте рынка и независимо от других, правомерно разработать

⁴⁶ Автор использует в данном примере модель Каплана Р. и Нортон Д.

для каждого подразделения свою стратегическую карту, не связанную с какими-либо корпоративными целями и показателями.

Если же отдельные подразделения компании тесно связаны общей цепочкой ценностей, разумно первоначально разработать корпоративную миссию и стратегические цели, а затем каждое подразделение формулирует видение своей роли в достижении запланированных результатов на корпоративном уровне.

В рассмотренном ниже примере на первом этапе топ-менеджеры разрабатывают миссию компании и доводят ее до ведома всех сотрудников.

При формулировке миссии описывается бизнес, который ведет компания в настоящем или намерена вести в будущем. Прежде чем сформулировать миссию компании, необходимо проанализировать текущее внутреннее и внешнее положение компании.

При разработке миссии необходимо учесть требования акционеров (собственников), финансовое положение компании, применяемые технологии и их развитие, деловую среду и прочие внешние и внутренние факторы. С учетом этого делаются предположения о том, каким образом изменятся вкусы и предпочтения потребителей в будущем.

Затем организуется обсуждение, при этом акцентируется внимание на том, как именно корпоративная миссия влияет на текущие операции компании, какие из них имеют наибольшее значение для ее успешной реализации.

Создается инициативная группа, обеспечивающая успешное внедрение этого проекта, которая может состоять из 4—15 человек. Слишком многочисленная группа, как правило, действует неэффективно, с другой стороны - она должна быть достаточно многолюдной, чтобы обеспечить право голоса всем основным подразделениям.

Как правило, это лидеры подразделений компании. Участники группы должны пользоваться авторитетом, быть независимыми от руководства отдельных подразделений, открытыми для всех высказываемых идей. Процесс разработки стратегических карт начинается с выделения основных аспектов.

Модель стратегических карт не должна превращаться в некое подобие комплексного плана деятельности компании. Хорошая стратегическая карта обеспечивает равновесие между ее четырьмя ключевыми аспектами⁴⁷, кроме того, компания должна стремиться к

⁴⁷ Конкретные аспекты и их количество – прерогатива компании.

оптимальному сочетанию долгосрочных и краткосрочных показателей.

Непременное условие выживания компании в изменяющейся деловой среде - мобилизация усилий на реализацию миссии.

Выбираются ключевые аспекты деятельности компании:

финансовый;

потребительский;

внутренние бизнес-процессы;

обучение и развитие.

Компании могут дополнять этот перечень или заменять один из вышеперечисленных аспектов на аспект, более полно отражающий миссию.

При выборе ключевых аспектов деятельности следует руководствоваться логикой ведения бизнеса, а отобранные аспекты должны быть тесно взаимосвязаны.

Стратегия описывает основные правила, действия и решения, необходимые для перехода от текущего положения компании к определенному миссией положению в будущем. По своей сути, все стратегии должны быть основаны на миссии компании, поэтому задачей этого этапа является выработка стратегических целей, позволяющих обобщить миссию компании и перевести ее на практический уровень для обеспечения баланса между долгосрочными и краткосрочными целями. Именно для этого и предназначены стратегические карты, позволяющие трансформировать обобщенную миссию компании в конкретные, реалистичные стратегии, понимаемые и принимаемые сотрудниками компании.

Любую компанию при разработке стратегии интересует вопрос о завоевании, сохранении или повышении конкурентного преимущества. Это центральный вопрос разработки и формулирования стратегии. Основные способы и стратегии можно охарактеризовать с позиции прибыльности в краткосрочной и долгосрочной перспективе, диверсификации производства, способов ведения конкурентной борьбы, организационной структуры компании.

Желательно выделить стратегические цели по каждому аспекту, например:

финансовая деятельность: рентабельность производства, стабильный рост объемов продаж и пр;

отношения с потребителями: растущая доля рынка по операционным или географическим сегментам, удовлетворенность потребителей;

организация бизнес-процессов: внедрение методик по рационализации и повышению производительности, эффективности и конкурентоспособности компании;

обучение и развитие: активная инновационная деятельность, обучающаяся организация.

Для своевременной и адекватной реакции на показатели деятельности стратегические цели предварительно ранжируются на основе мониторинга внешней среды с позиции технологических, социальных, экономических и политических отношений, установленных тенденций окружения, оценки их важности и времени реагирования.

Стратегии могут формулироваться и дифференцироваться как в рамках всей компании, так и в функциональных подразделениях.

Чтобы стратегические карты вызвали доверие, эти цели должны соответствовать миссии компании и быть реалистичными. Цели, конечно, могут быть достаточно амбициозными, чтобы стимулировать развитие компании, однако важно, чтобы большинство сотрудников были убеждены в их достижимости.

Ключевые факторы успеха. Факторы, играющие решающую роль в достижении успеха необходимо расположить в определенном порядке по вертикали (в порядке приоритетности) и по горизонтали. Это поможет убедиться в том, что стратегическая карта содержит внутренне последовательную и взаимосвязанную информацию.

Расположение факторов по вертикали, как правило, не вызывает особых сложностей, поскольку их расставляют в порядке приоритетности. Чтобы определить их размещение по горизонтали, проще всего изобразить стратегическую карту в виде блок-схемы, а затем выявить взаимосвязь отдельных блоков. При этом важно, чтобы позитивная динамика одного фактора не достигалась за счет других факторов.

Стратегические показатели. Определенную сложность представляет задача выявления причинно-следственных связей и согласования показателей выбранных аспектов деятельности между собой. Показатели, отобранные для оценки положения в различных аспектах деятельности, должны не только отражать прогресс компании в конкретной области, но и обеспечивать реализацию общей миссии и комплексной стратегии компании.

Показатели, отобранные для стратегических карт, должны быть унифицированными для всех подразделений компании. При этом необходимо условиться о значении и методике расчета показателей во избежание неоднозначного толкования показателей. Часто хорошее отвергается ради лучшего, при этом не стоит игнорировать в целом подходящие показатели только по причине того, что они не идеальны или специфичны и ранее не применялись в управленческих целях. Роль показателей в модели стратегических карт весьма существенна, поэтому требует серьезного подхода и инициативы. Количество показателей может изменяться в зависимости от того, для какого уровня организационной иерархии и ключевого аспекта деятельности предназначены данные показатели. Важно чтобы для их расчета имелась соответствующая информационная база.

По мнению Ольве, Роя и Веттера на корпоративном уровне и на уровне отдельных подразделений обычно используются 15-25 показателей, на уровне функционального отдела их количество сокращается до 10—15, а на уровне участка или отдельного работника требуется еще меньше — 5—10 показателей.

По мнению Марка Федина, президента консалтинговой компании ВКГ, имеющей опыт внедрения сбалансированной системы показателей в России оптимальным является следующее соотношение числа показателей для каждого из четырех аспектов: «финансы» - 4-5 показателей, «клиенты» - 4-5 показателей, «внутренние бизнес-процессы» - 8-10 показателей, «обучение и развитие» - 4-5 показателей.

Приведенные ниже показатели позаимствованы из опыта деятельности многих компаний, а также из опубликованных научных работ, посвященных стратегическим картам.

Финансовый аспект. Финансовый аспект является одной из ключевых составляющих сбалансированных карт, так как с их помощью менеджеры определяют наиболее эффективные направления деятельности и осуществляют перераспределение внутренних ресурсов с целью увеличения финансовых результатов и повышения ценности бизнеса.

Выделяют три основных направления, отражающих финансовый аспект:

- рост выручки;
- управление затратами;
- использование активов.

Обобщенно показатели, характеризующие данные группы представлены в таблице 2.1.

Здесь оцениваются результаты, запланированные и полученные в рамках других аспектов деятельности. Одновременно определяются долгосрочные финансовые цели развития. Этот аспект отражает ожидания акционеров относительно прибыльности и темпов экономического роста компании, поэтому уместно включить в него описание приемлемых финансовых рисков, а так же доходность чистых активов (%), доходность на вложенный капитал (%) и др.

Показатели аспекта финансовой деятельности позволят компании проводить сравнительный анализ по структурным подразделениям, отслеживать динамику за различные периоды времени.

Потребители. Аспект отношения с потребителями включает восприятие компании потребителями с позиций качественного сервиса, положительного имиджа компании в целом и ее отдельных продуктов. В свою очередь компания оценивает заинтересованность потребителей в продукции компании по операционным и географическим сегментам, насколько компания зависит от немногочисленной группы основных потребителей и пр.

Таблица 2.1.

Показатели

Наименование группы показателей	Перечень примерных показателей
Рост выручки	объем продаж; структура продукции; валовая прибыль;
Управление затратами	масштаб (объем инвестиций в производство); комплексность ассортимента продукции; опыт; структурные затратнообразующие факторы (качество, степень загрузки оборудования; доля участия работающих) концепция ABC (управление затратами по видам деятельности); выбор технологии; уровень затрат на рубль выпущенной продукции.
Использование активов	обеспеченность предприятия ресурсами; материалоотдача; материалоемкость; темпы роста объемов производства и материальных затрат; инвестиционные и денежные потоки. оптимальная оборачиваемость активов; производительность; непроизводительные потери (недостачи, порча);

Примерные показатели, характеризующие потребительский аспект для каждого сегмента бизнеса обобщены в таблице 2.2.

Такие качественные характеристики, как удовлетворение потребителей, приверженность потребителей, гибкость играют значимую роль в достижении маркетинговых и финансовых целей компании. Кроме того, такие качественные показатели как: качество, время доставки, операционный цикл и количество рекламаций, прямо вытекают из них.

Таблица 2.2

Показатели, характеризующие потребительский аспект

Наименование группы показателей	Перечень примерных показателей
Доля рынка	Доля рынка (%), которую обслуживает предприятие; доля товаров и услуг предприятия на данном рынке; доля специализированного сектора ⁴⁸ ;
Прибыльность потребителей	Общая прибыль в данном сегменте; общая прибыль в расчете на одного потребителя; суммарные затраты в расчете на одного потребителя. прибыль на вложенные активы.
Удовлетворение потребителей	Количество претензий; количество благодарных отзывов.
Способность удерживать потребителей	Создание собственного круга клиентов; контакты с постоянными покупателями; увеличение количества заказов; количество отмененных заказов; предоставление гарантий.
Способность заинтересовать потребителей	Количество новых потребителей и объем приобретаемых ими товаров и услуг; средние затраты на привлечение потребителей; приемы стимулирования клиента к совершению сделки.
Характеристика товаров и/или услуг	Уникальные свойства товаров и/или услуг; функциональность; качество; цена (маржинальная прибыль); своевременность поставок.
Имидж предприятия	Стили продажи; личные качества менеджера по продажам; эффективное реагирование на критику клиента.

⁴⁸ Специализированный сектор необходимо рассматривать более пристально, так как в нем может наблюдаться диктат со стороны потребителя.

Например, качество и время доставки прямо связаны с эффективностью внешних операций компании, а операционный цикл и уровень брака отражают эффективность ее внутренних операций. Разработка прогноза продаж требует организации постоянного мониторинга косвенных показателей, таких как узнаваемость торговой марки, количество посещений потребителей и т.п.

Внутренние бизнес – процессы. В условиях жесточайшей рыночной конкуренции большее значение имеет эффективность внутренних бизнес – процессов.

Под бизнес-процессом понимают совокупность различных видов деятельности предприятия, которые, создают результат (продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя, клиента или заказчика. Для разработки показателей по данному аспекту необходимо описать схему работы компании, в которой отражаются все основные бизнес-процессы и взаимосвязь между ними.

После выявления ключевых бизнес-процессов разрабатываются показатели их эффективности. Эффективность бизнес - процессов определяет ценность предложения предприятия, от которого зависит количество привлеченных клиентов и конечный финансовый результат. Наиболее общими показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются:

- оборачиваемость материальных запасов;
- рост производительности труда (%.);
- средняя трудоемкость изделия;
- современность технологического процесса;
- средняя трудоемкость отдельных технологических операций;
- количество качественно выполненных заказов;
- уровень НИОКР и инноваций
- средний срок разработки новых видов продукции;
- удельный вес административных расходов в общем объеме выручки;
- среднее время принятия решения.

затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме административных затрат (%) и т.п.

В качестве показателя эффективности процесса производства могут быть: производственные затраты, количество и частота поломок производственных линий, организация контроля качества продукции и т.д.

Аспект обучения и развития. В нем необходимо отражать показатели, с помощью которых менеджеры планируют увеличивать создаваемую для потребителей ценность за счет совершенствования организационной структуры компании, ее продуктов или услуг, а также бизнес-процессов. К ним можно отнести:

- распространение среди сотрудников наиболее ценного опыта работы;
- инвестиции в подготовку персонала;
- инвестиции в исследования и разработки;
- количество рационализаторских предложений на одного работника;
- собственность на ноу-хау;
- уровень оплаты труда;
- признания и поощрения;
- социальные гарантии;
- индекс удовлетворенности работников и др.

Чтобы добиться желаемых перемен, необходимо культивировать деловую среду, способную сформировать у работников опыт нового типа, а затем привести к изменению их поведения и отношения к работе. Акцентирование на данном аспекте весьма актуально, так как в современных условиях все большее значение приобретает управление интеллектуальным потенциалом, политикой компании на рынке и накопленными знаниями.

Современный подход к управлению хозяйствующим субъектом является результатом синергии трех основных факторов: человеческих ресурсов, систем и организационных процедур. Обеспечить долговременный успех и процветание предприятия сегодня навряд ли возможно только с помощью технологий, используемых в текущий момент. Человеческий потенциал является одним из главных факторов успеха организации при умелом и эффективном менеджменте. Если руководитель невнимательно относится к обучению и внутренним коммуникациям персонала, то он совершает большую ошибку.

В системе сбалансированных показателей аспект обучения и роста направлен на индивидуальное и корпоративное совершенствование. Он определяет инфраструктуру, которую менеджер должен построить для обеспечения роста и развития предприятия в долгосрочной перспективе. Капитал компании,

воплощенный в знаниях и квалификации сотрудников, корпоративная культура, поощряющая инновации, инвестиции в информационные технологии, генерация инициатив, мотивация сотрудников играют большую роль в стратегическом развитии предприятия. Персонал на всех уровнях должен понимать, что именно происходит на предприятии и для чего это необходимо, т.е. от работника требуется понимание миссии и целей предприятия.

Простое распределение нескольких показателей по четырем аспектам деятельности еще не создает стратегической карты. Если компания стремится к тому, чтобы созданная модель работала, необходимо создать атмосферу всеобщей поддержки ее внедрения и использования. Сотрудники должны воспринимать стратегические карты как достоверное отражение положения дел компании, а менеджеры должны быть готовы преодолевать возникающие трудности. Рассмотрение различных аспектов деятельности компании и в различном временном ракурсе обеспечивает понимание бизнеса компании как единого целого.

План действий. Он завершает стратегическую карту. В этом разделе описываются этапы и конкретные мероприятия, подлежащие реализации в будущем. Успешная реализация миссии и стратегии компании требует разработки текущих планов деятельности и организации контроля за их выполнением.

Необходимо отметить, что стратегические карты органично интегрируются в процесс планирования деятельности компании. Выявлены возможные связи между составлением бюджетов и разработкой стратегических карт. Бюджетирование по-прежнему играет ведущую роль в управлении компанией, а стратегические карты используются в качестве вспомогательного инструмента. Если стратегические карты будут внедрены в качестве основного инструмента планирования, то потребуется внедрение соответствующих информационных технологий.

Возможно, возникнет необходимость корректировки стратегии компании, так как необходимость изложить миссию и стратегию компании в формате стратегических карт часто приводит к появлению новых идей по поводу миссии компании и к переосмыслению ее стратегии.

Контроль. После завершения разработки стратегических карт появляется проблема их использования в системе управленческого контроля. Значение личного участия и заинтересованности топ-менеджеров в данном случае нельзя переоценить. Необходимо установить цели и организовать контроль за их выполнением.

Следует определить приоритетные цели. Кроме того, руководитель компании должен убедиться в том, что все менеджеры осознали приоритетность этой работы и принимают в ней активное участие. Нет необходимости организовывать постоянное измерение или анализ всех показателей⁴⁹. Например, компетенция компании формируется медленно, а отношение потребителей меняется довольно быстро.

Необходимо найти практические решения для проблем, связанных с техникой проведения оценки и ответственностью за ее результаты. Способы обработки информации должны обеспечивать ее документирование, возможность проверки и доведения результатов до сведения заинтересованных лиц. Практическое применение стратегических карт требует, чтобы процедуры оценки деятельности компании с их помощью были достаточно удобными и не слишком сложными.

Сущность модели стратегических карт состоит в постоянном контроле за выполнением установленных показателей, их составом и динамикой с целью выявления наиболее существенных для реализации стратегии компании показателей.

Нельзя забывать, что стратегические карты служат одним из инструментов стратегического контроля, актуальность их содержания и постоянное обновление имеют особое значение.

Внедрение стратегических карт. Порядок внедрения стратегических карт зависит от размеров и положения компании на рынке. Внедрение стратегических карт начинается с верхнего уровня организационной структуры компании, с инициативы руководства. Внедрение модели стратегических карт не должно приводить к централизации функций, в то же время она должна помочь менеджерам выявить ключевые долгосрочные факторы, которые часто игнорируются на уровне подразделений из-за стремления к максимальной деловой самостоятельности. С практической точки зрения вполне обоснованно начать их внедрение на участках, где ожидается получение наибольшей отдачи.

Продолжительность периода внедрения зависит от многих факторов, в частности: от продолжительности периода внедрения, от размеров компании, от текущей ситуации и может составлять от

⁴⁹ Например, компания Halifax применяет два-пять показателей для характеристики каждого ключевого аспекта своей деятельности, вся же стратегическая карта содержит 16 показателей. Совет директоров контролирует динамику 12-ти из них. Некоторые контролируются постоянно, в частности, объем финансовых услуг, другие измеряются относительно редко, например показатели аспекта отношений с клиентами определяются дважды в год.

шести месяцев в небольшой компании и до нескольких лет в крупных компаниях. Необходимо отметить, что полная завершенность противоречит сущности процесса внедрения стратегических карт. В некоторых зарубежных компаниях эти преобразования продолжались от четырех до шести лет. Нужно быть готовым к тому, что стратегические карты приносят неодинаковую пользу различным подразделениям и видам деятельности.

Основная часть работы по внедрению стратегических карт заключается в углубленном анализе и идентификации стратегических перспектив и ключевых факторов успеха компании.

Важно выявить причинно-следственные связи и расставить приоритеты, довести информацию до сотрудников с целью обсуждения и получения поддержки. В противном случае внедрение может быть очень тяжелым, а риск провала — высоким.

В конце первого года внедрения все хозяйственные операции компании на разных организационных уровнях анализируются с точки зрения стратегии, заложенной в стратегических картах. Затем результаты анализа доводятся до ведома всех сотрудников компании. В течение второго года внедрения наиболее реальные цели трансформируются для каждого подразделения компании вниз по организационной цепочке.

Проблемы при разработке карт. Концепция стратегических карт имеет много преимуществ, однако ее не так легко применить на практике. Конечно, имеют место проблемы при разработке стратегических карт. Например, на практике некоторые компании начинают процесс разработки стратегических карт с нескольких подразделений нижнего уровня, и сталкиваются с необходимостью агрегировать установленные для них показатели, адаптируя их для более высоких уровней управления.

Если топ-менеджеры компании не получают поддержки со стороны персонала, то реализовать проект очень трудно. Кроме того, часто проходит много времени, прежде чем все сотрудники компании осознают содержание проекта, а также его влияние на их повседневную деятельность.

Кроме того, возникают вопросы:

- каким образом организуется внедрение стратегических карт?
- насколько глубокой должна быть декомпозиция стратегических карт для низовых уровней организационной структуры?

Несмотря на то, что стратегические карты появились относительно недавно, уже есть случаи разочарования в них, так как ожидания компаний не оправдались. В некоторых случаях проекты их внедрения стали возможными после повторной попытки. Это недешево обходилось компаниям как в смысле денег, так и в смысле энергии инициативных групп.

Известны случаи активного внедрения стратегических карт, однако через некоторое время после начала использования они теряли новизну и превращались в своего рода формальный ритуал.

Тем не менее, необходимость в стратегических картах более чем очевидна.

Таким образом, стратегические карты — это способ согласования целей деятельности и контроля за их достижением. Они содержат систему тщательно отобранных показателей и эта система показателей используется для реализации и пропаганды согласованной концепции стратегического развития компании. По смыслу своего названия, стратегическая карта представляет собой инструмент достижения оптимальной сбалансированности множества различных экономических факторов.

2.2. Стратегическая карта финансовой деятельности

Современный бизнес требует от компании быстрой реакции на все изменения внешней среды, принятия, как правило, нестандартных решений, приближающих компанию к намеченной цели, основанных не на ретроспективном анализе, а на оценке перспективных возможностей фирмы. При этом решение не всегда сопровождается ростом текущих доходов. Фирма может привлечь на свою сторону ряд потребителей продукции, увеличить долю рынка, за счет снижения, например, не только своего времени на обслуживание, но, что еще более важно, экономя время своих клиентов в процессе потребления продукции фирмы, снижая их затраты.

Таким образом, показатели времени обслуживания клиента, доставки товара, экономии затрат потребителя приобретают значение критериев оценки, становятся определяющими в работе компании на конкретный период реализации корпоративной стратегии.

Все чаще решающая роль отводится информационному обеспечению и интеллектуальному потенциалу компании. Не менее важным фактором является и репутация фирмы, обеспеченная взаимовыгодным сотрудничеством с потребителями.

Устойчиво продвигаться к намеченной цели может лишь компания, в которой каждый работник ясно представляет, во имя чего он работает и каким образом он на своем рабочем месте может реализовывать корпоративную стратегию.

Следовательно, финансовые показатели, полученные на основе оценки прошлого опыта, не могут в полной мере выполнять отведенной им роли стимула работников, так как характеризуют насколько компания или ее подразделения далеко ушли от исходного уровня развития, а не насколько они приблизились к ожидаемому уровню. Кроме того, как показал опыт ряда зарубежных компаний, применяющих на практике систему сбалансированных показателей, большинство сотрудников лучше представляют общую цель и подцели структурных подразделений, выраженные нефинансовыми показателями.

Если компания инвестирует средства в развитие фирмы, то эффективность инвестиций не может быть оценена с помощью финансовой отчетности в течение краткосрочного периода. Соответственно снижается роль контролирующей функции финансовых показателей.

Так повышение качества продукции, как правило, сопровождается ростом затрат и, тем самым, противоречит задаче получения сиюминутной выгоды, но может обеспечить в перспективе успешную реализацию стратегии всей фирмы, например, за счет расширения сегмента рынка. Такое противоречие может быть разрешено при использовании нефинансовых показателей. Поскольку работники финансовых отделов и бухгалтерии осуществляют контроль расходования денежных средств, инициатива перемен редко исходит от этих отделов, и они всегда считались консервативными.

Как отмечают авторы Н. Ольше и Дж. Веттер, устоявшаяся система контроля, основанная на приоритете финансовых показателей, не годится не только для целей внутреннего контроля, но и не может служить основой для стратегического планирования. К основным недостаткам информации, основанной на традиционной системе контроля относят:

- недостоверность информации для принятия решений, поскольку она отражает результаты деятельности в предшествующие периоды;
- неспособность учитывать современные требования организации бизнеса и стратегии компании в силу расхождения долгосрочных и краткосрочных целей;

- неспособность дать полную и адекватную картину бизнеса, например, оценить альтернативные варианты капиталовложений;
- недостоверность информации о распределении затрат и контроле за инвестициями, поскольку традиционный метод списания косвенных затрат пропорционально прямым устарел и необходимы новые методы, учитывающие причины возникновения затрат, а не только регистрацию суммы и места их возникновения;
- недостаточность информации, поскольку работникам трудно уловить связь между результатами своего труда и финансовыми показателями компании в силу сложности последних для понимания;
- неспособность представить объективное сравнение компании на рынке с ее основными конкурентами;
- использование текущих финансовых показателей для приукрашивания текущего состояния компании, в результате чего принимаются ошибочные управленческие решения.

Следует добавить, что в современной экономической литературе знания и навыки, а также связи с потребителями предлагается рассматривать как объекты управленческого контроля, и, следовательно, как виды экономических ресурсов компании. Поэтому к недостаткам финансовых показателей следует отнести и такой как неспособность финансовых показателей в настоящее время учесть расход данных ресурсов. Это один из аргументов использования нефинансовых показателей.

Таким образом, на основе финансовых показателей не рекомендуется осуществлять текущую оценку деятельности, контроль и стимулирование персонала, разрабатывать стратегию фирмы.

В то же время система сбалансированных показателей невозможна без финансовой составляющей, поскольку, с одной стороны, финансовые показатели отражают цель финансовой стратегии фирмы, разработанной в соответствии с корпоративной стратегией, характеризуют основной вектор движения компании.

С другой стороны, финансовые показатели позволяют оценить правильность выбранной стратегии фирмы. При этом, как отмечают авторы «Сбалансированной системы показателей», неадекватность оценки корпоративной стратегии с помощью финансовых показателей является сигналом к необходимости пересмотра основных стратегических положений. Если совершенствование операционной деятельности не приводит в течение продолжительного времени к

улучшению финансовых результатов, то руководству фирмы также следует перестроить стратегию компании или план ее реализации.

Сбалансированная система показателей должна сохранить акцент на финансовых результатах. В итоге причинно-следственные связи всех ее показателей должны быть привязаны к финансовым целям.

Улучшение качества, снижение сроков поставок, развитие новых продуктов являются средством достижения цели и приносят выгоду тогда, когда переносятся в плоскость увеличения объемов продаж, сокращения операционных расходов или более эффективного использования активов

Р. Каплан и Д. Нортон определяют этот аспект деятельности компании как «финансовая деятельность и интересы акционеров» и включают в него такие стратегические направления как темпы роста продаж и номенклатуру продуктов, сокращение издержек и рост производительности, использование производственных мощностей и инвестиционную стратегию. Н. Ольше и Дж. Веттер предлагают дополнительно ввести описание приемлемых финансовых рисков, например, возникновение отрицательного денежного потока рисков, максимально допустимой дебиторской задолженности. Если речь идет о компании, входящей в финансовую группу, то для нее могут быть установлены дополнительные стратегические цели как освоение определенного сегмента рынка и др.

Выбор системы финансовых показателей связан со спецификой фирмы и выбранной ею стратегией, а также в зависимости от этапа бизнес-цикла. Р. Каплан и Д. Нортон выделяют три стадии развития бизнеса: роста, устойчивого состояния и сбора «урожая», каждой из которых соответствует свое финансовое стратегическое направление и рекомендуемая система финансовых показателей.

Так финансовой целью на стадии роста может служить рост дохода и расширение структуры деятельности за счет завоевания новых рынков, создания более высокой потребительной стоимости, пересмотра цен.

На стадии устойчивого развития предлагается цель: сокращение издержек и увеличение производительности за счет снижения постоянных и переменных издержек, совместного использования ресурсов с другими бизнес-единицами.

На стадии сбора «урожая» следует стремиться к повышению эффективности использования активов и реализации инвестиционной стратегии, так как инвестиции в интеллектуальный капитал оказывает существенное влияние на реализацию финансовой стратегии фирмы.

Для каждого направления финансовой стратегии предлагается свой перечень финансовых показателей (табл. 2.3).

В то же время можно выделить общие подходы при формировании финансовых показателей, характерные для любых компаний.

Таблица 2.3

Финансовые показатели

Стадия	Стратегическое направление		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожая»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доходы/Персонал	Инвестиции (процент продаж) Исследование и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиента	Собственные издержки против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж)	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы производства (сделки)	Окупаемость Производительность

Так авторы практического пособия по разработке стратегических карт Н. Ольве и Дж. Веттер рекомендуют систему показателей, которые «достаточно точно детально должны показывать как выглядит компания в глазах потребителей и какими она видит своих потребителей, давать возможность проводить сравнительный анализ за отдельные периоды времени и относительно других компаний, должны связываться причинно-следственными взаимоотношениями характеризовать как состояние компании на

определенный момент времени, так и его изменения»⁵⁰. Как правило, предпочтения отдают относительным показателям: темпам роста, темпам прироста, рейтинговым оценкам.

В систему финансовых показателей, которые используются для оценки деятельности компании в целом, рекомендуется вводить не только традиционные показатели прибыли и доходности, но и такие, как курсовая стоимость акций предприятия, если акции данного предприятия котируются на бирже.

Если появляется возможность оценить интеллектуальный потенциал фирмы, то стоимость интеллектуального капитала может занять достойное место в системе финансовых показателей фирмы. Косвенные затраты, связанные с формированием компетенции фирмы, то есть с затратами на подготовку и обучение персонала, а также разработкой программного обеспечения, предлагается данными авторами рассматривать как инвестиции и показывать в отчетности как амортизируемые активы. При расхождении этих показателей с отчетом о прибылях и убытках дать расшифровку в пояснительной записке к финансовому отчету.

При этом показатели пользуются большим доверием, если они разработаны и приняты в ходе дискуссии работников фирмы, а не навязаны извне.

Таким образом, в современных условиях развития экономики снижается влияние финансовых показателей в текущей деятельности компании, но возрастает – в перспективной. Если роль финансовых показателей в текущей деятельности компании можно сравнить с работой автопилота в лайнере, который не позволяет отклониться самолету больше чем на допустимый угол от курса и возвращает его на заданный курс, то назначение финансовых показателей в перспективной деятельности фирмы можно представить как самонаводящее устройство в ракете, которое ведет ракету к цели, обходя преграды, и даже меняя курс, если цель меняет свои координаты.

2.3. Стратегическая карта отношений с потребителями

Еще недавно борьба за лидерство в большинстве секторов экономики велась в области цен. Выигрывал тот, кто просил минимальную сумму за товар со сравнимыми параметрами

⁵⁰ Ольше Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2003. – 304 с.

функциональности, надежности и обслуживания. Учитывая, что любая коммерческая организация должна приносить доход, желательно максимальный и в течение длительного периода времени, то побеждали компании, способные уменьшить себестоимость продукции за счет внедрения той или иной технологии, экономии на издержках, совершенствования конструктивных решений и т.д. или предложить новинку, аналог которой пока не выпустили конкуренты. Все эти факторы и в наше время имеют определенное значение в эффективности продаж фирмы, но это значение постоянно уменьшается.

Большая часть компаний работает теперь в условиях глобальной конкуренции и избытка производственных мощностей. Производители и розничные торговые сети ополчились на оптовиков⁵¹. Каждый воюет с каждым. Совершенный рынок не за горами. Потребитель становится королем положения, и, самое главное, он это чувствует. Надежность и функциональность перешли в разряд необходимых, но далеко не достаточных условий. Клиент хочет покупать не вещь, а эмоции. Ему нужны дополнительные услуги. Как пишут в своем бестселлере Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале: «Когда потребитель говорит «подпрыгнуть», надо прыгать высоко и быстро»⁵². Клиент стал требовательным, и от того, сможет ли компания предугадывать его требования и насколько эффективно сумеет их удовлетворять, зависят ее будущие финансовые результаты.

В этой связи острым становится вопрос стратегического выбора, формирования эффективных клиентских стратегий и их реализации. А значит перед организациями встает задача формирования действенной системы стратегического управления, которая должна включать наиболее значимые аспекты отношений с потребителями.

Клиентская (маркетинговая) составляющая Сбалансированной Система Показателей (ССП), внедренной в подавляющем большинстве компаний, которые сегодня входят в список пятисот крупнейших компаний мира (FT-500), как раз определяет «круг клиентов и сегменты потребительского рынка, где организация собирается работать»⁵³. В этой проекции стратегического управления компании лежат основные факторы, влияющие на значение

⁵¹ Ткачук Т. Подкоп под опт // Секрет фирмы. – 2004 - №18 (17-23 мая). С. 13.

⁵² Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта./Пер. с англ. – СПб.: «Стокгольмская шеола экономии в Санкт-Петербурге», 2002. С. 98.

⁵³ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003. С. 65.

перспективных финансово-экономических показателей. Взаимоотношения же с потребителями в ССП увязаны с бизнес-процессами организации, которое в свою очередь основывается на качестве персонала и способности организации к обучению и развитию.

В рамках клиентской перспективы ССП формулируются цели компании в сфере работы с клиентами. Это сложный и крайне важный процесс, т.к. от эффективности выбранных направлений приложения усилий будет зависеть успешность продаж, а, следовательно, и доход организации. Далее к целям, которые остаются более-менее постоянными, подбираются показатели их измерения и конкретные мероприятия по их достижению.

При разработке системы важно не забывать, что деньги платит потребитель, а, следовательно, акцент должен делаться на его интересах. Если организация не заинтересует клиента, то она так и останется со своим товаром, а покупатель всегда найдет на что потратить средства. Поэтому в клиентском аспекте ССП «описываются особенности процесса создания ценности для потребителей, требования потребителей к продуктам и услугам компании и пути их удовлетворения, новые потребительские свойства продуктов, за которые потребитель согласится заплатить»⁵⁴.

При формулировании целей во взаимоотношениях с потребителями важно также, чтобы могли быть подобраны адекватные ключевые показатели, которые должны количественным образом измерить предложенные идеи. Каждой цели может соответствовать несколько измеряющих ее показателей. Степень достижения конкретных значений ключевых показателей будет отражать эффективность продвижения компании по намеченному пути.

Дальнейшая детализация может осуществляться через каскадирование сформулированных целей на более низкие уровни управления, что позволяет перейти от стратегических показателей к показателям оперативного управления.

Кроме того, в ССП определяются стратегические инициативы, которые согласно представлениям менеджмента должны обеспечить достижение целевых значений показателей. Сравнивая уровень их исполнения и результаты по ключевым параметрам, можно оценить

⁵⁴ Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. С. 74.

эффективность вклада конкретного мероприятия в реализацию той или иной цели.

Следует отметить, что система стратегических карт должна стать постоянно используемым инструментом формулирования и отслеживания стратегических решений, т.к. она позволяет из массы возникающих перед менеджментом проблем выбрать небольшое число основных, связанных со стратегическим развитием, решение которых в первую очередь скажется на результате. Задача карты по каждой проекции – указать, куда приложить ограниченные усилия, чтобы в данной сфере деятельности организации получить наибольший эффект.

Из выше приведенных соображений следует, что в наибольшей степени эффективность стратегического управления предприятием на основе ССП зависит от точности выбранной рыночной стратегии и адекватности и сбалансированности подобранных целей и ключевых показателей.

Рассмотрим клиентскую проекцию ССП, на предмет выявления оптимальных показателей, призванных детализировать стратегию взаимодействия компании с потребителями.

По мнению разработчиков системы, универсальными ключевыми показателями являются:

- доля рынка;
- сохранение клиентской базы;
- расширение клиентской базы;
- удовлетворение потребностей клиента;
- прибыльность клиента⁵⁵.

Постановка авторами концепции всех показателей в один ряд не является на наш взгляд бесспорной. Более того, рассматривая ниже схему причинно-следственной связи для клиентской проекции, они показывают, что первоосновой всех показателей является удовлетворение потребностей клиента. На нее опираются как прибыльность клиента, так и сохранение, и расширение клиентской базы. Последние два показателя в свою очередь оказывают влияние на прибыльность клиента и определяют долю рынка.

Прежде чем перейти к детальному рассмотрению составляющих проекции отношений с потребителями, следует обратить внимание на то, что для каждой конкретной организации значимость показателей и их взаимосвязь имеет свою специфику. По этой причине следует получить достоверные данные о численности и составе клиентов, их

⁵⁵ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003. С.69.

ценностях и предпочтениях в тех сегментах рынка, где компания работает. Для чего нужно не только проанализировать внутреннюю информацию, но и провести маркетинговые исследования.

Не меньшее значение, чем достоверность информации имеют ее своевременность и адекватность. «Вчерашние новости о требованиях и предпочтениях покупателей – уже история. Сегодняшняя информация, свежие новости о характере спроса – это завтрашняя прибыль»⁵⁶. Но не возможно контролировать весь поток информации, также как нельзя угодить всем потребителям. Самореализация личности через индивидуализацию потребления прогрессирует небывалыми темпами. В современном мире предприятию не обойтись без сегментации рынка. Прежде чем начинать разрабатывать ключевые показатели клиентской проекции компания должна выбрать те целевые группы, на работу с которыми она будет делать ставку.

Для сегментации рынка требуется провести его анализ. Сначала целесообразно исследовать те группы потребителей, с которыми компания уже работает. Организация должна понять, насколько они однородны, как соотносятся друг с другом. Затем компания, даже если ей не требуется непосредственного расширения рынка, должна разделить неиспользуемый сегмент на группы, выделить те, которые близки к уже существующим клиентам и те, интересы которых принципиально отличаются. Для каждой из групп следует определить значение таких параметров товара как цена, надежность, функциональность, репутация, имидж, связь с продавцом и сервис. Выявить приоритет и взаимосвязь. Понять, что покупатель имеет в виду под комплексным понятием «качество». Увидеть себя и свою продукцию глазами клиента. Четко понять основные и второстепенные мотивы совершения покупки.

Затем следует определить целевые группы потребителей, приоритетные запросы которых организация может наиболее эффективно удовлетворить. Если фирма выберет группы со слишком различными требованиями, то затраты на создание требуемого продукта будут велики, что скажется на прибыльности. Также существует опасность фокусирования на слишком маленьком или неустойчивом сегменте рынка. Нельзя забывать и об общем положении: наличии конкурентов, возможности их появления, динамики развития рынка и т.д.

Сложность заключается в том, чтобы подобрать достаточные по объему сегменты рынка, интересы представителей которых вы можете

⁵⁶ Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта./Пер. с англ. – СПб.: «Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2002. - С. 108.

удовлетворить с помощью наиболее сильных сторон компании, недоступных или неразвитых у потенциальных конкурентов. И только после идентификации целевых групп возможно определение в каждом выбранном сегменте стратегических целей, способных увеличить эффективность деятельности организации. Причем цели должны быть как позитивными (что нужно делать), так и негативными (чего делать нельзя ни в каком случае).

По результатам сегментации компания должна предложить каждой целевой группе в своем товаре требуемую потребительскую ценность (value propositions), которая включает в себя цену и определяет наиболее фундаментальный универсальный ключевой показатель маркетинговой проекции ССП – удовлетворенность потребителя.

Рассмотрим влияние каждого универсального ключевого показателя ССП на совокупную эффективность отношений с клиентами. При работе с клиентами существуют два пути увеличения дохода от продаж (само это положение, как правило, не относится к клиентской проекции, а включается в набор финансово-экономических целей): рост выручки и снижение издержек. Это положение следует учитывать, анализируя значения каждого ключевого показателя. Важно учитывать, что затраты на измерение должны быть для компании ниже ценности знания значения показателя. Иногда оказывается эффективной замена одного показателя на несколько менее адекватных, но требующих меньших затрат на измерение.

Сохранение клиентской базы

Наряду с привлечением новых покупателей данный ключевой показатель является составной частью цели по увеличению количества клиентов, что вместе с повышением лояльности должно привести к увеличению числа покупок, которое, помноженное на прибыльность клиента, отражает совокупный доход от продаж.

Сохранение клиентской базы является прочной основой для дальнейшего расширения числа потребителей. В тоже время организация должна быть готова отказаться от части постоянных покупателей, в случае невыгодности работы с ними в течение достаточно длительного периода времени и невозможности изменения ситуации при приемлемом уровне затрат. Желание клиента далее работать с компанией зависит от его удовлетворенности сотрудничеством. Таким образом, число постоянных потребителей является индикативным показателем,

величина которого зависит от эффективности работы компании по другим направлениям.

Некоторые исследователи предлагают вместо данного ключевого показателя использовать «лояльность потребителей»⁵⁷, которую несложно измерить, например, с помощью количества повторных покупок. Следует отметить, что т.к. в модели Нортана и Каплана лояльность потребителей включена и показатель прибыльности клиента, то ее вычленение приведет к необходимости замены данного показателя на рентабельность продаж.

Расширение клиентской базы

Как уже отмечалось, компании важна прибыльность, а не клиентская база как таковая, поэтому при расширении числа покупателей следует уделять внимание соотношению результата от данного процесса к затратам на его осуществление. Кроме того, рост числа клиентов должен приводить к росту числа покупок. Следует определить, в каком сегменте рынка рост количества потребителей наиболее эффективен.

Увеличение количества клиентов в первую очередь может осуществляться за счет усилий маркетинга в области продвижения, а также путем повышения эффективности процедур поиска и работы с клиентами. Результат этих усилий достигается в краткосрочном и среднесрочном временных горизонтах. Рост числа покупателей, также как и сохранение существующих основывается на удовлетворенности потребителя, только в данном случае потенциальной. Поэтому привлечение потенциальных клиентов, как правило, связано со значительными затратами на рекламу для преодоления инертности людей.

Крайне важно оценить насколько рационально расходуются средства: сколько новых клиентов появилось, во что это обошлось, как много времени заняло и осталось ли возможность воспользоваться результатом. Но измерения требуют в свою очередь дополнительных затрат, не только финансовых. По этой причине следует сначала определить, что мотивирует новых клиентов, и только после этого вкладывать средства в их привлечение.

Компания должна также определить интенсивным и экстенсивным путем она будет наращивать клиентскую базу. Будет ли организация эффективнее работать в уже имеющихся сегментах рынка на

⁵⁷ Ольше Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. С. 74.

освоенных территориях или попробует выйти на новые целевые группы, в том числе в других регионах.

Доля рынка

Этот показатель является производным от величины клиентской базы, соотнесенной с размерами рынка. Компания влияет на его значение, прежде всего, через изменение числа своих покупателей (см. выше).

Организации следует быть крайне осторожной при определении значимости доли рынка в своей стратегии. С одной стороны, действительно, большая доля рынка свидетельствует о преимуществе над конкурентами. Но вряд ли стоит рассматривать ее как стратегическую цель. Скорее, она должна подтверждать правильность выбранного курса.

В большинстве секторов экономики рост доли рынка не приводит к каким-либо результатам. Он является побочным эффектом, свидетельствующим о том, что компания результативна, т.е. делает правильные вещи, что является составной частью эффективности в широком смысле. Но стремление искусственно увеличить свою долю на рынке, как правило, приводит к уменьшению прибыльности. Примеров тому множество. Не спасает даже пресловутая экономия на масштабах.

Причина проста – для целенаправленного увеличения доли рынка приходится чем-то жертвовать или платить слишком дорого. Можно выделить четыре основных направления потерь⁵⁸. Снижение цен, которое уменьшает прибыль с единицы товара и в современной экономике влияет на выбор небольшого числа потребителей. Размывание бренда, когда товар становится безликим и теряет устойчивое преимущество перед аналогами. Неудачные слияния, требующие огромных вложений и перестройки значительной части бизнес-процессов организации. И, наконец, попытки конкурировать во всех сегментах, бессмысленность чего отмечалась выше.

Исключение составляют только сетевые рынки, где «польза, которую можно извлечь из данных товаров зависит от количества людей, использующих такие же или похожие товары»⁵⁹, и рынки «естественных» монополий, точнее монополий, которые признает государство и где конкуренция ограничена искусственно.

⁵⁸ Более полную классификацию см. в Минитер Р. Миф о доле рынка. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2003. С. 85-105.

⁵⁹ Минитер Р. Миф о доле рынка. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2003. С. 146.

Прибыльность клиента

Альтернативой лидерства в размере рыночной доли является максимизация прибыльности потребителя. Прибыльность – это уже почти эффективность коммерческой организации. Компания ориентированная не на долю рынка, а на максимизацию удельной прибыли думает о клиентах, а не о конкурентах. Доля рынка показывает текущее состояние, ставшее к моменту получения сведений прошлым, а прибыльность отражает удовлетворенность покупателя, т.е. основной потенциал будущих доходов.

Фирма должна работать только с теми клиентами, прибыльность которых превышает или будут в ближайшем будущем превышать определенный уровень. На наш взгляд, не стоит работать с любым клиентом, приносящим прибыль, если нет перспектив повышения ее роста. Целесообразно принять минимальным такой удельный доход с клиента, который обеспечит рентабельность капитала фирмы выше, чем цена его привлечения.

Для развития с упором на прибыльность важно иметь систему, позволяющую определить прибыльность клиента, групп клиентов. Наиболее эффективной на данный момент представляется Система расчета издержек по виду хозяйственной деятельности (activity-based cost system – ABC system).

Удовлетворение потребностей клиента

Итак, мы подошли к наиболее фундаментальному ключевому показателю клиентской проекции ССП. На удовлетворенности клиента базируются все выше перечисленные ключевые показатели. И сохранение клиентской базы, и ее расширение возможны только при условии удовлетворения запросов потребителей⁶⁰. Доходность клиента также зависит от того, насколько он удовлетворен товаром. «Восхищение потребителя» (customer delight) приводит к тому, что покупатели тратят на товары «любимой» компании львиную долю суммы, выделенной на данную категорию потребления. Например, корпорация Хегох обнаружила, что полностью удовлетворенные потребители в течение следующих 18 месяцев в 6 раз более вероятно снова купят товар фирмы, чем потребители, сказавшие, что они просто удовлетворены⁶¹.

От чего зависит удовлетворенность? Каплан и Нортон отвечают однозначно – от потребительской ценности предложения.

⁶⁰ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003. С.74.

⁶¹ Минитер Р. Миф о доле рынка. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2003. С. 111.

Потребительная ценность предложения представляет собой оценку покупателем товара, включая цену и затраты времени на покупку. Потребительная ценность может включать в себя самые различные показатели. Наиболее значимые их группы приведены ниже

- характеристики товаров и услуг;
- взаимоотношения с клиентами;
- имидж и репутация⁶².

Характеристики товаров состоят из функциональности, надежности, сроков доставки (исполнения) и цены. Взаимоотношения с клиентами включают коммуникации с потребителями, а также параметры оказания дополнительных услуг. Имидж и репутация – это нематериальная составляющая привлекательности для клиента конкретной компании, товара или услуги. Значимость каждой группы сильно варьируется в зависимости от рынка, его сегмента и даже отдельного покупателя. В последние годы все более возрастает роль последней группы. В условиях глобализации не важно «сделано где», значение имеет «сделано кем».

Согласно проведенному исследованию, в Соединенных Штатах Америки на розничном рынке в каждой товарной категории количество «преданных» покупателей, лояльных тому или иному бренду, почти в два раза превышает число тех, кого в первую очередь интересует цена⁶³. Учитывая, что бренд дает компании возможность продавать товар дороже функциональных аналогов, а стоимость некоторых торговых марок превышает десятки миллиардов долларов, то именно данное направление повышения потребительной ценности представляется для большинства фирм приоритетным.

Обобщая, следует отметить, что эффективность отношений с потребителями с позиций ССП зависит от эффективности деятельности организации по достижению целевых значений по каждому ключевому показателю, которые должны быть сбалансированы для каждого сегмента рынка с учетом потребительной ценности предложения для членов конкретной целевой группы. Причем при разработке клиентской проекции ССП, в частности при выборе стратегических инициатив для наибольшей результативности, а также для сокращения затрат

⁶² Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003. С.75.

⁶³ Минитер Р. Миф о доле рынка. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2003. С. 91.

должна учитываться причинно-следственная связь между показателями (см. рис. 2.3). Отношения с потребителями вносят свой вклад в общую стратегическую эффективность компании, являясь основой будущих финансовых результатов и опираясь на внутренние бизнес-процессы.

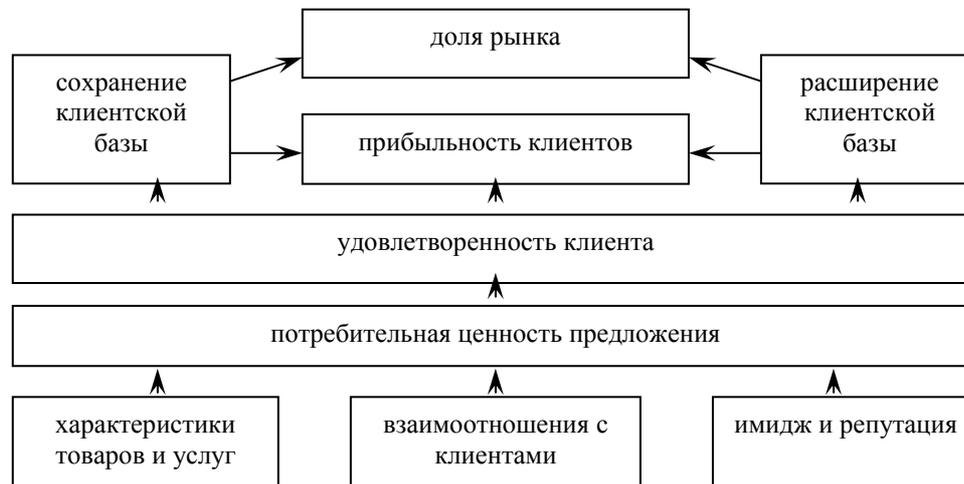


Рис. 2.3 Цепочка причинно-следственных связей показателей клиентской проекции Сбалансированной Системы Показателей

2.4. Карта организации внутренних бизнес – процессов

В настоящее время все больше внимания уделяется повышению эффективности внутренних бизнес-процессов в организациях. На ранних стадиях данная проблема рассматривалась исключительно с точки зрения финансовых показателей деятельности организации (фирмы). Такой подход в значительной степени устарел и все большее внимание привлекают нематериальные (интеллектуальные) активы, которые по своей сути не обладают вещественной формой, но оказывают существенное влияние на результативные показатели деятельности компании.

В эпоху всеобщей информатизации компании должны действовать в несколько иных условиях, чем в период индустриализации. Компании индустриальной эпохи выдерживали рыночную конкуренцию благодаря разделению деятельности на производство, снабжение, продажи, маркетинг и технологический процесс. Такое четкое разграничение направлений деятельности приносило поначалу хорошие результаты, а впоследствии привело к неэффективности, нарушению взаимодействия подразделений и медлительности при принятии решений.

Компании информационной эпохи действуют в условиях интегрированных бизнес-процессов, успешно сочетая высокий профессионализм узких специалистов, с одной стороны, оперативность, эффективность и качество – с другой.

Основной подход к обеспечению эффективности бизнес-процессов заключен в реализации концепции Роберта Каплана и Дэвида Нортона - Сбалансированной системе показателей (ССП).

Одной из основных частей СПП является составляющая внутренних бизнес-процессов, которая следует рассмотреть подробнее.

Данная составляющая определяет те главнейшие внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства. Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних бизнес-процессов, от которых зависит в большей степени удовлетворение запросов потребителей и решении финансовых задач организации в целом.

Составляющая внутренних бизнес-процессов выявляет два принципиальных отличия СПП от традиционного подхода к оценке деятельности компании:

- При традиционном подходе основной упор делается на улучшение уже существующего процесса, а система формирует абсолютно новые процессы, с помощью которых компания должна достичь совершенства.
- СПП рассматривает инновационные процессы как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов, при традиционном – предоставление имеющемуся клиенту имеющийся продукт.

Следует также отметить, что все составляющие схемы СПП взаимосвязаны между собой и оказывают значительное влияние друг на друга.

В соответствии с последними тенденциями предприятиям рекомендуется использовать такие показатели бизнес-процессов как выполнение заказов, снабжение, планирование производства и контроль, издержки, качество, производительность, временной цикл, которые охватывают работу нескольких подразделений одновременно, а не проводить анализ финансовой отчетности.

Для того, чтобы достичь явного преимущества перед конкурентами, необходимо их обойти по всем этим параметрам, причем по эффективности – значительно.

Цели и показатели составляющей внутренних бизнес-процессов сформулированы в соответствии с четкой стратегией, направленной

на удовлетворение ожиданий акционеров клиентов. Постановка целей и разработка соответствующих показателей данной составляющей возможны только при использовании подхода «от общего к частному, или сверху вниз», который переводит стратегию компании в плоскость операционных задач.

Каждое предприятие обладает уникальным набором процессов для создания стоимости для потребителей и достижения финансовых целей. Существует некая общая модель создания стоимостной цепочки, которую как основу организации могут использовать в составляющей внутренних бизнес-процессов. Эта модель включает три основных бизнес-процесса:

- инновации;
- операции;
- послепродажное обслуживание.

Инновационный процесс состоит в изучении компанией возникающих или скрытых потребностей клиентов с последующей разработкой таких продуктов и услуг, которые удовлетворили бы эти потребности. Инновационный процесс состоит из двух компонентов: первый – определение размера рынка, типа потребительских предпочтений, а также предварительных цен на новые товары и услуги. Особое значение приобретает анализ перспектив и новых рынков для новых товаров и услуг, которые компания готова поставлять; второй – разработка и развитие проектов (НИОКР). Причем роль последнего компонента сейчас возрастает.

Операционный процесс – это производство и поставка товаров и услуг заказчику. До сих пор высокоэффективный операционный процесс и снижение издержек производства и поставки товаров и услуг остаются важными целями любой компании. Традиционно операционные процессы контролировались финансовыми показателями: издержками, бюджетом и анализом отклонений. Однако со временем возрастает влияние показателей качества и временных циклов.

Для оценки эффективности операционного процесса используются три показателя: время, качества и издержки.

Многие предприятия стараются перейти на выполнение заказов по принципу «точно–в–срок», поэтому сокращение продолжительности временного цикла становится наиважнейшей целью внутренних бизнес-процессов. Для этого определяют начало и конец цикла, а затем ищут возможности для сокращения. Показатель, используемый многими предприятиями, называется «эффективность производственного цикла» и рассчитывается по формуле:

$MCE = \text{Время производства} / \text{Продолжительность общего производственного цикла}$

Продолжительность общего производственного цикла = время производства + время контроля качества + время перемещения продукции + время простоя/хранения.

Идея применения данного показателя состоит в том, что все временные затраты, за исключением издержек основного производства, являются пустыми временными затратами, не участвующими в создании добавленной стоимости. Приближая данный коэффициент к 1, достигается большая эффективность процесса и появляется возможность быстрого выполнения заказов.

Другим важным показателем является показатель качества, так как он обеспечивает производство продукции без брака и количество продукции, прошедшей контроль качества с первого раза. Тем самым сокращаются издержки на устранение брака, проведение повторного контроля качества.

Третий компонент – обслуживание клиента после продажи и поставки товара или услуги. Данный компонент можно рассматривать с двух сторон: первая – непосредственное оказание услуг послепродажного обслуживания (гарантийный ремонт, сервисное обслуживание); вторая – непосредственное получение денег по счетам. Для повышения эффективности послепродажного обслуживания также можно использовать показатели времени, качества и стоимости.

Кроме этого, каждая компания в зависимости от своей специфики может вводить дополнительные компоненты в составляющую бизнес-процессов. Примером таких показателей являются: обеспечение лидерства, запоминающееся обслуживание, постоянное наличие товара, управление брендом и др.

Важным показателем эффективности организации бизнес-процессов является квалифицированный персонал. В последнее время все больше компаний переносят свое внимание на привлечение грамотных специалистов, а также на обучение и развитие уже имеющихся кадров. Весьма распространенным в советские времена в было использование потенциала работников для сокращения издержек производства посредством внедрения рационализаторских предложений. Ценность применения такого подхода состоит в том, что каждый работник чувствует свою значимость и вклад в развитие компании. Чем квалифицированнее персонал, тем меньше издержки

компании. Но не следует забывать, что квалифицированность вещь относительная, требующая затрат на обучение и переобучение.

Таким образом, эффективность организации внутренних бизнес-процессов напрямую связана со всеми составляющими Сбалансированной системы показателей и не может существовать отдельно.

Практическое применение сбалансированной системы показателей было рассмотрено Н. Ольве, Ж. Роем, М. Веттером. Их подход основывается на построении стратегических карт, опирающихся на ССП. Глобальная цель внедрения модели стратегических карт состоит в создании обучающейся организации, позволяющей оценить результативность предпринимаемых усилий как на уровне компании в целом, так и на уровне отдельного работника.

Данная модель позволяет рассмотреть деятельность компании с четырех сторон и вовлечь в обсуждение большинство сотрудников:

- комплексная и глубокая картина состояния и развития бизнеса;
- долгосрочная перспектива;
- опыт;
- гибкость.

Стратегические карты предназначались для согласования краткосрочных целей деятельности компании с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу с помощью определения четырех основных аспектов деятельности (Р. Каплан и Д. Нортон), усилия компании сосредотачивались на достижении нескольких определенных целей в приоритетных направлениях.

Концепция стратегических карт и переход к стратегическому контролю обусловлен прежде всего недостатками традиционного управленческого контроля:

- недостоверность информации для принятия решений;
- неспособность учитывать современные требования организации бизнеса и стратегии компании;
- опора на информацию, полученную в системе бухгалтерского учета;
- недостоверность информации о распределении затрат и контроле за инвестициями;
- предоставление работникам лишь обрывочной информации;
- ориентация на текущие результаты деятельности.

Модель стратегических карт позволяет одновременно контролировать реализацию целей компании и определить решающие для достижения успеха направления деятельности. Использование

модели стратегических карт неразрывно связано с понятием «интеллектуальный капитал», под которым чаще понимают «накопленные полезные знания». Трудность применения данного показателя характеризуется прежде всего с несовершенством механизмов для оценки вклада интеллектуального капитала в результаты деятельности компании, сложностью контроля за таким видом капитала.

Прежде чем перейти к внедрению стратегических карт выбирается отдельное подразделение с которого и начнется данный процесс. Почему выбирается отдельное подразделение? Так как компания состоит из большого числа подразделений, то нецелесообразно внедрять стратегические карты сразу везде. Это может привести к еще большей запутанности и непониманию работников, тем самым процесс внедрения может быть сорван. Опыт показывает, что внедрение модели в отдельном подразделении с определенным числом участников приносит больший эффект нежели попытка сделать все и сразу.

После выбора подразделения непосредственно переходят к разработке и подтверждению миссии компании, которая должна быть сформулирована на основе анализа внешней и внутренней ситуации, определения ключевых факторов успеха. При этом должно быть достигнуто общее понимание миссии всеми сотрудниками.

Кроме того, выявляется важность причинно-следственных связей показателей между собой. Для оценки эффективности внутренних бизнес-процессов чаще других используются такие показатели:

- Продуктивность, рассчитываемая как количество произведенного в единицу времени продукта или как затраты на единицу произведенного продукта.
- Качество: процент годных изделий в общем объеме производства либо показатели, отражающие отношение потребителей к продукту (количество повторных покупок, количество рекламаций).
- Уровень применяемой технологии в сопоставлении с наиболее прогрессивными ее образцами.
- Глубина проникновения на рынок: процент потребителей целевого сегмента, отдающих предпочтение продукту компании.
- Процент своевременно выполненных заказов.
- Портфель невыполненных заказов и срок их выполнения.

- Доля ресурсов или рабочего времени, затрачиваемая на определенный технологический процесс или операцию, как внутри отдельного подразделения, так и в рамках отдельных звеньев или полной цепочки ценностей компании.

Лишь только после этого переходят непосредственно к разработке плана мероприятий по внедрению стратегических карт.

Внедрение стратегических карт требует от компаний наличие развитых информационных систем, которые облегчали бы процесс общения и взаимоотношений между работниками различных подразделений.

При всех положительных сторонах модели стратегических карт все же не стоит забывать, что существуют и негативные моменты. Неправильное определение набора показателей может привести к искажению понимания стратегии и миссии организации, выбору неправильных мероприятий, падению эффективности работы компании и другие.

В целом модель стратегических карт должна применяться на практике в российских компаниях, которым давно пора перейти от оперативного контроля результатов своей деятельности к стратегическому развитию.

2.5. Карта обучения и развития организации

Руководители современных предприятий стараются не ограничиваться использованием традиционных моделей эффективного управления, а стремятся применять более прогрессивные инструменты (подходы). В связи с этим для эффективного управления выработанной стратегией, организациям просто необходима система управления, позволяющая проводить мониторинг внедряемых стратегических инициатив. Открыть новые перспективы и возможности для управления корпоративной стратегией, позволяет концепция Сбалансированной системы показателей (Balanced ScoreCard).

Сбалансированная система показателей (ССП) эффективности предоставляет возможность руководителям увязать стратегию организации с набором взаимосвязанных индикаторов индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой.

Предназначение СПП состоит в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью

отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

ССП переводит миссию и основную стратегию организации в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

Необходимые факторы, которые следует учитывать компаниям при внедрении Сбалансированной системы оценочных показателей, выглядят следующим образом.

Во-первых, осуществление изменений в компании под инициативным руководством ее первых лиц. Постоянное участие исполнительного руководства, вовлеченность, активная инициатива и поддержка. Это - важнейшее условие преодоления возникающих перед компанией трудностей.

Во-вторых, постоянные усилия, направленные на реализацию стратегии и целей компании. Если руководство собрало персонал и объявило: "Наша цель - в том-то и в том-то", не стоит ожидать, что этого хватит для ее достижения. Здесь требуется постоянная и кропотливая работа.

В-третьих, это - единство в реализации стратегии. Каждый сотрудник должен понимать, в чем цель его действий в рамках общей цели компании. Чтобы это произошло, персонал должен пройти обучение и быть информированным о происходящих изменениях. Кроме того, стоит поощрять распространение систем оценочных показателей в компании, чтобы как подразделения, так и отдельные сотрудники создавали свои собственные системы показателей.

Взаимосвязь со стратегией должна явно прослеживаться на всех уровнях компании. Такой подход также убеждает в том, что деятельность сотрудников компании всех уровней может быть оценена на предмет соответствия целям бизнеса.

В-четвертых, общая ориентация компании на реализацию стратегических целей. Здесь необходимо провести оценку текущих организационных структур компании, каналов отчетности, политик и процедур на предмет соответствия стратегии, а также реорганизацию подразделений компании, переопределение их ролей и функций для обеспечения оптимальной поддержки реализации стратегии.

В-пятых, это - изложение стратегии и целей компании в операционной терминологии. Использование этого подхода, а также специальных инструментов BSC превращает реализацию стратегии в каждодневно выполняемую, и что очень важно, выполнимую задачу.

При решении основных проблем предприятия менеджеры и собственники все больше испытывают потребность в достоверной информации не только финансового характера.

В связи с этим, в условиях нарастающей конкуренции нефинансовая информация, основанная на оценке нематериальных активов предприятия, приобретает все большее значение. Тому есть подтверждение и в российской практике управления предприятием.

«...Еще на заре нашего бизнеса, - говорит президент МАИР Виктор Макушин, - нам стало ясно: обычных количественных показателей для компании недостаточно. Поэтому мы стали внедрять качественные показатели. К примеру, так у нас появился показатель для оценки персонала. Он определяет соответствие квалификации сотрудника тем критериям, которые формально должны быть у специалиста, занимающего такую должность. Для каждой позиции у нас введены несколько десятков требований. Сегодня на каждого из 9,5 тыс. наших работников заведена карточка с его характеристикой. Она заполняется во время аттестации персонала, когда специальная комиссия оценивает работников по формализованному перечню критериев. Данные обрабатываются и заносятся в электронную базу. Это позволяет сэкономить немало времени, скажем, при принятии решения о назначении на конкретную должность. Для этого достаточно ввести в базу необходимые критерии и получить список людей им соответствующих. Помимо формальных параметров, таких как пол, возраст и образование, можно вводить и неформальные – склонность к анализу, активность и т.д. Это позволяет подобрать правильного человека и эффективно задействовать его способности...»⁶⁴.

Как считает один из разработчиков метода оценки эффективности деятельности организаций (Balanced ScoreCard (BSC)) Роберт Каплан «... эти показатели не должны являться хаотичным набором данных и отчетов, как это зачастую имеет место. Все они должны быть надлежащим образом систематизированы на определенной интегрированной основе, то есть показатели определяются стратегией предприятия. Стройная система показателей обеспечивает правильную «настройку» работников на стратегию, гарантирует верный стратегический фокус»⁶⁵.

«Предприятие или организация может «настроить» работников на корпоративную стратегию с помощью трех процедур:

⁶⁴ Макушин В. Построение таких систем под силу только крупным компаниям // Деловой журнал Секрет фирмы. 2004. 16 февраля – 22 февраля. - С. 13.

⁶⁵ Москаленко И. Роберт Каплан: через 25 лет Россия может стать либо Венесуэлой, либо Сингапуром // Деловой журнал Секрет фирмы. 2003. № 4.

1. Коммуникативные и образовательные программы. Чтобы помочь воплотить корпоративную стратегию, работники корпорации должны знать о ней и понимать ее.
2. Индивидуальные и командные задачи, привязанные к стратегии и стратегическим задачам.
3. Системы поощрения и стимулирования. Они позволяют работникам разделить с корпорацией радость успеха или горечь поражения.

Комбинация разных коммуникационных каналов, а также повторяемость информации позволяют успешно донести до работников необходимые менеджменту сведения.

Для каждого уровня корпорации предусмотрена соответствующая коммуникативная роль:

Исполнительный директор – объяснить причины стратегических перемен, цели, нынешнее состояние компании.

Президент – представить «визуальную поддержку», детальный план.

Генеральный менеджер бизнес-подразделения – спросить: «Что мы теперь будем делать по-другому?»

Менеджер – показать, как стратегическая инициатива руководства отразится на ежедневной работе.

Работник – понять и применить»⁶⁶.

В ситуации острейшей конкуренции информационного века для организации огромное значение имеет долгосрочное развитие, одним из факторов которого является грамотное стратегическое управление, эффективность которого в частности зависит от знаний и квалификации сотрудников, корпоративной культуры, способствующей инновациям и организационным изменениям.

В связи с этим более подробно рассмотрим сущность четвертой проекции системы – обучения и роста организации, которая отвечает на вопрос: как должна организация обучаться и развиваться для достижения миссии и повышения эффективности своей деятельности?

Данная проекция определяет инфраструктуру, которую организация должна построить для того, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе. На данном этапе развития организаций их руководители пришли к пониманию того, что обеспечить длительный успех и процветание невозможно с помощью технологий, применяемых в настоящее время.

Наиболее важное изменение, произошедшее за последние несколько десятилетий в мировоззрении менеджеров, связаны с пересмотром роли работника в деятельности предприятия.

⁶⁶ Robert S. Kaplan. Communication and Education to Make Strategy Everyone's Job.

Руководители поняли, для того, чтобы находиться «на переднем плане» организации необходимо непрерывное совершенствование ее бизнес-процессов. В связи с этим стали больше обращать внимание на вклад каждого сотрудника в дела организации, как одного из основных ресурсов, способствующих развитию и росту организации. Это существенное изменение в управленческой мысли требует такой работы с персоналом, которая бы смогла раскрыть их творческие возможности для достижения стратегических целей организации и соответственно добиться повышения эффективности ее деятельности в будущем.

В рамках проекции обучения и роста основными показателями эффективности могут рассматриваться:

- ✓ коучинг как метод активизации внутренних ресурсов человека;
- ✓ квалификация работников;
- ✓ мотивация труда сотрудников;
- ✓ уровень культуры организации;
- ✓ кадровый контроллинг.

Актуальность коучинга как стиля управления персоналом заключается в том, что потенциал работников в нашей стране огромный, но то отношение к людям, которое имеет место быть на российских предприятиях, не позволяет ему раскрыться в полном объеме.

Основоположником коучинга Джоном Уитмором (консультант из Великобритании) он трактуется как средство содействия, помощи другому человеку в поиске его собственных решений или его (ее) продвижения в любой сложной ситуации.

Коучинг как метод нацелен на активизацию внутренних ресурсов человека. Основной целью коучинга является помощь сотруднику в том, чтобы он самостоятельно нашел решение той или иной реальной проблемы. По сути, он является средством, способствующим открытию самого лучшего, что есть в человеке.

В коучинге рассматривается индивидуальная стратегия успеха, способ достижения результата в той области, в которой человек наиболее успешен и эффективен. Это позволяет объединить как цели фирмы, так и профессиональные цели сотрудников и сонаправить их. Поскольку внутриличностные цели имеют мотивирующую силу, то результатом сонаправленности является повышение мотивированности сотрудников по отношению к целям организации.

Идеальный вариант – совпадение целей организации и работника. Именно на этом принципе зиждется концепция коучинга как метода управления персоналом.

По мнению экспертов в области управления персоналом, прямые указания плохо воспринимаются подчиненными, которые зачастую не понимают, что от них хотят, подсознательно противятся выполнению данных им поручений.

Современный менеджмент в виде коучинга – это взгляд на персонал фирмы как на огромный творческий потенциал. Каждый сотрудник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решить многие задачи, проявлять инициативу, делать выборы, брать на себя ответственность и принимать решения. Потенциал – это зерно, которому необходимо раскрыться!

От внедрения коучинга организация получит целый ряд преимуществ: высокая продуктивность работников, высвобождение времени у менеджера для решения стратегических задач, улучшение работы с клиентами, и, как результат – благоприятный образ организации на рынке.

Конечно, коучинг не является рецептом от всех организационных проблем. Но, на сегодняшний день, менеджеры организаций все больше ожидают от своих работников активного принятия ответственности, нестандартных решений и лидерства в отношении конкретных задач и проектов.

Ряд крупных процветающих западных компаний используют коучинг, чтобы создавать дух развития, т.к. они видят его как жизнеспособный процесс, который помогает удовлетворить потребности в развитии людей в двадцать первом веке.

Секрет успеха в новой российской экономике – это способность не только идти в ногу со временем, но и превышать скорость изменения других.

Необходимо понять, что нереализованный потенциал персонала – это упущенная выгода для предприятия. А использованный – это новые достижения и вершины. Этот новый стиль управления людьми позволяет им почувствовать, что они не безразличны организации и о них действительно заботятся.

Таким образом, если этот метод управления персоналом в организации станет нормой взаимодействия между сотрудником и руководителем, то можно предположить, что будут достигнуты превосходные результаты: появится самомотивация работников и возрастет их доверие к менеджеру, что в итоге позволит им трудиться более эффективно.

Следующим показателем эффективности, вернее составляющей обучения и развития может являться повышение квалификации сотрудников предприятия.

На современном этапе пришли к пониманию того, что люди являются самым, если не сказать единственным, ценным ресурсом организации. В настоящее время, например, не случайно более 85% опрошенных японских менеджеров на первое место среди своих задач ставят развитие человеческих ресурсов.

Современный работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. А это требует непрерывного развития персонала, т.е. проведения мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации. На эти цели крупные организации на Западе затрачивают до 10% фонда заработной платы. Например, в Германии на образование и повышение квалификации одного человека тратится в среднем 550 тыс. марок, в том числе на повышение квалификации 80 тыс. марок. Эти средства рассматриваются не как досадные дополнительные расходы, а как инвестиции, которые в будущем сулят немалую прибыль.

Наряду с целым рядом недостатков, присущих прежней системе повышения квалификации в нашей стране она обладала и немалым количеством преимуществ.

Среди них нельзя не отметить позитивную практику обеспечения в доперестроечный период периодичности (не менее чем 1 раз в 5 лет) повышения квалификации всего персонала предприятия – от мастера до генерального директора, финансирование государством этой переподготовки, ознакомление руководителей и специалистов с прогрессивным отечественным и зарубежным опытом, а также выполнение самостоятельных работ в ходе повышения квалификации, направленных на совершенствование практики деятельности предприятия, цеха или участка.

Прежняя система повышения квалификации имела еще один плюс – она пыталась увязать совершенствование техники, технологии с повышением уровня организации труда, производства и управления.

В настоящее время, в качестве основных причин отсутствия целенаправленной работы по обучению и повышению квалификации сотрудников со стороны организации выступают следующие:

- отсутствие на предприятиях учебных центров профессионально подготовленных организаторов обучения;
- нехватка финансовых средств;
- отсутствие желания руководителей идти на затраты по повышению квалификации кадров, не веря в перспективу «оборачиваемости» этих затрат.

Повышение квалификации персонала – это дополнительное обучение работников, направленное на совершенствование их профессиональных знаний, умений и навыков работы. Обучение работников с целью повышения квалификации можно осуществлять в виде обучения с отрывом и без отрыва от работы. Целесообразно проводить стажировку на рабочих местах организаций.

Выделяют следующие формы повышения квалификации;

а) внутренняя (внутри организации) и внешняя (в рамках учебных заведений).

Внутренняя форма повышения квалификации может осуществляться на рабочем месте и вне его. Она учитывает потребности организации, стимулирует персонал, формирует его профессиональные навыки и культуру, требует небольших расходов, легче контролируется.

Внешнее повышение квалификации проводится в учебных заведениях, центрах и т.п. или по индивидуальным проектам на контрактной основе. Выделяют следующие виды:

б) организованная и неорганизованная (самообразование). В последнем случае может создаваться группа саморазвития, когда люди объединяются для совместного анализа проблем, рассмотрения возможных способов самосовершенствования, личного развития, взаимной поддержки;

в) профессиональная или проблемно ориентированная (по потребности), направленная на отработку необходимого организации профессионализма;

г) основанная на стандартных или специальных программах;

д) предназначенная для целевых групп: руководителей, специалистов и других работников.

Повышение квалификации является важным объектом внутриорганизационного планирования. Во-первых, в его рамках определяется долгосрочная (до 5 лет) потребность в повышении квалификации и разрабатываются необходимые планы и программы; во-вторых, осуществляется оперативное (до года) планирование конкретных мероприятий с учетом направлений деятельности фирмы и личных способностей людей. Поэтому, внутриорганизационная система повышения квалификации персонала фирмы должна являться частью общей концепции развития персонала и входить в сферу управления им.

Таким образом, повышение квалификации кадров, как фактор управления персоналом, должно быть комплексным по охвату,

дифференцированным по отдельным категориям работников, непрерывным и ориентированным на перспективные профессии.

В настоящее время руководители российских организаций пришли к пониманию того, что труд необходимо организовать таким образом, чтобы все работники прилагали максимум усилий для достижения поставленных целей организации, не взирая даже на проблемы личной жизни. А для того, чтобы цели были достигнуты, формирование лишь квалифицированного и работоспособного персонала недостаточно.

Труд необходимо мотивировать, причем постоянно. Как известно, мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Одним из основных способов мотивации является вознаграждение. Вознаграждение - это все то, что человек считает ценным для себя. Для определения вознаграждения каждого конкретного человека необходимо определить его первоочередные потребности.

Потребность - это недостаток чего-либо у человека. Ощущение потребности подталкивает человека к достижению определенной цели, которая позволит удовлетворить данную потребность.

Известный во всем мире менеджер Ли Яккока, например, считает, что наиболее осязаемый способ, каким компания может признать ценность сотрудника, - это денежное вознаграждение и продвижение в должности.

Истинные же побуждения, заставляющие каждого конкретного человека выполнять свои обязанности наилучшим образом, очень сложны и трудно определимы. Влияние мотивации на поведение человека очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов. А мотивам свойственно время от времени различаться.

Мотивы - это активные силы, определяющие поведение работника. Поведение работника, как правило, всегда мотивировано. Деньги, как мотив деятельности, могут удовлетворить многие потребности, но не все. Они служат основой для удовлетворения социальных потребностей, являются показателями уровня престижа человека в определенных ситуациях и т. д.

Интерес - это избирательное отношение личности к объектам в зависимости от их значимости. Интересы бывают: материальные, общественные, духовные, личные и т. д.

Мотивировать - значит подтолкнуть к реанимации наиболее существенные для человека интересы и дать возможность осуществить их на практике.

Также следует отметить, что универсального способа мотивации, применимого для всех без исключения работников предприятия не существует, т. к. все мы очень разные, в силу наших природных, культурных и некоторых других особенностей. Поэтому, чтобы предприятие эффективно функционировало и успешно развивалось долгое время, кадровой службе необходимо концентрировать внимание на выработке индивидуальных способов мотивации сотрудников. Нужно найти «подход» к каждому человеку и суметь предугадать и удовлетворить его потребности сегодня, чтобы завтра это с максимальной пользой отразилось на результатах работы предприятия в целом.

Все больше российских предприятий вносят изменения в свою деятельность, для того, чтобы одержать победу в конкурентной борьбе. И в первую очередь предпринимаются действия, направленные на увеличение прибыли, сокращение издержек и усиление контроля. Конечно, на первых этапах реализации программ развития отмеченные действия дают свои положительные результаты, особенно когда решаются вопросы, связанные с финансами, производством или структурой управления. Это логично, так как в начале проводятся мероприятия по наведению необходимого порядка в работе организации.

По истечении некоторого времени менеджеры, осуществляющие процесс преобразований, сталкиваются с серьезными трудностями. В основном эти трудности напрямую связаны с организационными изменениями, которые персонал организации воспринимает настороженно, а в ряде случаев с явным сопротивлением. Все это говорит о том, что любая организация является не только технико-экономической, но и социальной системой, а трудности с внедрением новой стратегии развития организации связаны со сложившейся организационной культурой работников.

Согласно Теории американского специалиста по управлению Л. Грейнера, каждое предприятие проходит свои стадии развития и свои стадии кризиса в этом развитии. Следует учитывать, прежде всего, эту специфику, а также особенности корпоративной культуры, в том числе и управленческий стиль, который характерен для этой организации.

Уникальность каждой отдельной организации зачастую определяется ее внутренней культурой. Всего лишь несколько лет назад термин «организационная культура» не употреблялся в отечественной науке об управлении организациями. Но что же

скрывается за словами «организационная культура»? Часто не только представители кадровых служб, а даже руководители предприятий не имеют точного представления об этом.

Рассуждая, о внутреннем содержании такой категории как организационная культура, многие теоретики и практики акцентируют свое внимание лишь на ее внешней стороне, т.е. на порядке, традициях, организационной символике и т.д., забывая при этом, что носителями организационной культуры являются, прежде всего, люди, работающие в организации. В их головах отражаются те образцы поведения и системы отношений и тот порядок вещей, который складывается в организации в силу разного рода обстоятельств.

Общественная сила культуры рассматривается одной из школ стратегического управления организациями (школой культуры) как главный источник формирования стратегии организации.

Для представителей школы культуры организационная культура ассоциируется с коллективным познанием. Она является «мнением организации», общими убеждениями, которые отражаются в традициях и привычках, а также и более осязаемо – в бытующих в организациях преданиях, ее символах, даже сооружениях и продуктах. В каком-то смысле культура представляет собой жизненную силу организации, душу ее физического тела. Известный французский исследователь Эндрю Петтигрю, увидел в организационной культуре «ясно выраженную социальную ткань», которая, подобно соединительным тканям в теле человека, прикрепляет «кости» организационной культуры к «мышцам» организационных процессов⁶⁷.

Основные послышки школы культуры состоят в следующем:

1. Формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.
2. Верования индивида есть результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации, как правило, не выраженных явно и невербальных, хотя иногда усиливаемых более формальным воспитанием.
3. Следовательно, члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как ее источники и объяснения могут оставаться для них малопонятными.

⁶⁷ См. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. - С. 219.

4. Как следствие, стратегия принимает форму, прежде всего перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях (не обязательно явно выраженных) и отраженной в моделях, защищающих глубинные ресурсы и возможности организации, образующие основу ее конкурентных преимуществ. Таким образом, основной характеристикой стратегии выступает предначертанность (даже если она не вполне осознанна).
5. Культура и в особенности идеология содействуют, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

Твердые убеждения, разделяемые, всеми членами организации и отличающие данную компанию от других составляют сильную культуру организации или ее идеологию.

Приверженность неким взглядам и глубоким убеждениям, несомненно, способствует стабильности в поведении организации, но, к сожалению, являются мощными препятствиями стратегическим изменениям.

Как сказал Карл Вейк: «Корпорация не обладает культурой. Корпорация и есть культура. Вот почему ее чрезвычайно трудно изменять»⁶⁸.

Однако время не стоит на месте. «Все течет», все изменяется. Изменения, происходящие во внешней среде, ведут к необходимости выработки новых подходов и новой стратегии развития организации. Культура в данном случае выступает как источник сопротивления стратегическим изменениям.

Высшее руководство, по мнению Дж. Лорша, должно признать важность гибкости и новаторства как неотъемлемой и важнейшей составляющей культуры компании, чтобы преодолеть стратегическую инертность организационной культуры.

Руководителям организаций можно предложить следующие способы решения этой задачи:

- учреждение поста «старшего менеджера без портфеля», чья обязанность – ставить вопросы, оспаривать укоренившиеся убеждения, выдвигать новые идеи;

⁶⁸ См. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. - С. 219.

- приглашение внешних управляющих, которые будут «поднимать важные вопросы уместности культурных ценностей в изменяющихся условиях»;
- организация «в компании образовательных программ для менеджеров среднего звена с привлечением специалистов со стороны»;
- поощрение «систематической ротации менеджеров с точки зрения их функций и обязанностей». Руководители должны периодически проводить культурный аудит, цель которого – выработка общих для всей организации убеждений.

Огромный выигрыш получит руководство организации в том случае, если откажется от приверженного отношения к сложившимся традициям и станет активно выстраивать, формировать, выращивать новую систему правил и традиций, отвечающую целям развития организации.

Радикальная смена стратегии должна быть обусловлена фундаментальными изменениями в культуре, осуществление которых, по мнению И. Бьоркмана, включает в себя следующие четыре этапа:

- Стратегическое отклонение (на этом этапе радикальным изменениям предшествует увеличение разрыва между системой взглядов организации и характеристиками окружения);
- «Размораживание» существующей системы убеждений (казавшиеся бесспорными верования подвергаются сомнению и пересмотру);
- Эксперименты и переформулирование (этап замешательства, который может завершиться созданием новой стратегической концепции, а также принятием экспериментальных стратегических решений);
- Стабилизация (постепенное усиление приверженности членов организации новой системе взглядов благодаря положительной обратной связи).

Конечной целью управления персоналом, впрочем, как и управление, организационной культурой является повышение отдачи от людей, работающих в организации. А чтобы культура «работала» на повышение эффективности организации, она должна поддерживать стратегию ее развития.

Организационная культура может выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Не следует

также забывать, что организационная культура является одним из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников.

Поэтому организациям, намеренным развиваться, т.е. идти в ногу со временем и даже быть на шаг впереди других, необходимо выработать и поддерживать такую организационную культуру, которая будет максимально соответствовать разработанной стратегии развития организации.

В качестве еще одной составляющей эффективности четвертой проекции Balanced ScoreCard можно использовать кадровый контроллинг.

В настоящее время особое внимание стало уделяться вопросу, каким образом функции кадрового управления смогут повысить адаптационные способности предприятия, расширить его научную базу. В условиях возрастающей динамики изменений внешнего окружения эта способность для многих организаций станет ключевой проблемой уже в ближайшем будущем.

Руководителям предприятий становится все более понятным, что производительность, мотивация и творческий потенциал персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, во многом определяющими успех функционирования предприятия. Да и само отношение к кадровому обеспечению в последние десятилетия существенно изменилось. Широкое использование таких понятий, как управление персоналом, кадровый менеджмент, управление человеческими ресурсами, показывает, что проблемы персонала входят в общую систему организационного управления и прочно увязываются с другими управленческими элементами такими как, например, постановкой целей предприятия, выработкой стратегии, планированием, организацией, контроллингом и др.

Контроллинг персонала – концепция управления персоналом, интегрированная с ориентированным на качественный анализ контроллингом экономического и социального компонентов эффективности.

Основными функциями контроллинга персонала являются:

- анализ задействования персонала и достигнутых за счет этого результатов;
- координация планирования персонала с другими сферами планирования;
- создание и поддержание целеориентированной интегрированной базы данных по персоналу.

Цель функции контроллинга заключается в поддержке планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий в области кадрового хозяйства.

В рамках контроллинга персонала уже разработан ряд дифференцированных систем показателей. В последнее время на предприятиях внедривших систему контроллинга проводится регистрация неявки персонала на работу для принятия мер по планомерной борьбе с прогулами. Данная система в других условиях может применяться для улучшения организации рабочего времени, проверки систем стимулирования, переориентации мероприятий по развитию персонала, а также в области внутрифирменных коммуникаций.

Увеличение возможностей сбора данных повышает и риск их обесценения. Поэтому необходимо более четко выявлять связи между показателями и целями кадрового хозяйства. Особое внимание следует обращать на качественные параметры. Возрастает роль внутрифирменных опросов, которые помогают установить степень удовлетворенности персонала.

В связи с кадровым контроллингом следует учитывать проблему приемлемости и защиты данных. Опасность злоупотребления ими возрастает с повышением сложности контроллинга, а также с увеличением количества людей, имеющих доступ к данным⁶⁹.

К сожалению, на современном этапе управление людьми до сих пор остается наиболее слабым звеном в системе управления предприятием, что в свою очередь мешает ему достичь стабильного предпринимательского успеха. Это неизбежно, если предприятие так и будет работать в рамках прежней системы управления кадрами. Поэтому, необходимо кардинально изменить отношение к кадровой политике предприятия и выработать прогрессивные подходы к управлению изменениями на предприятии. Любое предприятие должно ясно представлять, как оно будет развивать свой потенциал успеха, важным компонентом которого являются способности персонала.

Balanced ScoreCard может применяться как крупными преуспевающими организациями, так и молодыми, быстро развивающимися.

Однако при всем при этом следует помнить, что есть и трудность, общая для всех предприятий: применение Balanced ScoreCard требует определенной зрелости управления и готовности

⁶⁹ Норберт Том. Тенденции и перспективы развития управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2000. № 6.

руководителей. Необходимо учитывать специфику каждой организации и стадию ее развития.

На основе вышеизложенных ориентиров, которыми необходимо руководствоваться при разработке системы показателей четвертой составляющей ССП следует обратить внимание на основные причины неудач, с которыми столкнулись руководители предприятий при внедрении этой методики.

Основные причины неудач в рамках проекции обучения и развития следующие:

- *Невнимание руководителей к обучению и внутренним коммуникациям персонала.* Персонал на всех уровнях должен понимать, что именно происходит и для чего это необходимо. Без взаимодействия всех уровней организации для внедрения сбалансированной системы показателей рост эффективности бизнеса - вещь нереальная.
- *Поспешная привязка вознаграждения к оценкам.* Иногда первоначальная сбалансированная система показателей нуждается в доработке. Поэтому, если компания привязывает выплаты к оценкам, которые не стимулируют желаемое поведение, тем самым создается мощный побудительный фактор для неправильных действий. Оценки могут быть неверными в силу неполноты или неточности данных. Снижение оплаты труда неизбежно понизит моральный дух персонала и негативно отразится на эффективности системы оценочных показателей. Для разработки реалистичных целей может потребоваться время, а финансовое наказание сотрудников за провал невыполнимых задач окажет отрицательное влияние на настрой людей, и в конечном итоге, прибыль.
- *Нехватка специальной отчетности.* За каждую оценку, цель, источник данных, инициативу должен отвечать определенный сотрудник. Без высокого уровня детализации внедрения сбалансированной системы показателей она не будет успешна, так как никто не будет отвечать за ее эффективность.
- *Недостаток взаимодействия с персоналом.* Принцип прозрачности и подотчетности стимулирует рост эффективности, но сотрудники должны обладать полномочиями, ответственностью и механизмом для влияния на соответствующие оценки. Иначе они будут сопротивляться лишней работе и ответственности.

- *Переизбыток инициатив может также мешать внедрению BSC.* Резюмируя вышесказанное, отметим следующее: кажущаяся на первый взгляд простота применения системы сбалансированных показателей эффективности, в данном случае ее четвертой составляющей – иллюзорна. В результате ее внедрения высшее руководство и сотрудники организации получают качественно иной взгляд на свой бизнес. Неизбежно происходит психологический сдвиг в сознании работников. И потребуются немало времени, чтобы люди стали мыслить и жить целями и показателями своего структурного подразделения, при этом соотнося их со стратегическими целями организации в целом.

Из вышеизложенного следует понять главное - результат достижения общих целей и повышение эффективности деятельности организации напрямую зависит от возможностей работников организации раскрыть которые призвана четвертая карта Balanced ScoreCard связанная с обучением и развитием.

Глава 3. Алгоритмы перехода от стратегии к показателям ее реализации

3.1. Механизм формирования сбалансированной системы показателей реализации функциональных стратегий предприятия

Переход от системы целей к показателям, позволяющим оценить процесс реализации функциональных стратегий, затрудняется тем, что сама система целей сформирована в общем виде для абстрактного предприятия.

Специфика деятельности каждого предприятия, стадия жизненного цикла, на котором находится предприятие, а также изменчивые параметры внутренней и внешней среды свидетельствует о том, что мы имеем дело с многофакторной системой, для которой без предварительных ограничений невозможно разработать модель, описывающую показатели деятельности организации в общем виде.

Поэтому в качестве предварительных допущений выдвинем гипотезу о том, что сбалансированная система целей, разработанная с помощью алгоритма рассмотренного в предыдущем параграфе, представляет собой модель, достаточно полно характеризующую функциональную стратегию для целей нашего исследования.

Построение механизма формирования сбалансированной системы показателей (ССП) реализации функциональных стратегий осуществляется в соответствии с общим алгоритмом перехода от целей к показателям, характеризующим степень их достижения, а также формирования критериев достижения указанных целей. Системное представление целей, показателей и критериев позволит получить сбалансированную систему показателей, характеризующую процесс реализации функциональных стратегий.

Руководствуясь приведённым подходом, разработана модель состава механизма формирования ССП реализации функциональных стратегий предприятия, которая представлена в виде последовательности шагов.

1. Определение специфики деятельности предприятия через посредство целей, составляющих основу функциональной стратегии.
2. Формирование перечня показателей, адекватных целям функциональной стратегии.

3. Определение критериев оценки степени достижения показателей.
4. Построение матрицы парных сравнений показателей функциональной стратегии.
5. Выявление противоречивых показателей и обеспечение сбалансированности.
6. Построение матрицы «подразделение – показатели».
7. Определение системы показателей подразделений предприятия, адекватных разработанным на предыдущем этапе.
8. Согласование полученных показателей подразделений на непротиворечивость и полноту по горизонтали иерархической структуры предприятия.
9. Определение критериев достижения показателей на уровне подразделений.
10. Восьмой и девятый шаг повторяем, проходя до основания организационной структуры предприятия: отделы-группы-исполнители⁷⁰. Декомпозицию показателей и адекватных им критериев выполним в соответствии с иерархией подчинённости отделов, групп и исполнителей.
11. Построение иерархической структуры показателей реализации функциональной стратегии предприятия в целом.
12. Ранжирование по степени важности показателей реализации функциональной стратегии предприятия. Ранжирование производится как по вертикали, так и по горизонтали.
13. Определение наиболее значимых показателей, характеризующих ход реализации функциональной стратегии, как в разрезе отдельных подразделений (отделов, групп и исполнителей), так и по иерархической вертикали.
14. Проверка показателей на соответствие определённым целям.

Общая схема последовательности шагов формирования ССП представлена на рисунке 3.1.

Определив последовательность шагов, ведущих к формированию сбалансированной системы показателей, перейдём к описанию основного содержания каждого шага и механизма взаимодействия всех элементов на каждом шаге.

⁷⁰ Следует заметить, что подобная градация уровней управления предложена Нильс-Гораном Ольве, Жаном Ройем и Магнусом Ветером в практическом руководстве по использованию ССП «Оценка эффективности деятельности компании». Как справедливо замечают авторы вышеназванного пособия в зависимости от типа организационной структуры и масштабов предприятия выбранные уровни управления могут быть и иными, а также при простой организационной структуре предприятия и небольшом его размере может вообще не потребоваться декомпозиция показателей.

Содержание политик вытекает из общей стратегии предприятия, но при этом все политики должны быть взаимосвязаны, и сбалансированы между собой, а также должны быть увязаны со стратегической целью организации.

Формирование перечня показателей адекватных целям функциональной стратегии должно быть основано на сложившейся практике реализации основных компонентов функциональной стратегии. Поставить в соответствии каждому компоненту стратегических карт функциональной стратегии показатели, позволяет проведенный контент-анализ литературных источников (учебников, монографий и научных статей).

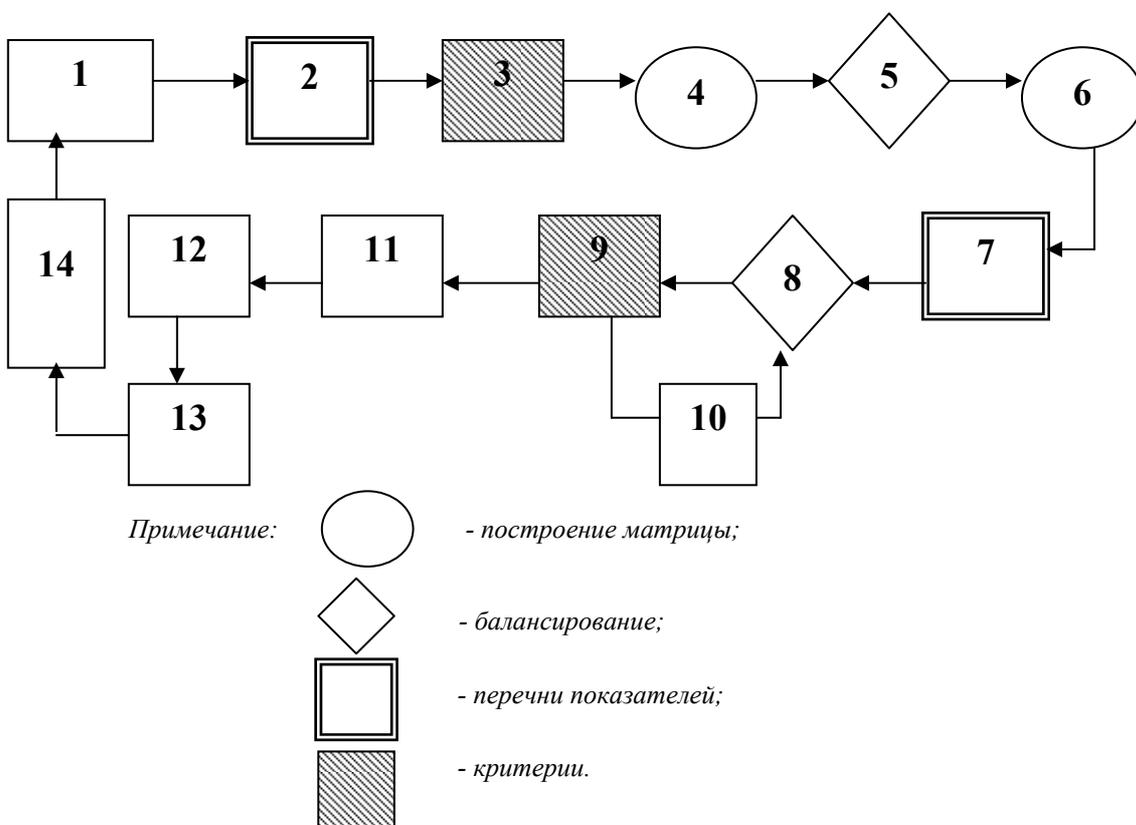


Рисунок 3.1. Схема последовательности шагов формирования ССП функциональной стратегии предприятия

Приведённые показатели должны отражать основное содержание оценки результативности реализации функциональной стратегии, хотя наряду с ними могут присутствовать и второстепенные показатели, дополняющую указанную оценку.

Определение критериев оценки степени достижения показателей, основано как на установлении нормативных значений величин, так и на сложившейся практике деятельности предприятия. Однако необходимо заметить, что критерии показателей для

конкретных предприятий следует определять исходя из реальной ситуации.

Достаточно большое количество показателей требует установления причинно-следственных связей между парами каждых из них.

Метод парных сравнений позволяет построить граф, определяющий причинно-следственные связи между сравниваемыми показателями либо построить квадратную матрицу показателей, макет которой представлен на рисунке 3.2.

	1	2	3	4	n
1						
2	0					
3	+	+				
4	0	-	+			
.	-	0	+	+		
.						
n	+	+	+	-	0	

*Примечание: 1,2,3..... n – сравниваемые показатели;
 «0» - отсутствие связи между показателями;
 «-» - отсутствие противоречий между показателями;
 «+» - наличие противоречий между показателями.*

Рисунок 3.2. Макет матрицы определения причинно-следственных связей показателей

Диагональ матрицы делит её на две симметричные части, поэтому для установления причинно-следственных связей достаточно заполнить нижнюю часть матрица.

Исходя из вышеназванных положений, количество получившихся причинно-следственных связей можно рассчитать по формуле:

$$m = \frac{n \times (n - 1)}{2}, \quad (1)$$

*где m – количество причинно-следственных связей между показателями;
 n – количество сравниваемых показателей.*

Строки и столбцы матрицы содержат определённые на предыдущем шаге показатели. Парное сравнение фиксируется в матрице на пересечении её соответствующих строк и столбцов знаком, определяющим как наличие связи между двумя показателями, так и степень противоречия самих связей.

Поскольку метод парных сравнений основан на экспертных оценках, постольку и заполнение матрицы осуществляется экспертами, к которым следует отнести руководителя предприятия, его заместителя по финансовым вопросам и главных специалистов в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Пары показателей, взаимодействие которых связано с противоречиями требуют взаимного согласования и устранения противоречий. Поэтому методом экспертных оценок определяем ранги (степень значимости) показателей и менее значимый показатель корректируем так, чтобы он не входил в противоречие с более значимым показателем. Для каждого предприятия подобная корректировка будет отражать ту специфику воздействия внешней и внутренней среды на предприятие, которое отражает реальную действительность.

Показатели реализации функциональной стратегии необходимо распределить между подразделениями предприятия. Для этого используется матрица (макет приведён в таблице 3.1), в столбцах которой расположены показатели, а по строкам приведены подразделения предприятия.

Таблица 3.1

Мaket матрицы «Подразделение-показатель»

	Показатель №1	Показатель № 2	Показатель № 3	Показатель № 4
Подразделение № 1	•		•	•
Подразделение № 2		•		•
Подразделение № 3		•		•

Методом парных сравнений, сопоставляются показатели и подразделения, делается отметка (например, жирной точкой) о принадлежности того или иного показателя подразделению. Таким образом, показатели распределяются по подразделениям в соответствии с их полномочиями и функциональной принадлежностью. В том случае, когда показатели относятся только к одному подразделению, последнее считается головным по этому показателю, а сам показатель определяет основную деятельность подразделения (его миссию). Однако наибольший интерес и большие сложности представляет ситуация, в которой один из показателей

может быть закреплён за несколькими подразделениями. Здесь возможны два варианта решения задачи: во-первых, сам показатель представить как совокупность показателей, характерных для полученной совокупности подразделений. При этом необходимо следить за тем, чтобы показатели подразделений не входили в противоречие между собой. Вторым вариантом решения является определение с помощью метода экспертных оценок вклада каждого подразделения в этот показатель, а также определение по степени значимости того подразделения, который будет иметь наибольшие полномочия и ответственность за достижение рассматриваемых показателей. Для остальных подразделений этот показатель будет второстепенным (или третьестепенным).

Исходя из информации, полученной на предыдущем этапе, каждому подразделению ставится в соответствие один или несколько показателей.

Каждый из показателей подразделения представляет собой совокупность показателей, вытекающих из показателей стратегических карт. Показатели подразделения в целом необходимо согласовать между собой на непротиворечивость. Сбалансированность достигается за счёт построения матрицы аналогичной той, что приведена на рисунке 3.2, с той лишь разницей, что в её строках и столбцах будут находиться не показатели стратегических карт, а показатели подразделений.

Определение критериев успешности достижения показателей подразделений осуществляется аналогичными методами, представленными на этапе три, предназначенного для определения критериев показателей функциональной стратегии в целом.

Определение показателей и критериев их достижения для отделов, групп и непосредственных исполнителей осуществляется аналогично двум предыдущим этапам.

Совокупность полученных показателей, распределённых между подразделениями, отделами, группами и исполнителями позволяет построить «дерево показателей» реализации функциональной стратегии предприятия в целом. В корне дерева будут находиться цели стратегии, на втором уровне декомпозиции - стратегические карты, на третьем уровне - показатели подразделений, на четвёртом - показатели отделов, на пятом - показатели групп и на шестом - показатели исполнителей.

Однако, несмотря на то, что механизм формирования показателей предусматривает их промежуточное балансирование,

необходимо полученное дерево показателей сбалансировать в целом, как по вертикали, так и по горизонтали.

Балансирование «дерева показателей» заключается в том, что выявляются подразделения, деятельность которых определяет реализацию функциональной стратегии, и подразделения, которые помогают, обслуживают этот процесс. Кроме того, выявляются подразделения, которые не имеют отношения к процессу реализации функциональной стратегии.

Оценка на сбалансированность «дерева показателей» осуществляется экспертным путём главными специалистами, заместителями директора и самим директором предприятия.

«Дерево показателей», макет которого представлен на рисунке 3.3, необходимо проранжировать как по вертикали, так и по горизонтали. Ранжирование по горизонтали заключается в определении рангов связей по уровням иерархии. Критерием в оценках выступает степень значимости для реализации функциональной стратегии предприятия.

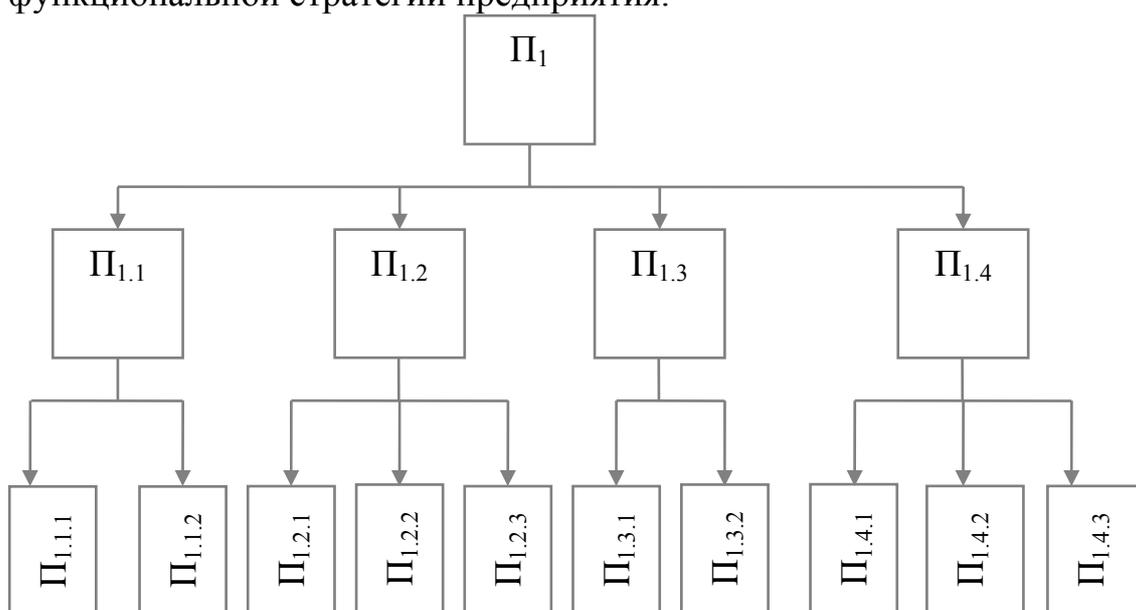


Рисунок 3.3. Макет «дерева показателей» функциональной стратегии

Оценки проводятся экспертным методом. Проранжировав каждый уровень иерархии, нетрудно заметить, что наиболее значимым является та вертикаль связей, ранги которой, на всех уровнях декомпозиции имеют наивысшую оценку, равную единице.

Таким образом, мы получаем генеральную совокупность показателей, распределённых по иерархической вертикали, которые позволяют в наибольшей степени характеризовать не только степень

успешности реализации функциональной стратегии, но и позволяют выделить центры ответственности за реализацию этой стратегии на каждом уровне иерархии.

Наиболее значимые показатели, как по вертикали, так и по горизонтали «дерева показателей» позволяют не только рационально распределить имеющиеся ресурсы, но и определить расстановку сил как внутри подразделений, так и предприятия в целом.

Система показателей реализации функциональной стратегии сбалансированная в рамках рассмотренного механизма, позволяет определить наиболее критические показатели с точки зрения реализации стратегии. Критерии оценки степени достижения величин запланированных показателей, позволяют судить о степени успешности реализации функциональной стратегии. Величина рассогласования плановых и фактических результатов реализации функциональной стратегии даёт возможность определить не только направления её корректировки, но и рост потребности в ресурсах.

Приведённый выше механизм формирования ССП реализации функциональной стратегии представляет собой общую модель, требующую конкретизации и адаптации к конкретным предприятиям и отдельным функциональным стратегиям.

3.2. Сбалансированная система целей функциональных стратегий

Количество и разнообразие целей и задач деятельности предприятия настолько велико, что без системного подхода к определению их состава трудно рассчитывать на эффективность функционирования любой организации, независимо от её размеров, специализации, вида и формы собственности. Исходя из вышесказанного, необходимо сформировать систему целей отдельных функциональных стратегий предприятий.

В первую очередь важно понять содержание категории «система целей». Следует отметить, что в научной литературе существует несколько точек зрения по данному вопросу.

Система целей предприятия, - по мнению М.Б. Алексеевой и С.Н. Балан, которые отождествляют данное понятие с понятием «целеполагание», - определяется как совокупность целей существования каждого элемента рассматриваемой системы⁷¹ (в

⁷¹ Алексеева М.Б., Балан С.Н. Основы теории систем и системного анализа: Учеб. Пособие. – СПб.: СПбГИЭУ, 2002. – 88 с.

данном случае под рассматриваемой системой понимается предприятие).

Иной точки зрения придерживается доктор экономических наук, Лапыгин Ю.Н., говоря о понятии системы целей, как о «системном конфигураторе», представляющем «систему, состоящую из подсистем, представленных разными языками описания»⁷². В нашем случае данное определение наиболее точно подходит к описанию понятия «система целей». Ведь мы будем рассматривать систему целей, представленную с точки зрения иерархической структуры целей, а также как совокупность проектов, программ и наиболее значимых мероприятий.

Необходимо заметить, что при формировании системы целей следует учитывать, тот факт, что цели организации формируются под воздействием многих факторов, о чём свидетельствует рисунок 3.4.

В основе системного исследования любого сложного объекта лежит описание системы в виде структуры целей их связей и отношений. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей⁷³.

Идея разработки дерева целей принадлежит американскому исследователю Черчмену, применившему такой подход к исследованию проблем развития промышленности. В данном случае дерево целей представляет собой связанный граф без циклов. Профессор Ю.Н. Лапыгин приводит следующее определение: «дерево целей – это граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи элементов, которыми являются цели и ресурсы» (см. рис. 3.4).

Процедура разработки дерева целей представляет собой длительный процесс с различными уточнениями и согласованиями⁷⁴,

⁷² Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2005. – с. 13.

⁷³ Подробнее смотри: Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000 – с. 61-67; Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования / 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2004. – с. 211.; Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. (Курс лекций Части 1 и 2). Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2003 г. – 145 с.; Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М., 2003 г.; Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.; Машенко В.Е. Системное корпоративное управление». – М.: Сириус, 2003 г. – 251 с.; Алексеева М.Б., Балан С.Н. Основы теории систем и системного анализа: Учеб. Пособие. – СПб.: СПбГИЭУ, 2002 г. – 88 с.

⁷⁴ Подробнее см. Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. (Курс лекций Части 1 и 2). Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2003 г. – 145 с.; Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000 – с. 61-67

основанный на процедуре декомпозиции целей⁷⁵. Под декомпозицией целей понимается последовательное разбиение целей, переход от более укрупнённого их представления к более дифференцированному.

Особенностью построения «дерева целей», как отмечает Алексеева М.Б. и Балан С.Н., является необходимость учёта принципа вложенности целей, т.е. хоть одна цель каждого элемента системы должна быть представлена на другом уровне иерархических отношений. При построении системы целей следует учитывать и тот факт, что «процесс постановки целей скорее происходит сверху вниз, чем снизу вверх»⁷⁶. Обратная ситуация может привести к тому, что в итоге система целей не будет последовательной, обобщённой и скоординированной.

Говоря о формировании системы целей отдельной функциональной стратегии предприятия, следует также отметить необходимость применения метода «дерева целей». Поскольку главная, основные и вспомогательные цели функционирования рассматриваются как единая комплексная система, требующая чёткой взаимосвязки с учётом их приоритетности и ранговой значимости.

Приступая к построению дерева целей функциональной стратегии предприятия, необходимо иметь системное представление о содержании указанной системы и её структуре⁷⁷.

В соответствии с системным подходом построим три описания модели рассматриваемой системы.

Первая модель, модель «чёрного ящика», более подробно описанная в трудах таких учёных как Ю.Н. Лапыгин, А.М. Немчин, В.В. Исаев, представляет собой функциональное описание системы целей, дающее ответ на вопрос: для чего система предназначена и как она связана с внешней средой.

⁷⁵ Малинин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. – 2-е изд. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004 г. – с. 179

⁷⁶ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – с. 68

⁷⁷ Алексеева М.Б., Балан С.Н. Основы теории систем и системного анализа: Учеб. Пособие. – СПб.: СПбГИЭУ, 2002. – 88 с.



Рисунок 3.4. Распределение факторов, влияющих на формирование целей⁷⁸

⁷⁸ Построено по Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2004

Система целей функционирования предприятия предназначена для декомпозиции целей функциональной стратегии, начиная с корпоративного уровня и заканчивая уровнем исполнителей, для того чтобы не только структурные подразделения, но и их работники могли выстраивать свои собственные вектора целей адекватных целям подразделений и целевых установок руководства.

Таким образом, в качестве входных параметров поступающих из внешней среды выступает корпоративная стратегия предприятия и её цели, а на выходе из системы функциональной стратегии мы имеем реальные ресурсы, направляемые на развитие организации.

Вторая модель, модель состава, основанная на морфологическом описании системы целей, даёт представление о составе целей и представляет собой перечни в виде классификаторов или неупорядоченного множества.

В зависимости от того, сколько языков описания будет использовано в морфологической модели, можно получить, то минимальное количество описаний, которое позволяет представить исследуемое явление реальной действительности с требуемой степенью подробности.

С одной стороны содержание системы целей функциональной стратегии представляет собой совокупность проектов и программ, а также наиболее значимых мероприятий, а с другой стороны функциональная структура организации позволяет представить систему целей функциональной стратегии, как совокупность целей, распределённых между подразделениями, а внутри подразделений между работниками. При этом цели работников представляют собой совокупность задач, которые они должны решить.

Третья модель, модель структуры, системы целей должна представлять информационное описание, позволяющее дать представление о связях между элементами, полученными в предыдущих моделях.

В отношении системы целей функциональной стратегии модель структуры представляет собой рассмотренное ранее «дерево целей». Структура функциональной стратегии состоит из проектов, программ и мероприятий и может быть получена в результате построения матрицы решений основанной на результатах SWOT- анализа параметров внешней и внутренней среды. Иерархическая взаимосвязь проектов, программ и мероприятий определяется как их местом в матрице решений, так и причинно-следственными связями между ними в рамках общей стратегии.

Поскольку и «дерево целей» и структура, основанная на совокупности проектов, программ и мероприятий (другими словами «дерево решений»⁷⁹) дают представление о системном содержании такого явления как «функциональная стратегия», то должны быть точки соприкосновения между двумя рассматриваемыми структурами или линии пересечения двух плоскостей, в которых располагается каждая из них.

Если расположить «дерево целей» и «дерево решений» в отдельные плоскости, то получим совокупность пересекаемых плоскостей, а линия их пересечения позволяет обеспечить определение элементов, по которым будет осуществляться балансирование рассматриваемой системы.

Сбалансированность двух структур обеспечивается за счёт того, что пересекаясь на элементарном уровне (на уровне мероприятий функциональной стратегии и уровне задач работников структурных подразделений) они позволяют выявить в каждой из них недостающие элементарные звенья (либо мероприятия, либо задачи), а также позволяют проверить на непротиворечивость задачи и мероприятия.

Промежуточное сбалансирование каждой из рассматриваемых структур осуществляется и по вертикали и по горизонтали в каждой из плоскостей отдельно. По вертикали проверяется иерархическая правильность (сбалансированность) частей составляющих систему, а по горизонтали осуществляется проверка на непротиворечивость (согласованность) элементов системы.

Рассмотренная методика позволяет построить графическую модель представленную на рисунке 3.5. Данная модель рассмотрена на примере системы целей инвестиционной стратегии предприятия.

Недостающие элементы структур изображены на рисунке пунктирной линией и представляют собой результат систематизации целей и содержания самой функциональной политики. Отмеченный результат проявляется в том, что у отдельных подразделений организации могут появиться дополнительные задачи, что требует корректировки положений о подразделениях и должностных инструкций. С другой стороны, задача, стоящая перед отдельными подразделениями и вытекающая из системы целей функциональной стратегии должны быть учтены в её содержании, что требует формирования новых проектов, программ и мероприятий, не нашедших отражения в отдельной функциональной стратегии. Указанные процедуры представляют собой синтез задач

⁷⁹ «Дерево решений» - схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определённой проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры.

подразделений или мероприятий функциональной стратегии, что обеспечивает внутреннюю сбалансированность системы целей отдельной функциональной стратегии.

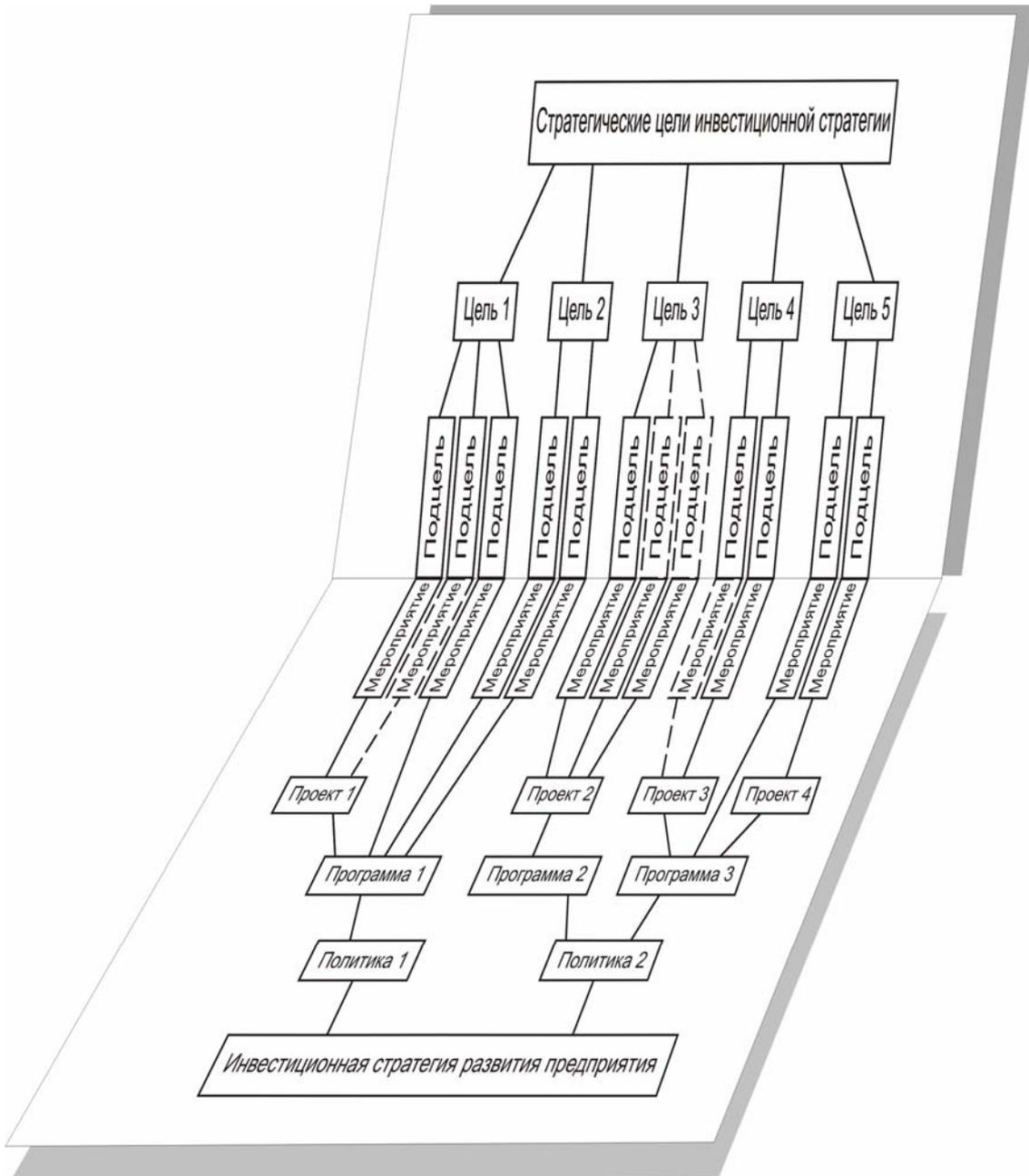


Рисунок 3.5. Графическая модель сбалансированной системы целей функциональной стратегии развития предприятия

3.3. Взаимосвязь функциональных стратегий организации

Предприятие можно представить как систему преобразования ресурсов: людских, материальных, финансовых, организационных и информационных. Тогда процесс управления можно рассмотреть в виде куба, то есть трехмерной матрицы⁸⁰, отражающей принятие решений по управлению конкретным видом ресурсов (ось ресурсов) применительно к конкретной стадии цикла Д-Т-Д: инвестирование, производство, реализация (ось стадии превращения товара) в разрезе функций управления: прогнозирование, планирование, организация, мотивация, учет и контроль (ось функций управления).

Диагональ полученного куба характеризует результирующий вектор принятого решения, то есть решение принимается относительно определенного объекта управления в разрезе конкретной функции управления и в определенный момент времени производства или реализации товара (рис. 3.6)

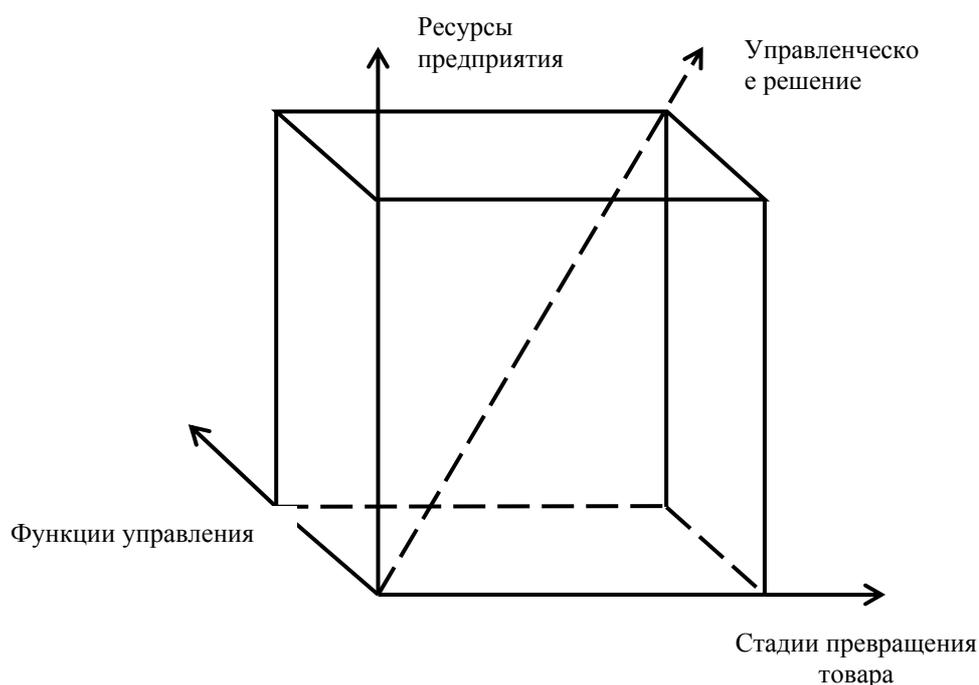


Рис. 3.6. Модель управленческого решения

⁸⁰ Идея применения трехмерного конфигуратора не нова. Так для представления модели потенциала предприятия была использована трехмерная матрица - система управления- ресурсы - деятельность персонала авторами. В. Ханжина, Е.Попов журнал «Проблемы теории и практики управления», №6 2001,с.12

Причем, большой куб, как решение по всему бизнес-процессу или в целом по корпорации, можно сложить из кубиков поменьше - решений, принимаемых на уровне центров ответственности, а те, в свою очередь, из кубиков – решений, принятых на уровне конкретного работника. При этом важно, чтобы полученные векторы решений по отдельным кубикам были сонаправлены, то есть не противоречили друг другу и способствовали росту модуля вектора в целом по организации.

Составляющие по осям координат могут быть детализированы и ранжированы. Так поступательное превращение денег в товар и снова в деньги можно представить в виде следующей цепочки: инвестиции -закупки - незавершенное производство – продажи - доходы.

При ранжировании ресурсов исходим из того, что первичным, особым ресурсом, способным не только воспроизводиться, самосовершенствоваться, но и воспроизводить и совершенствовать другие виды ресурсов, создавать новые виды ресурсов, являются трудовые ресурсы, то есть люди, работающие на данном предприятии. Другими видами ресурсов, созданных человеком и используемых им, являются материальные, организационные, финансовые и информационные ресурсы.

Предлагаемый конфигуратор управления позволяет установить взаимосвязи функциональных стратегий (политик) и на их основе разработать систему сбалансированных показателей.

При этом возможно разложение пространственного конфигуратора на отдельные плоскости для разработки конкретных мероприятий, ресурсов и показателей деятельности работника, центра ответственности, бизнес-процесса или корпорации в целом.

В соответствии с предлагаемой моделью все политики, разрабатываемые на предприятии в рамках принятой стратегии можно в зависимости от объекта управления разбить на группы ресурсных, собственно функциональных и стадийных политик.

К ресурсным политикам можно отнести кадровую политику, политику управления материально-техническими ресурсами, финансовую политику, организационную, информационную политики (табл. 3.2). Политики, направленные на управление отдельным ресурсом, например, людьми (кадровая политика) позволяют разработать мероприятия, связанные с прогнозированием, планированием, контролем, развитием ресурса предприятия без привязки к конкретным стадиям превращения товара.

Таблица 3.2

Ресурсные политики

Функции	Политики					Стадии
	Кадровая	Управления материальными ресурсами	Финансовая	Организационная	Информационная	
Прогнозирование	##	++	==	««	^^	Инвестиции
Планирование	##	++	==	««	^^	Закупки
Организация	##	++	==	««	^^	Производство
Мотивация	##	++	==	««	^^	Продажи
Учет и контроль	##	++	==	««	^^	Доходы

Ряд политик можно отнести к собственно функциональным (табл. 3.3). Это политики, направленные на реализацию конкретной функции управления на всех стадиях превращения товара: политика планирования, прогнозирования, организации, мотивации, учета и контроля. При этом политика мотивации направлена только на кадровый потенциал предприятия, а остальные виды политик учета затрагивают все виды ресурсов.

Собственно функциональные политики

Таблица 3.3

Ресурсы	Политики					Стадии
	Прогнозирования	Планирования	Организационная	Мотивационная	Учета и контроля	
Трудовые ресурсы	##	++	==	« «	^^	Инвестиции
Материальные ресурсы	##	++	==	«	^^	Закупки
Финансовые ресурсы	##	++	==	«	^^	Производство
Организационные ресурсы	##	++	==	«	^^	Продажи
Информационные ресурсы	##	++	==	«	^^	Доходы

Другие политики связаны с достижением целей организации на стадии превращения товара в схеме Д-Т-Д. Например, инвестиционная политика определяет пути наиболее эффективного вложения средств в различные виды ресурсов организации: кадры, информацию, капитал (реальный и финансовый), развитие

организации. Одни политики реализуются только на одной стадии, для реализации других необходимо несколько стадий превращения товара.

К одностадийным политикам можно отнести технологическую или производственную политику, политику продаж, политику закупок, политику формирования доходов (табл. 3.4)

К многостадийным политикам (см. табл. 3.5), охватывающим несколько стадий превращения товара относятся логистическая политика и политика качества. Логистика связана с передвижением товаров, услуг и информации между экономическими субъектами как внутри предприятия, так и во вне его⁸¹. Цель логистики – повышение скорости и эффективности движения материальных и информационных потоков на всех стадиях, начиная со стадии закупок и заканчивая стадией реализации товара. Таким образом, объектом управления логистической функции выступают материальные и информационные потоки в разрезе всех функций управления на стадиях закупки, производства и продажи товара.

Одностадийные политики

Таблица 3.4

Функции	Политики					Ресурсы
	Инвестиционная	Закупки	Производственная (технологическая)	Продажи	Доходов (дивидендная, кредитная)	
Прогнозирование	##	++	= =	««	^^	Трудовые ресурсы
Планирование	##	++	= =	««	^^	Материальные ресурсы
Организация	##	++	= =	««	^^	Финансовые ресурсы
Мотивация	##	++	= =	««	^^	Организационные ресурсы
Учет и контроль	##	++	= =	««	^^	Информационные ресурсы

Политика качества, направлена на повышение качества продукции по всей технологической цепочке, начиная с контроля качества сырья, качества производства и реализации товара и заканчивая качеством обслуживания покупателей.

⁸¹ Язык бизнеса /Под ред. Д.э.н. В.А.Чжена. М.: Бизнес-Каталог.1995 -734с., С.253

Таблица 3.5

Многостадийные политики (Политика качества)

Функции	Стадии			Ресурсы
	Закупки	Производство	Продажи	
Прогнозирование	++	++	++	Трудовые ресурсы
Планирование	++	++	++	Материальные ресурсы
Организация	++	++	++	Финансовые ресурсы
Мотивация	++	++	++	Организационные ресурсы
Учет и контроль	++	++	++	Информационные ресурсы

Под экономической политикой обычно понимается политика предприятия, направленная на повышение эффективности использования ресурсов предприятия при производстве продукции. При таком понимании экономической политики объектом управления выступают все ресурсы предприятия в разрезе всех функций на стадии производства продукции (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Одностадийные (экономическая)

Функции	Стадия	Ресурсы
	Производство	
Прогнозирование	++	Трудовые ресурсы
Планирование	++	Материальные ресурсы
Организация	++	Финансовые ресурсы
Мотивация	++	Организационные ресурсы
Учет и контроль	++	Информационные ресурсы

Если понимать под целью экономической политики - повышение эффективности использования ресурсов предприятия вообще, то объектом управления выступают все ресурсы предприятия в разрезе всех функций на всех стадиях превращения товара. В дальнейшем экономическая политика будет рассматриваться именно в широкой трактовке (табл. 3.7).

Особое положение занимает маркетинговая политика, цель которой можно сформулировать как «создание потребительской удовлетворенности в качестве основы для достижения целей организации»⁸², которая определяет выбор вложений инвестиций, выбор товара и способов доведения его до потребителей, и объединяет все функции управления, направленные на обеспечение

⁸² Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. /Общ ред. И вступ. Ст. Е.М.Пеньковой –И.: Прогресс, 1990.-736 с. С.64.

продвижения товара на рынке. Маркетинговая политика, в отличие от приведенных выше, направлена на ориентацию предприятия во внешней среде. Вектор маркетинговой политики по сути дела является стрелкой компаса, всегда направленной на потребителя.

Таблица 3.7

Стадийные (экономическая)

Функции	Стадии					Ресурсы
	Инвестиции	Закупки	Производство	Продажи	Доходы	
Прогнозирование	++	++	++	++	++	Трудовые ресурсы
Планирование	++	++	++	++	++	Материальные ресурсы
Организация	++	++	++	++	++	Финансовые ресурсы
Мотивация	++	++	++	++	++	Организационные ресурсы
Учет и контроль	++	++	++	++	++	Информационные ресурсы

Поэтому результирующий вектор управленческого решения должен в идеале совпадать с направлением, заданным маркетинговой стратегией. «На корпоративном уровне и уровне бизнес-единиц маркетинг может слиться со стратегическим планированием или, в общем случае, принять на себя функцию стратегического развития с общей ответственностью за информационный менеджмент, сканирование внешней среды и координацию сетевой деятельности». - отмечает Фредерик Вебстер⁸³. Составляющими маркетинговой политики являются ценовая, продуктовая политики, политика продвижения и распределения товаров.

3.4. Ранжирование функциональных стратегий предприятия

В рыночных условиях на рынке сталкиваются интересы различных собственников: собственников финансов (покупателей, инвесторов), собственников капитала (акционеры), собственников труда (потенциальные трудовые ресурсы). Каждая из перечисленных групп хочет реализовать свой товар для достижения своей цели.

⁸³ Фредерик Вебстер Изменение роли маркетинга в корпорации С.153 в кн.: Классика маркетинга/Составители Энис Б.М.,Кокс К.Т.,Моква М.П.-СПб.: Питер,2001. – 752 с.; ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»)

Цель покупателя - приобрести за свои денежные средства качественный товар или комплекс услуг с соответственным уровнем обслуживания.

Инвестор планирует эффективно вложить средства с целью получения определенного дохода на вложенный капитал.

Собственники ожидают стабильный доход от использования, принадлежащего им капитала, в виде дивиденда и одновременно рост этого капитала.

Собственники труда хотят получать стабильный доход от эффективного использования своего труда и рост своего профессионализма.

Согласовать интересы всех собственников и управлять предприятием с учетом этих интересов – задача руководства предприятия, его топ-менеджера. Формирование стратегии и ее реализация должны учитывать интересы собственников и выражать их в виде системы целей с выстраиванием приоритетов.

Поскольку реализация всех интересов может в рыночных условиях быть осуществлена только через реализацию предприятием своих продукции или услуг, которые, в свою очередь, могут быть оплачены только покупателем, то интересы покупателя должны иметь приоритет перед интересами всех остальных групп.

По словам Филиппа Котлера со ссылкой на Теодора Левита «на предприятие нужно смотреть как на удовлетворителя нужд и запросов клиентов, а не как на производителя тех или иных товаров. Товары и технологии в конечном счете устаревают, тогда как основные нужды и запросы рынка могут оставаться неизменными вечно»⁸⁴. Кроме того, реализация интересов покупателя позволяет завершить цепочку Д-Т-Д, превратив вложения всех собственников (труда, капитала, финансов) в соответствующие доходы, поэтому реализация бизнес-стратегии управления, в первую очередь, определяется осуществлением маркетинговой политики, то есть политики, направленной во внешнюю среду, ориентированной на потребителя, на покупателя товара или услуги.

Интересы остальных групп могут реализоваться в большей или меньшей степени в зависимости от возможностей предприятия в конкретный момент времени, хотя в долгосрочной перспективе ожидания собственников не должны быть обмануты, чтобы они не покинули данный рынок или не ушли к конкурентам.

⁸⁴ Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./Общ. Ред. И вступ. Ст. Е.М.Пеньковой. –М.: Прогресс, 1990. – 736 с.

В условиях рынка достижение целей собственников труда, капитала, финансов в основном оценивается финансовыми показателями дохода, прибыли, заработной платы. По финансовым показателям ликвидности, платежеспособности, рентабельности, курса акций оценивается привлекательность предприятия для новых собственников. С этих позиций реализация финансовой политики позволяет учесть интересы всех остальных собственников через распределение доходов предприятия и оценить эффективность реализации бизнес-стратегии и стратегии предприятия. Кроме того, финансовая политика может быть направлена не вовнутрь предприятия, а, как и маркетинговая политика, во внешнюю среду.

Следующей по приоритетности, на наш взгляд, является кадровая политика, направленная на соблюдение интересов собственников труда. Любую политику проводят в жизнь люди, и от того, насколько весь персонал предприятия от директора до рядового сотрудника будет заинтересован в реализации стратегии предприятия и будет стремиться внести свою лепту в общий результат, зависит движение предприятия к намеченной цели. А в современном бизнесе именно ориентация на кадровый ресурс как обладателя интеллектуального потенциала позволяет предприятию занимать лидирующие позиции⁸⁵.

В век информатизации эффективность управления напрямую связана с уровнем информатизации предприятия. Поэтому реализация информационной политики составляет неотъемлемую часть реализации всей стратегии предприятия. Далее можно говорить о необходимости реализации политики управления материально-техническими ресурсами и организационной политики, поскольку уровень технической оснащенности и уровень организации производства и управления либо способствуют развитию кадрового потенциала и росту эффективности производства, либо тормозят данный процесс.

Если ресурсные политики (финансовая, кадровая через рост доходов собственников, остальные через рост стоимости капитала и курсовую стоимость акций) напрямую соответствуют реализации целей собственников, то стадийные политики, в целом экономическая или ее составляющие: производственная, технологическая, логистическая политика, политика закупок, продаж, политика качества способствуют реализации целей собственников через повышение эффективности использования ресурсов предприятия на

⁸⁵ Шекшня С.В., Ермаков Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернет. Изд. 6-е, перераб. и доп.. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 336 с.

различных стадиях производства и реализации товара. Политика доходов в отличие от остальных стадийных политик является составной частью финансовой политики на стадии формирования доходов и напрямую затрагивает интересы собственников.

Функциональные политики должны ориентировать функции служб управления предприятием или бизнес-процессами таким образом, чтобы более эффективно использовать имеющиеся ресурсы предприятия или более эффективно работать во внешней среде.

Таблица 3.8

Сочетание политик

Функциональные	Внутренние политики			Политика во вне	
	Стадийные	Ресурсные политики			
Прогнозирования и планирования	Инвестиционная	Организационная	Кадровая	Финансовая	Маркетинговая
Организации	Закупок	Управления материальными и ресурсами	Информационная	х	В т. ч. ценовая
Мотивации	Производства	х	х	х	продуктовая
Учета и контроля	В т.ч. технологическая	х	х	х	продвижения
х	Продаж	х	х	х	Распределения
х	Закупок	х	х	х	
х	Доходов	х	х	х	х
х	Логистическая	х	х	х	х
х	качества	х	х	х	х

Таким образом, стратегически ориентированное управление предприятием предполагает управление трудовым коллективом предприятия на основе современных информационных технологий с

целью удовлетворения долгосрочных интересов всех собственников при приоритетном удовлетворении интересов потребителей путем наиболее эффективного использования всех имеющихся ресурсов (табл. 3.8).

Используя систему сбалансированных показателей как инструмент согласования интересов, можно соотнести с предложенными картами Нортон и Каплана функциональные стратегии, учитывая их приоритетность (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Соотношение карт и функциональных стратегий

Наименование карты	Функциональная стратегия
Клиенты	Маркетинговая
	в т. ч ценовая
	продуктовая
	продвижения
	распределения
Финансы	финансовая
Обучение и рост	Кадровая
Внутренние бизнес-процессы	<i>Ресурсные политики</i>
	Управления материальными ресурсами
	информационная
	организационная
	<i>Стадийные</i>
	Экономическая в т.ч
	Инвестиционная
	Закупок
	Производственная ,включая технологическую
	Продаж
	Доходов
	Логистическая
	Качества
	<i>Функциональные</i>
	Прогнозирования и планирования
Организационная	
Мотивации	
Учета и контроля	

Отнесение ряда политик к карте бизнес-процессов означает, что они опосредованно влияют на реализацию интересов собственников.

Предложенный подход позволяет ранжировать функциональные политики по целям, исходя из интересов собственников, увязать их по функциям, времени осуществления, объекту управления, и может быть положен в основу разработки системы сбалансированных показателей для предприятия,

3.5. Определение приоритетности политик

Ограниченность ресурсного потенциала предприятия обуславливает такую организацию его деятельности, при которой все направления в структуре бизнеса, являясь многофакторными и многоцелевыми, по своему составу нуждаются в выделении наиболее важных акцентов при реализации. Иными словами ни один хозяйствующий субъект рынка не может осуществлять все запланированные мероприятия параллельно, затрачивая все виды ресурсов на все направления деятельности. Это означало бы, что имеющийся у него ресурсный потенциал неограничен – это идеальная модель, которая не может существовать в реальных условиях.

Указанной обстоятельство применимо также к ситуации внутри предприятия при разработке общей стратегии его развития, декомпозированной до системы функциональных стратегий. Общую стратегию предприятия можно представить условно, как совокупность составляющих её элементов (рис. 3.7).

Когда процесс разработки системы функциональных стратегий завершен и наступает стадия их реализации перед организацией встает вопрос рационального распределения ограниченных ресурсов путем направления их на реализацию тех стратегий, которые являются первоочередными. Другими словами перед руководством предприятия встает вопрос определения приоритетности среди разработанных функциональных элементов стратегии предприятия.

Именно через реализацию первоочередных функциональных политик может быть обеспечена эффективность реализации стратегии и в максимальной степени достигнуты стратегические цели поставленные изначально.

Приоритетность элементов какой-либо системы можно определить как первоочередность тех мероприятий, действий или каких-либо объектов, которые являются наиболее важными и необходимыми в сложившейся ситуации для наиболее эффективного достижения того положения системы, для которого её элементы разрабатывались. В

связи с этим, приоритетность функциональных стратегий можно обозначить как условие ранжирования тех стратегий, реализация которых наиболее существенно повлияет на реализацию общей стратегии организации наиболее эффективно и, как следствие на достижение главной стратегической цели организации. Степень её достижения и есть эффективность.

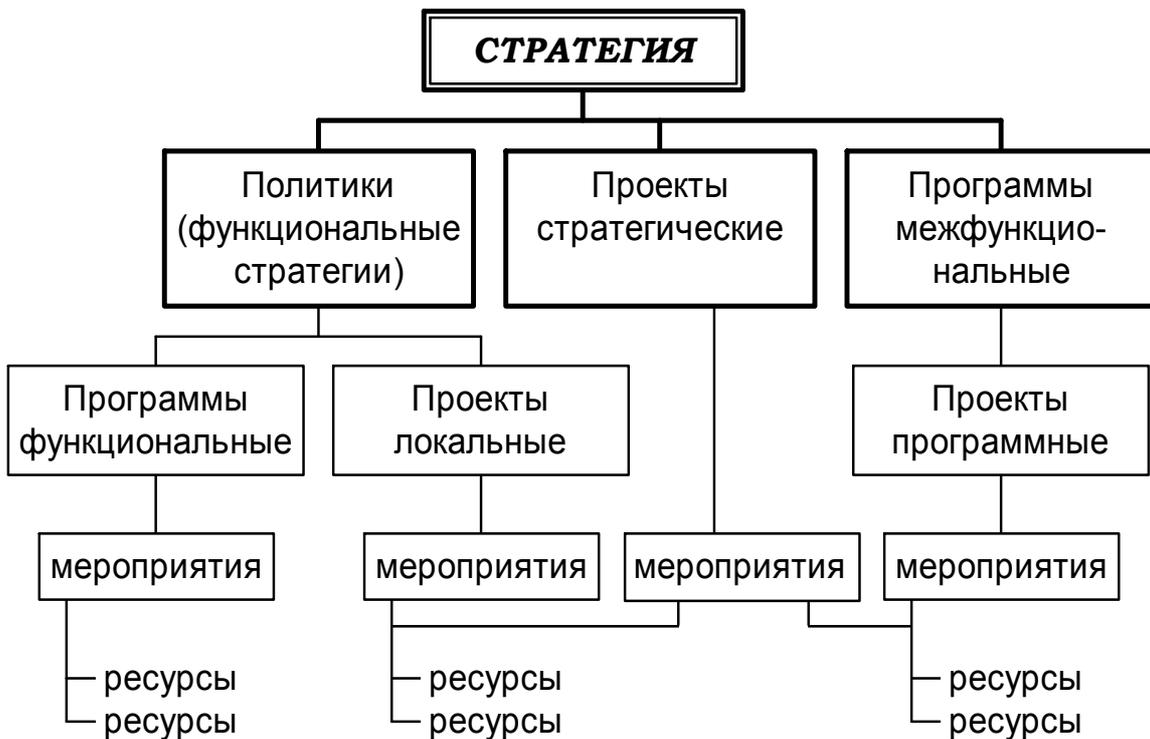


Рис. 3.7. Структурная схема общей стратегии организации

Результат такой причинно следственной связи есть вектор, начало которого приоритетность элементов системы, а конец – эффективность самой системы.

Определение приоритетности направлено не просто на достижение целей, а на выбор наилучших способов деятельности, которые хороши ровно настолько, насколько они эффективны. Указанные способы деятельности определяются содержанием функциональных стратегий. Цель всей деятельности требуемый или желаемый результат, который предполагается достигнуть. Именно цель деятельности выступает как основной интегративный фактор, объединяющий различные действия, представленные в виде функциональных стратегий в систему действий, т.е. общую стратегию организации. Действительный результат реализации каких-либо функциональных стратегий характеризуется тремя факторами:

полезным эффектом, затратами ресурсов и затратами времени. При этом необходимо понимать, что время – это специфический вид ресурсов. Его можно только расходовать и, в отличие от других ресурсов, нельзя собирать и накапливать впрок. Затраты времени являются важной характеристикой фактического результата от реализации тех или иных программ и проектов. Именно они определяют полезность того или иного результата (даже если он положителен), поскольку решение задач, поставленных перед любой функциональной политикой, полезно для стратегии в целом, если оно осуществлено в нужный срок. Поэтому время всегда должно участвовать в постановке задач для отдельных мероприятий и программ.

Как уже было отмечено, определение приоритетности среди функциональных стратегий продиктовано, прежде всего, эффективностью стратегии. Понятие эффективности играет чрезвычайно важную роль в деятельности людей и организаций. Это объясняется тем, что в общем случае возможные способы достижения поставленной цели обладают разной эффективностью. Поэтому их необходимо сравнить между собой и выбрать наилучший, т.е. такой вариант действий, который имеет наибольшую эффективность.

Показатель эффективности есть мера степени достижения цели, т.е. соответствия реального и требуемого результатов операции⁸⁶. Формально показатель эффективности задается как некоторая функция, по значению которой судят об эффективности проводимой операции. Например, в деятельности коммерческих организаций наиболее часто используют следующие показатели эффективности:

- чистая прибыль;
- ожидаемый доход и риск;
- издержки и себестоимость;
- объемы производства и продаж;
- производительность труда;
- доля фирмы на рынке;
- срок окупаемости инвестиций;
- уровень конкурентоспособности товаров;
- престиж и репутация фирмы и многие другие.

В каждой конкретной ситуации в процессе принятия решения должен быть сформирован свой набор показателей эффективности,

⁸⁶ Кулагин О.А. Принятие решений в организациях: Учебное пособие. СПб.: Изд-во дом «Сентябрь», 2001. – 148 с.

значения которых точно или приближенно оценивают альтернативные варианты действий. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реальные результаты деятельности с желаемыми и ответить на ряд важных вопросов, например: «Что еще необходимо сделать для достижения поставленных целей?» или «Где находятся слабые места организации?». Кроме того, на основе реальных или прогнозируемых значений показателей можно сравнить любую пару альтернатив и вынести одно из трех суждений:

- а) одна из альтернатив предпочтительнее, чем другая;
- б) обе альтернативы одинаковы по предпочтительности;
- в) альтернативы несравнимы между собой.

Поэтому показатели эффективности играют роль критериев сравнения альтернатив в процессе принятия управленческих решений. В связи с этим вместо термина «показатель» очень часто используют термин «критерий». Такая замена правомерна, если под критерием понимать именно критерий сравнения альтернатив, а не критерий эффективности операции.

При использовании какого-либо конкретного показателя эффективности при оценке альтернатив или определении приоритетности действий, необходимо его удовлетворение следующим основным требованиям⁸⁷:

1. Соответствие цели. Это требование означает, что, имея оценку показателя эффективности, руководитель должен полностью представлять себе, в какой степени достигается цель операции.
2. Содержательность. Требование содержательности означает, что показатель эффективности должен быть понятен руководителю и иметь ясный «физический» смысл.
3. Измеримость. Требование измеримости устанавливает, что значение показателя эффективности всегда можно измерить в некоторой шкале и выполнить над ним допустимые математические преобразования. Набор нескольких частных показателей эффективности, описывающих отдельные свойства операции, называется векторным показателем.
4. Минимальность. Требование минимальности означает, что векторный показатель эффективности должен состоять из небольшого числа частных показателей.
5. Полнота. Требование полноты означает, что векторный показатель эффективности должен содержать такое количество

⁸⁷ Надежность и эффективность в технике: Справочник. В 10 т. Т. 3. Эффективность технических систем / Под общ. ред. В.Ф. Уткина, Ю.В. Крючкова. М., 1988.

частных показателей, которое позволит наиболее полно и адекватно отразить цель и результат операции.

Нетрудно заметить, что перечисленные требования во многом противоречат друг другу. Это проявляется в том, что невозможно удовлетворить всем требованиям сразу. Например, требование содержательности противоречит требованию измеримости, поскольку качественные показатели не оцениваются объективно с помощью чисел и их значения приходится описывать субъективно.

Таким образом, для определения приоритетности функциональных политик необходима детализация общей стратегии предприятия и каждой отдельной функциональной стратегии с выражением её в виде конкретных показателей, формулирование её с использованием языка цифр, а также с учетом определенных качественных показателей, которым в настоящее время уделяется мало внимание, как в оценке эффективности какой-либо деятельности, так и в процессе принятия стратегических решений.

Инструментом здесь может служить сбалансированная система показателей, предложенная Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном, основанная на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов. Она складывается из четырех составляющих — финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, и обучения и развития персонала, цели и задачи которых отражаются финансовыми и нефинансовыми показателями⁸⁸. Составляющие системы выбраны экспертным путем, исходя из анализа приоритетных компонент, влияющих на реализацию корпоративной стратегии.

Сбалансированная система трансформирует стратегию в задачи и показатели, сгруппированные по четырем различным направлениям, таким как финансы, клиенты, внутренний бизнес-процесс, обучение и повышение квалификации. Она предоставляет механизм, язык для распространения стратегии; с помощью системы оценочных критериев она информирует сотрудников о движущих факторах настоящего и будущего успеха. Она позволяет четко сформулировать стратегию и перевести её в плоскость конкретных стратегических задач, а также установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и проинформировать об этом все подразделения компании⁸⁹. Графическое представление

⁸⁸ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003.

⁸⁹ Там же с.15

сбалансированной системы показателей эффективности как совокупности четырех плоскостей может выглядеть следующим образом (рис. 3.8).

Получение трансформированной картины корпоративной стратегии в виде сбалансированной системы показателей может достигаться «наложением» указанных классических схем драг на друга. «Накладывая» архитектурную схему ССП и общей стратегии можно разбить систему функциональных политик на блоки, и, агрегируя их, отразить в проекциях ССП.

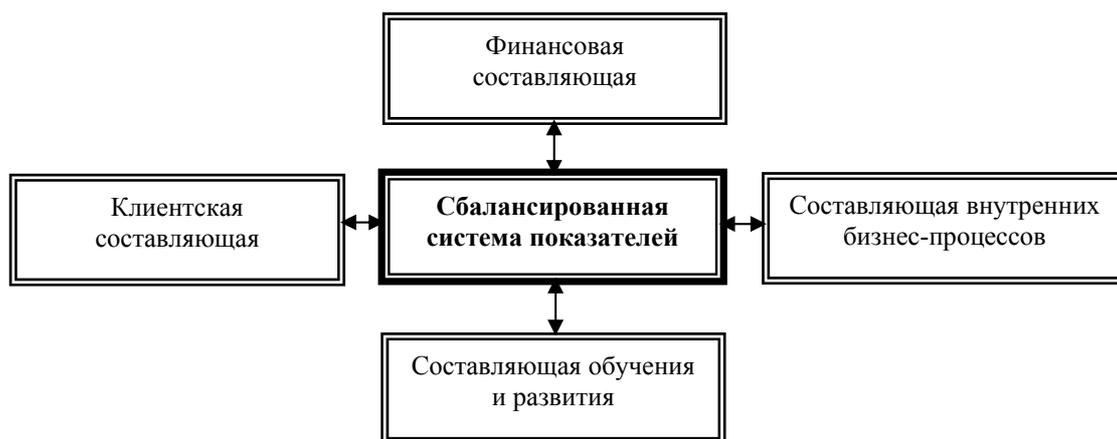


Рис. 3.8. Графическая модель структуры ССП

Причем следует подчеркнуть, что выделение причинно-следственных связей между политиками должно происходить на уровне показателей с учетом факторов их достижения. То есть каждая отдельная функциональная политика в своей структуре должна быть определена как совокупность показателей, факторов их достижения и причинно-следственных связей как внутренних (взаимно направленных) так и внешних (направленных вовне для преодоления совместимости и непротиворечивости с другими политиками).

Поскольку многие политики по своему функционалу пересекаются, они могут быть представлены в нескольких проекциях сбалансированной системы в виде показателей. В результате получим следующую картину (рис. 3.9):

Финансовые цели являются своеобразными ориентирами при определении задач и параметров других составляющих. Каждый выбранный показатель должен представлять собой звено в цепи причинно-следственных связей (взаимоотношений), нацеленных в итоге на совершенствование финансовой деятельности. ССП — это своего рода история стратегии, начинающаяся с постановки долгосрочных финансовых целей, в результате чего возникает некая

последовательность действий (мероприятий), которые необходимо выполнить в рамках всех четырех составляющих системы для достижения желаемого долгосрочного экономического результата.

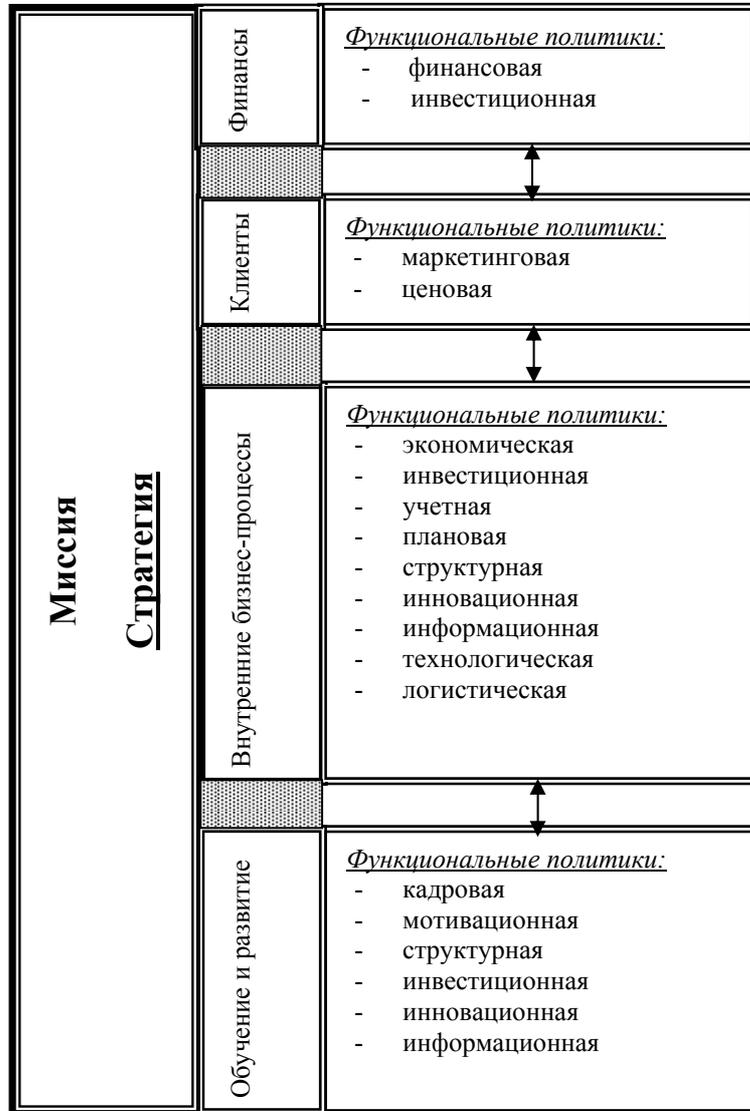


Рис. 3.9. Сочетание политик в ССП

Для большинства компаний финансовые показатели роста дохода, снижения себестоимости и повышения производительности, оптимального использования основных средств и сокращения рисков являются единым вектором всех четырех составляющих ССП⁹⁰.

⁹⁰ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003., С.49.

Однако следует заметить, что общий финансовый показатель и (в особенности) единственная цель, характеризуемая этим параметром, будут одинаково адекватны для широкого спектра направлений деятельности всей компании.

Таким образом, в начале разработки финансовой составляющей ССП необходимо определить соответствующие финансовые параметры для своей стратегии. Финансовые цели и показатели должны играть двойную роль: они определяют финансовые результаты, ожидаемые от проведения в жизнь стратегии, с одной стороны, и являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих ССП — с другой⁹¹.

Выбор стратегических ориентиров в клиентской составляющей ССП определяет нахождение и потенциальные возможности того источника доходов, который в конечном итоге должен привести организацию к достижению поставленных финансовых ориентиров. Действительно, если организация ставит перед собой долгосрочную цель достижения каких-либо высоких финансовых результатов, то в первую очередь необходимо производить такую продукцию (услуги) которая в наибольшей степени удовлетворит потребности клиентов.

Предложения потребительной ценности целевой группе клиентов являются ключевым фактором при определении перспективных целей и показателей данной составляющей. Таким образом, клиентская составляющая ССП переводит общую цель и стратегию компании в плоскость конкретных задач, ориентированных на целевые сегменты потребительского рынка, которые доводятся до сведения всех сотрудников компании⁹².

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет состав показателей наиболее важных видов деятельности внутри организации для достижения целей потребителей и «владельцев» бизнеса. Цели и показатели данной составляющей исходя из направленности видов деятельности разрабатываются как правило после утверждения структуры целей и показателей финансовой и клиентской проекций ССП.

Именно разработка системы показателей в проекции внутренних бизнес-процессов позволяет создать комплексную систему, направленную на совершенствование и повышение эффективности стратегически важных из них, основанную не только на планируемых финансовых показателях и отчетности, но и показателях качества, производительности, рациональности использования ресурсов и т.д.

⁹¹ Там же с.50.

⁹² Там же с.66

Более того, как отмечают в своей теории Роберт Каплан и Дейвид Нортон, Цели и показатели составляющей внутренних бизнес-процессов сформулированы в соответствии с четкой стратегией, направленной на удовлетворение ожиданий акционеров и клиентов. Такой последовательный (от общего к частному, сверху вниз) подход обычно выявляет абсолютно новые бизнес-процессы, в которых организация должна достичь превосходства⁹³.

Таким образом, постановка целей и разработка показателей данной составляющей и всей совокупности наполняющих её функциональных политик реализуется путем поэтапного движения с верхней части пирамиды – от миссии и стратегии через показатели функциональных политик финансовой и клиентской составляющей, что приведет к трансформации стратегии компании в плоскость конкретных операционных задач.

Цели первых трех компонентов ССП, отражающих состояние финансов, клиентской базы и внутренних бизнес-процессов, направлены на кардинальное улучшение деятельности компании. Составляющая обучения и развития обеспечивает предприятие соответствующей инфраструктурой для достижения этих целей. Стратегические задачи четвертого компонента ССП являются факторами выполнения планов, поставленных первыми тремя.

Сбалансированная система показателей подчеркивает важность инвестирования не только в традиционные области, например в оборудование и НИОКР. Оба объекта инвестиций несомненно важны, но они не являются самодостаточными. «Компания должна вкладывать в развитие своей инфраструктуры — в людей, системы, процессы, -- если она хочет достичь в высшей степени амбициозных долгосрочных финансовых целей»⁹⁴.

Таким образом функциональные политики, образующие рассматриваемую область сбалансированной системы показателей должны быть представлены программами и мероприятиями, направленными на использование и совершенствование использования ресурса в виде персонала компании а также возможностей информационных систем.

Возвращаясь к «архитектурному» наложению представленной структурной схемы общей стратегии компании на сбалансированную систему показателей, разработанную Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном с размещением системы функциональных политик в её

⁹³ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003., С.91.

⁹⁴ Там же С.119.

проекции можно получить так называемые стратегические карты. Они имеют вертикальное направление движения через все плоскости сбалансированной системы, которая представляет собой уже систему стратегического управления организацией, направленной на его эффективность. Важно, что приоритетность политик в данной системе определяется её архитектурой, т.е. определена приоритетность групп функциональных стратегий.

Причем ранжирование политик и первоначальное включение их в систему проекций ССП возможно только после их детализации до конкретных программ и проектов, составленных из мероприятий. Поскольку именно так непосредственно политики выражаются в конкретных показателях⁹⁵. Тем самым они заполняют все проекции сбалансированной системы показателей.

Установление приоритетности между политик возможно только в разрезе уровня программ и проектов в рамках каждой отдельной проекции ССП. Ранжирование функциональных политик внутри каждой группы (проекции) происходит исходя из влияния на цели каждой отдельной составляющей ССП. Степень влияния показателей может быть рассчитана с помощью корреляционно-регрессионного анализа или определена логическая взаимосвязь.

В результате процедура определения приоритетности политик выстраивается в некий инструментальный механизм, работающий по законам ССП, и выстраивающий в конечном итоге всю совокупность функциональных политик как систему стратегических карт, состоящих из количественных и качественных показателей, факторов их достижения и причинно-следственных связей.

⁹⁵ Разработка конкретного мероприятия обуславливает достижение какого-либо конкретного результата, выраженного в показателе, и подразумевает разработку инструментов его реализации, состоящие из факторов достижения показателей и причинно-следственных связей между ними и с направленностью на функциональные ориентиры других мероприятий или целых программ.

Глава 4. Детализация функциональных стратегий организаций

4.1. Система показателей корпоративной политики

Крупные компании имеют в своем составе несколько бизнес-единиц и вспомогательных служб (подразделений). *Корпоративная политика* связана, прежде всего, с выбором приоритетных *направлений бизнеса* (рынков, на которых будет действовать компания, уровнем участия на этих рынках, размером инвестиций и т.д.) а также развитием вспомогательных *функций и служб* или отказа от них.

Основой функцией, оправдывающей само существование корпорации⁹⁶, является *ее эффективная деятельность*, т.е. доход, приносимый владельцам, должен как минимум превышать расходы на функционирование подобной структуры.

За счет чего корпорация может принести положительный эффект по сравнению с независимыми бизнес-единицами, входящими в ее состав? Ответ: за счет *синергии*.

Но синергия в общем виде – это неравенство свойств составных частей и их суммы (схематично: $2+2 \neq 5$), т.е. она может приносить в организацию не только положительный ($2+2=5$), но и отрицательный ($2+2=3$) эффект.

Чтобы этого не произошло, чтобы положительный эффект оказался наибольшим, корпорациям требуется *эффективный механизм управления взаимодействием* составных частей компании.

Для максимизации эффективности общей деятельности компании требуется согласованность и динамическая взаимосвязь стратегий бизнес-единиц (и, естественно, их реализации) в целях реализации стратегии корпорации. Таким *инструментом* является Сбалансированная система показателей корпоративной политики организации.

Среди многочисленных положительных отзывов менеджеров-практиков, внедривших ССП корпоративной политики, есть и весомое обобщение Крейга Нейлора - главы подразделения конструктивных полимеров компании DuPont, внедрившей корпоративную ССП.

Подразделение конструктивных полимеров делится на восемь отделов, в каждом из которых собственная производственно-сбытовая цепочка и уникальный химический продукт. На глобальном рынке объем продаж составляет 2,5 млрд. долларов пяти тысячам клиентов.

⁹⁶ Корпорация (от лат. Corporation – объединение) – совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, как правило, в форме акционерного общества.

В 29 офисах, расположенных в разных странах, работает 4700 сотрудников.

Подразделение по всему миру используют разные программы управления, такие как управление «6 сигма», дифференциация в управлении, управление на основе разработанной еще 75 лет назад самой компанией DuPont концепции прибыли на инвестированный капитал (ROI) и т.д.

Поэтому, говорит г-н Нейлор, «когда мы искали способ осуществить нашу стратегию, нам нужна была система управления, которая была бы достаточно гибкой, чтобы проникнуть во *все сферы* нашего бизнеса по всему миру и *связать* приоритетные направления, не разрушая того, что было создано. От нового подхода требовалась наличие обратной связи, чтобы мы могли отслеживать эффективность стратегии, вносить дополнения или изменять ее, когда возникнет необходимость»⁹⁷.

Таким механизмом для DuPont стала Сбалансированная система показателей.

Следует, однако, напомнить, что успех компании возможен только при наличии обеих составляющих: успешной стратегии и качественной реализации. ССП не поможет реализовать невыполнимую стратегию, но она может на ранних стадиях показать ошибочность выбранного пути развития.

Как говорит выше упомянутый Крейг Нейлор: «Мы хотели не просто объединить всех вокруг общего плана или стратегии, нам нужно было, чтобы в процессе осуществления стратегия постоянно подвергалась проверке. Проблемы с реализацией стратегии не всегда означают, что сама реализация проводится неправильно. Иногда стратегию просто нельзя осуществить»⁹⁸.

ССП корпоративной политики в большинстве случаев будет содержать *те же карты*, что и оригинальная модель Нортон и Каплана.

Важнейшие сферы деятельности для большинства компаний одинаковы: *финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие*. Для корпорации они, как правило, совпадают с картами бизнес-единиц.

В тоже время это не отменяет необходимости анализа и определения наиболее значимых аспектов функционирования для

⁹⁷ Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов:/ Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 328с.

⁹⁸ Интервью Клиффорда-мл. с Крейгом Нейлоном см. на сайте консалтинговой компании Инталев (<http://www.intalev.ru/publications/7uin=112>)

конкретной организации (более того, в каждой конкретной ситуации), которые должны найти отражение в картах системы.

Корпоративная ССП выделяет два *элемента* корпоративной *стратегии*⁹⁹:

1. *Корпоративные направления*: ценности, убеждения и идеи, которые отражают единство корпорации и должны быть общими для всех бизнес-единиц.

2. *Корпоративная роль*: обязательные мероприятия, разработанные на руководящем уровне, которые способствуют созданию синергизма на уровне бизнес-единиц.

Специфика построения ССП для каждой корпорации опирается на стратегию компании, в которой должны четко отражаться основные *источники конкурентного преимущества*.

Задачи по использованию и развитию преимуществ составляют основу карт Сбалансированной Системы Показателей.

Авторитетные исследователи стратегии из Гарвардского университета: Коллис и Монтгомери – дают следующее определение качественной корпоративной стратегии:

«Первоклассная *корпоративная стратегия* — это не случайный набор отдельных строительных блоков, а аккуратно сконструированная система *взаимозависимых* компонентов... В такой выдающейся стратегии корпоративного уровня все *элементы* (ресурсы, предприятия и организация) находятся в соответствии друг с другом. Это соответствие обусловлено и осуществляется самой природой корпорации — ее специфическими активами, умениями и возможностями»¹⁰⁰.

Именно преимущества объединения обуславливают специфику ССП корпоративной политики, подобно тому, как назначение здания оказывает влияние на его форму.

Создатели Balanced Scorecard – Каплан и Нортон – в своей новом бестселлере «Организация, ориентированная на стратегию» выделяют три источника корпоративного преимущества¹⁰¹:

- «патронирование» (шефство) бизнесов,

⁹⁹ Подробнее см. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. – М.: Зао «Олимп-Бизнес», 2004. – С. 177.

¹⁰⁰ D. Collis, C. Montgomery. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // Harvard Business Review, 1995, July/August, p. 118—128. D. Collis, C. Montgomery. Creating Corporate Advantage // Harvard Business Review, 1998, May/June, p. 70—83.

¹⁰¹ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. – М.: Зао «Олимп-Бизнес», 2004. – С. 171-175.

- эффективный менеджмент для определенного типа компаний,
- возможности в распределении капитала и людских ресурсов между бизнес-единицами.

На их основе можно выделить *основополагающие направления разработки целей* в картах корпоративной ССП (см. рис. 4.1).

В *финансовой* карте – должна быть отражена задача любой корпорации, действующей в интересах владельцев, – ускоренный рост подразделений в стратегически важных направлениях бизнеса, что в конечном итоге должно увеличить стоимость компании (не секрет, что в странах с развитой экономикой именно стоимость компании, как правило, понимаемая как сумма дисконтированных денежных потоков, является важнейшей оценкой деятельности менеджмента).

В *клиентской* проекции ССП – целью являются развитие позитивного общекорпоративного имиджа, что способствует усилению позиций большинства бизнес-единиц.

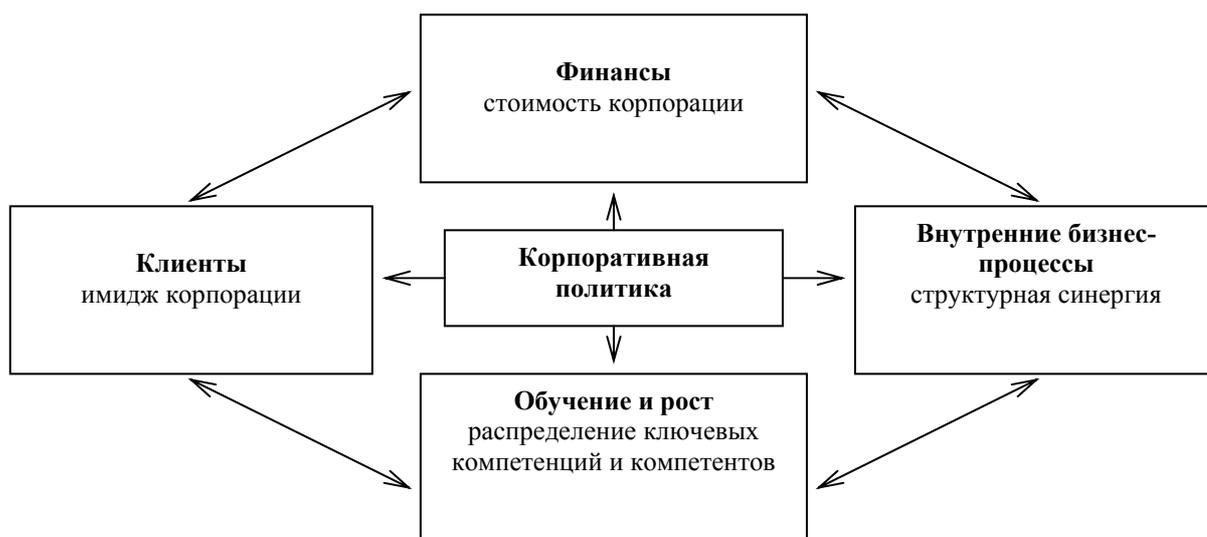


Рис.4.1. Основополагающие направления разработки целей в картах корпоративной ССП

В карте *бизнес-процессов* корпоративная ССП содержит цели извлечения дохода из структурной синергии, например, экономии на масштабах.

Цели проекции *обучения и развития* призваны получить эффект от рационального использования ключевых компетенций и ключевых компетентов корпорации.

Важно, чтобы в каждой бизнес-единице и вспомогательном подразделении (службе) была разработана своя сбалансированная

система показателей, определение приоритетов в которой происходило с опорой на ССП корпоративной политики.

Стратегическое соответствие (что вовсе не означает идентичности целей и тем более задач карт – выводы о целесообразности включения элементов карт корпоративной политики следует делать только после полноценного анализа ситуации в подразделении компании, для которого решается вопрос о включении) ССП и стратегий бизнес-единиц и служб организации необходимо для успешной реализации цели корпорации – получения положительного синергетического эффекта от взаимодействия ее составных частей.

Ниже более подробно рассмотрим возможные источники возникновения такого эффекта в различных сферах деятельности корпорации. Т.е. те *цели*, которые чаще других встречаются при реализации компаниями корпоративной политики и, следовательно, *могут быть разнесены по соответствующим картам ССП*.

Организации используют ССП корпоративной политики «для приведения в стратегическое соответствие и интеграции своих децентрализованных *бизнес-подразделений* (первое направление), которые осуществляют внешнюю деятельность, то есть продают продукты и услуги внешним клиентам.

Помимо этого организация может добиться синергизма своих внутренних департаментов (второе направление – *примечание автора*), которые предоставляют вспомогательные услуги и известны как «корпоративный штат». Такие *вспомогательные сервисные единицы* появляются на корпоративном уровне, потому что могут приводить к экономии за счет масштабов производства и создавать преимущества специализации и дифференциации»¹⁰².

Следует отметить, что корпоративная ССП является эффективным способом обработки огромного потока *информации*, поступающего в управляющий центр из подразделений и служб, т.е. инструментом поддержки принятия решений. Это действительно крайне важный вопрос.

Как пишет в своей знаменитой книге «Good to Great» («От хорошего к великому»), построенной на анализе 1435 (!) крупнейших компаний мира, которые входили в список Fortune 500 (количество компаний в списке в разные года отличалось) в 1965-1995:

«На самом деле, мы не нашли подтверждений того, что великие компании обладали лучшей или большей информацией, чем

102 Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2004. — С. 201.

компании, с которыми мы их сравнивали. Никаких. И те, и другие имели практически одинаковый доступ к надежной информации. Ключ, таким образом, не в наличии информации, а в способности превратить имеющуюся информацию в факты, которыми нельзя пренебречь»¹⁰³.

Корпоративная ССП используется многими компаниями, в том числе, пожалуй, наиболее известной во всем мире широко диверсифицированной корпорацией General Electric как такой ключ на уровне управляющего центра.

По словам Джеффри Иммелта, председателя совета директоров и генерального директора компании, «одна из целей, которых мы (GE) достигаем с помощью Сбалансированной системы показателей – ... получить измеримые обоснования для каждого управленческого решения. Это чрезвычайно важно – рисков становится все больше и у менеджеров есть все причины беспокоиться о правильности принимаемых решений»¹⁰⁴.

Итак, первым возможным большим *направлением* реализации корпоративной функции в ССП является управление созданием синергизма *бизнес-единиц*.

В *финансовой* сфере деятельности корпорации положительный результат возникает при эффективном перераспределении капитала, генерируемого одними бизнес-единицами, с последующей централизацией на уровне центрального управления и дальнейший передачей в перспективные развивающиеся направления.

Капитал должен работать, а не лежать мертвым (или полумертвым) грузом в бизнес-единицах генерирующих значительный денежный поток и не нуждающихся в значительных инвестициях, в то время как подразделения в молодых перспективных направлениях не могут полностью реализовать свой потенциал из-за нехватки финансовых ресурсов.

Для конгломератов порой единственной возможностью создания добавочной стоимости (а значит и целью) является управление денежным потоком создателей.

Таким образом, при правильном распределении финансовые средства корпорации обеспечивают ее владельцам наибольшую возможную рентабельность в долгосрочной перспективе.

¹⁰³ Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – С. 109.

¹⁰⁴ Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов./ Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 328с.

В *клиентской* карте ССП политики должны найти отражение корпоративные преимущества предложения связанных, а порой комплексных товаров и услуг и наличия общих клиентов у бизнес-единиц компании, что дает возможность осуществления перекрестных продаж. Также во многих случаях выгодно продвижение не конкретных товаров и услуг, а «имени» самой корпорации, и переноса положительного имиджа организации на бизнес-единицы и их продукт.

Положительный эффект синергии достигается за счет предложения клиентам *возможности* использования широкого набора продуктов и услуг, создаваемых различными бизнес-единицами и службами корпорации.

Например, для финансовых корпораций актуальным является комплексное обслуживание, когда наряду с ведением счета клиента ему предоставляется широкий выбор платежных инструментов (кредитные карты, чековые счета и т.д.), сберегательных инструментов (банковские вклады, инвестирование в ценные бумаги и т.д.) кредитных, страховых и прочих инструментов.

В клиентской карте почти всегда найдется место цели использования сложившихся (положительных) отношений одного из подразделений компании для инициирования взаимодействия клиента с прочими структурами корпорации. Т.е. объединение позволяет использовать извлечь выгоду из общей клиентской базы, что особенно важно при выводе на рынок новой бизнес-единицы.

Также, несомненно, крайне выгодным является использование корпоративного «имени» – бренда корпорации – что обеспечивает авансированную лояльность потребителей. Именно корпоративное продвижение получает в последнее время наибольшее развитие. Чего стоят только контракты ряда корпораций на спонсирование Олимпийских игр, каждый на сотни миллионов долларов.

В глобальном рынке часто эмоции, а не технологические параметры дают наивысшую прибавочную стоимость. Можно практически ничего не производить, но быть одной из крупнейших корпораций мира – такой, как IBM. Можно продавать вредную, мутноватую, подслащенную жидкость, которую производят тысячи компаний по всему свету, но быть одной из самых модных и богатых корпораций мира – такой, как Coca-Cola.

В карте *бизнес-процессов* корпоративная ССП ставит цели извлечения выгод из *структурной* синергии. Здесь, в рамках первого направления (синергизм бизнес-единиц), прежде всего, следует использовать возможности ССП для управления объединением

цепочек добавленной стоимости, что лежит в основе вертикальной интеграции.

Компания может объединять общие процессы различных подразделений. Но в таких случаях чаще более целесообразным является создание общекорпоративных служб, речь о которых пойдет ниже.

Также в данной карте должны быть отражены приоритеты компании по развитию своих бизнес-единиц: выходу на новые рынки и направления, закрытие или реструктуризация убыточных и неэффективных подразделений и т.д. Особое внимание должно быть к процессам слияний и поглощений, а также открытию новых направлений деятельности.

Собственно, зачастую, именно действия по управлению развитием направлений ассоциируется у менеджмента с корпоративной политикой.

Порой бездумные действия в данной сфере сводят «на нет» всю прочую работу корпорации. Питер Дракер как-то заметил, что «стремление к слияниям и поглощениям определяется не экономической целесообразностью, а верой в то, что гораздо интереснее провести день, обдумывая сделку, чем заниматься настоящей работой»¹⁰⁵.

Все решения по реструктуризации бизнеса и выходом в новые сферы должны быть увязаны с прочими сферами деятельности организации, для чего как нельзя лучше подходит ССП корпоративной политики.

Сфера *обучения и роста* ССП корпоративной политики связана с управлением общими информацией и технологией и их носителями – персоналом и информационными системами.

Крупная компания имеет огромное преимущество перед небольшой фирмой в том, что может перераспределять ключевые кадры между своими подразделениями в соответствии со складывающейся ситуацией. А также передавать корпоративный опыт из одной структуры в другую, повышая тем самым эффективность работы без значительных затрат.

Т.е. ключевое преимущество – знания – в корпорации намного более свободно и часто используется, а т.к. знание не амортизируемо, то возникает дополнительная стоимость невозможная в обособленных бизнес-единицах.

¹⁰⁵ Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Пер. с англ. – СПб., Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – С. 232.

Как говорит, Стив Балмер – президент и CEO корпорации Microsoft – «главный момент для меня здесь в том, что мы должны развивать новое направление, только если уверены в успехе и считаем, что можем сделать это уникальным образом, т.е. обладаем должным уровнем знаний или новаторских решений»¹⁰⁶.

Именно благодаря огромному интеллектуальному потенциалу Microsoft является полным монополистом в предельно жестко конкурентной области IT и реализует агрессивную корпоративную политику, тесня конкурентов на все новых и новых рынках.

Сбалансированная система показателей корпоративной политики в рамках второго *направления* «для внутренних *вспомогательных бизнес-единиц* определяет и формулирует возможности для осуществления интеграции и создания синергизма. Она иллюстрирует, как эти подразделения создают стоимость для корпорации и ее бизнес-единиц»¹⁰⁷.

Как правило, цели, связанные с положительным эффектом выделения ряда функций компании из бизнес-подразделений в центр, относятся к карте бизнес-процессов корпоративной ССП. Однако уже выделенные, они имеют серьезное влияние на карты тех сфер деятельности, к которым относятся соответствующие виды активности.

Т.е. цель централизации маркетинга корпорации касается структурных аспектов деятельности, а уже рост корпоративной узнаваемости – это цель клиентской карты.

Важным является то, что комплексное внедрение ССП в значительной степени страхует корпорацию от неэффективности таких служб, связанных с их оторванностью от конкретных потребностей бизнес-единиц. Когда сеть карт связывает воедино активность корпорации, ее подразделений и служб вплоть до каждого работника, риск несоответствия стратегий разных уровней, включая их реализацию, становится минимальным.

ССП позволяет через механизм причинно-следственной связи решать такую насущную проблему корпораций, значение которой в условиях глобализации все увеличивается и увеличивается, как выбор между использованием включенных в компанию вспомогательных единиц и покупкой работ сторонних организаций.

Но для оценки реальной ситуации недостаточно просто сравнить стоимость, особенно когда речь об услугах. У корпорации

¹⁰⁶ Секрет Фирмы №39 (78) 18-24 октября 2004. – С. 32.

¹⁰⁷ Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2004. С.219.

возникает потребность оценить множество соответствующих параметров и влияние принятого решения во *всех сферах* деятельности фирмы.

В целом Нортон и Каплан выделяют следующие функции ССП применительно к корпоративной политике в отношении вспомогательных подразделений и служб:

- привести в соответствие все ресурсы организации для удовлетворения потребностей клиентов (в основном внутренних клиентов, хотя некоторые ВБЕ (вспомогательные бизнес единицы – *примечание автора*) могут получить право продавать свои услуги внешним потребителям);
- определить основу отчетности между ВБЕ и ее клиентами;
- отслеживать результаты деятельности ВБЕ;
- сформулировать основы корпоративной культуры, ориентированной на клиента и постоянное совершенствование деятельности ВБЕ¹⁰⁸.

4.2. Стратегические карты маркетинговой политики

Процесс формирования маркетинговой стратегии (политики) – всеобъемлющий процесс приспособления к использованию наиболее выгодных из открывающихся рыночных возможностей. При этом *под рыночной возможностью* организации понимается привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества¹⁰⁹.

Процесс формирования маркетинговой стратегии состоит из следующих этапов:

1. Анализ рыночных возможностей. Он связан с выявлением новых рынков и их оценкой: ни одна фирма не может вечно полагаться на свои нынешние товары и рынки. Заниматься поисками новых возможностей организация может либо время от времени, просто внимательно следя за переменами на рынке, либо систематически, применяя формальные приёмы, например, использование направлений *сетки развития товара и рынка* (рис. 4.2).

После того как возможности выявлены, необходимо определить, какие из них подходят для фирмы. Любую рыночную возможность всегда оценивают с двух точек зрения:

¹⁰⁸ там же.

¹⁰⁹ Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.

- с точки зрения её совместимости с целями фирмы;
- с точки зрения наличия у фирмы необходимых ресурсов.

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1) <i>Более глубокое проникновение на рынок</i> связано с изменением комплекса мар-кетинга, чтобы привлечь потребителей аналогичных продуктов других товарных марок и не потерять своих покупателей	2) <i>Разработка товара</i> связана с модификацией товара путём добавления в него новых компонентов, а также путём новой расфасовки и упаковки; с выходом на рынок с новыми товарами, как правило, под новыми марками; с предложением сопутствующих товаров и товаров с подкреплением
Новые рынки	3) <i>Расширение границ рынка</i> связано с изучением и поиском новых сегментов рынка, как правило, по демографическому и географическому принципам	4) <i>Диверсификация</i> связана, как правило, с созданием и покупкой новых производств, никак не связанных с нынешними ассортиментом и рынками

Рис. 4.2. Сетка развития товара и рынка

2. Отбор целевых рынков. Нередко подлинная задача фирмы заключается в отборе из ряда хороших идей, соответствующих целям и ресурсам фирмы, лучших. В свою очередь данный отбор распадается на 4 подэтапа:
- а) количественная оценка спроса и его прогноз: определяется ёмкость рынка и перспективы (тенденции) его развития;
 - б) сегментация рынка: определяется, какие сегменты рынка, который складывается из множества покупателей и потребностей, предоставляют лучшие возможности для достижения целей компании;
 - в) отбор целевых сегментов рынка: есть один из пяти возможных путей выхода на рынок (рис. 4.3). На рис. 4.3, в простейшей двумерной модели, по вертикали – признак покупательской

потребности, например цвет, размер или интенсивность, а по горизонтали – признак потребителя сегмента, например возраст;

г) позиционирование товара на рынке: компания, позиционируя свой продукт на основе нескольких важных отличительных свойств товара, должна предпринять решительные шаги, чтобы донести позицию до сознания целевых покупателей.

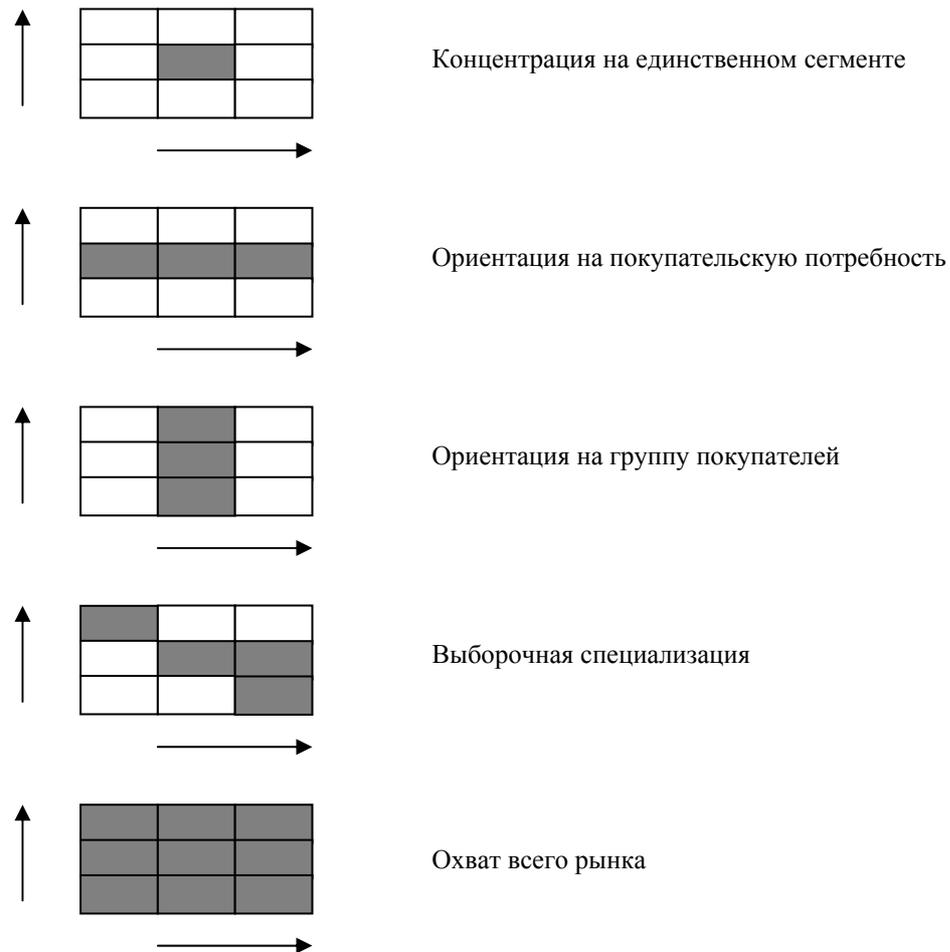


Рис. 4.3. Пути отбора целевых сегментов рынка

3. Разработка комплекса маркетинга. Она связана с детальной проработкой набора поддающихся контролю переменных факторов маркетинга:

- а) разработка товара – изменение качества, стиля, характеристик существующих товаров или создание новых, оригинальных товаров, а также связанного с ними целого ряда услуг;
- б) система ценообразования – установление определённых цен (или уровня цен) и способов маневрирования ими в зависимости

- от положения предприятия на рынке, позволяющее решить стратегические и тактические задачи;
- в) методы распространения товаров – действия фирмы, связанные с организацией продажи на местах товара, которые позволяют сделать его доступным для целевых покупателей;
 - г) продвижение и стимулирование сбыта товаров – это действия фирмы, связанные с распространением позитивной информации о товаре, которые позволяют убедить целевых потребителей приобрести его.
4. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий. Оно требует наличия вспомогательных систем управления маркетингом:
- а) маркетинговая информационная система – система взаимосвязи людей, оборудования и методических приёмов, используемых для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для принятия маркетинговых решений¹¹⁰;
 - б) система планирования маркетинга – это сложный управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и её потенциальными возможностями в сфере маркетинга. Стратегическое планирование опирается на последовательную проработку следующих компонентов: миссия и стратегические императивы; цели и задачи; стратегический аудит; формирование бизнес-портфеля; разработка стратегий роста; составление детализированных маркетинговых планов производственных подразделений компании;
 - в) система организации службы маркетинга – непрерывный процесс формирования и совершенствования системы управления маркетинговой деятельностью фирмы, связанный с проектированием организационной структуры управления маркетингом, планировкой, оснащением и обеспечением рабочих мест в этой системе, а также расстановкой управленческих кадров в соответствии с их личностными особенностями;

¹¹⁰ Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. – М.; СПб.; Киев: Изд. дом «Вильямс», 1999 – 1152 с.

Схема стратегической карты ССП маркетинговой деятельности

Таблица 4.1

Миссия маркетинга	«Понимание и формирование потребителя посредством удовлетворения его нужд»				
Аспекты деятельности	Товарная политика	Ценовая политика	Распространение товаров	Продвижение и стимулирование сбыта	Вспомогательные системы управления маркетингом
Стратегические цели	Построение оптимальной товарно-маркетинговой структуры, учитывающей требования потребителей различных сегментов.	Установление определённого ценового уровня и обоснованное варьирование его при работе с посредниками и покупателями.	Формирование каналов сбыта и осуществление физического перемещения готовой продукции и относящейся к ней информации.	Поддержание связи со своими посредниками, потребителями и различными контактными аудиториями в рамках мероприятий поощрения покупки товаров и услуг.	Обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере маркетинга (сбор информации и её анализ, планирование, организация, контроль).
Ключевые факторы успеха	<ul style="list-style-type: none"> – Ожидания потребителей и их состав; – Стремление компании к исследованиям и разработкам, а также наличие творческих и инициативных кадров; – Репутация компании. 	<ul style="list-style-type: none"> –Издержки, их тип и норма прибыли компании; –Ценовая эластичность; –Издержки, цены и предложения конкурентов. 	<ul style="list-style-type: none"> –Масштабы конкуренции; –Требования покупателей к уровню обслуживания; –Эффективная распределительная система (обработка заказов, складирование и поддержание товарных запасов, транспортировка). 	<ul style="list-style-type: none"> –Сопоставимый бюджет; –Творческая концепция; –Методы стимулирования продаж и наличие обратной связи с покупателями. 	<ul style="list-style-type: none"> –Действенная маркетинговая информационная система; –Рациональная организация службы маркетинга; –Разработанная программа действий и контроль за её выполнением.

Окончание табл. 4.1

Стратегические направления	Т1. Создание новой продукции и совершенствование имеющейся. Т2. Номенклатура и ассортимент товаров. Т3. Свойства, качество и дизайн продукции. Т4. Создание и использование товарного знака (торговой марки). Т5. Упаковка товара. Т6. Сервис и сопутствующие услуги			Ц1. Ценообразование. Ц2. Корректирование цен			Р1. Каналы сбыта. Р2. Товародвижение.			П1. Реклама. П2. Связи с общественностью. П3. Стимулирование сбыта. П4. Продажи на основе личного контакта.		У1. Маркетинговые исследования и информация. У2. Планирование, прогнозирование и контроль маркетинговой деятельности. У3. Система организации службы маркетинга.			
	Оценочные показатели (их расшифровка в разрезе стратегических направлений в следующей таблице)	Т 1.1	Т 1.2	Т 1.3	Ц 1.1	Ц 1.2	Ц 1.3	Р 1.1	Р 1.2	Р 1.3	П 1.1	П 1.2	У 1.1	У 1.2	У 1.3
Т 2.1		Т 2.2	Т 2.3	П 2.1							П 2.2	У 2.1		У 2.2	
Т 3.1			Ц 2.1			Р 2.1			П 3.1	П 3.2	У 3.1				
Т 4.1									П 4.1	П 4.2					
Т 5.1		Т 5.2		Ц 2.1		Р 2.1			У 3.1						
Т 6.1		Т 6.2													

Система оценочных показателей маркетинговой деятельности

Таблица 4.2

Аспекты маркетинговой деятельности	Стратегические направления маркетинга	Шифр оценочных показателей (см. табл. 4.1)	Наименование оценочных показателей маркетинговой деятельности	Необходимые пояснения
1	2	3	4	5
Товарная политика	Создание новой продукции и совершенствование имеющейся	Т 1.1	Соотношение между новыми и освоенными продуктами, % : %	-
		Т 1.2	Уровень обновления продуктов, %	Этот показатель характеризует степень модернизации ассортиментной группы, связанную с глубиной, «капитальностью» изменения составляющих частей продукта.
		Т 1.3	Общая трудоёмкость совершенствования продуктовых линий, чел.-час.	-
	Номенклатура и ассортимент товаров	Т 2.1	Широта и гармоничность номенклатуры, а также насыщенность и глубина ассортимента в соответствии со структурой и требованиями потребителей (выделяемых сегментов).	– широта товарной номенклатуры – количество выпускаемых компанией ассортиментных групп товаров; – насыщенность товарного ассортимента – общее число составляющих её отдельных товаров; – глубина товарного ассортимента – количество вариантов исполнения каждой товарной марки (товара) в рамках ассортиментной группы; – гармоничность товарной номенклатуры – степень сходства между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования.
		Т 2.2	Доля рынка по каждой ассортиментной группе, %	-

Продолжение табл. 4.2

1	2	3	4	5
		Т 2.3	Прибыль по каждой ассортиментной группе, руб.	-
	Свойства, качество и дизайн продукции	Т 3.1	Индекс конкурентоспособности в сравнении с ведущими товарными марками.	Этот показатель определяется экспертным путём на основе соотнесения потребительских и экономических параметров продукции, полученных перемножения их балльной оценки и коэффициентов значимости
	Создание и использование товарного знака	Т 4.1	Современная стоимость товарной знака (торговой марки), руб.	Этот показатель определяется экспертным путём.
	Упаковка товара	Т 5.1	Количество способов (вариантов) упаковки	-
		Т 5.2	Экспертная оценка параметров дизайна и эргономичности упаковки, балл	К параметрам дизайна упаковки относятся материалы, форма, цвет, текстура, графика, а под эргономикой понимают направление в науке, изучающее взаимодействие человека, оборудования и окружающей их среды и разрабатывающее научно обоснованные рекомендации по созданию благоприятных условий труда.
	Сервис и сопутствующие услуги	Т 6.1	Показатели качества сопутствующих услуг	В зависимости от вида сервисных услуг это могут быть скорость доставки, условия гарантии и т.д.
		Т 6.2	Стоимость отдельной сервисной услуги в сравнении с услугами конкурентов или специализирующихся организаций, руб. / руб.	Возможен вариант этого показателя, связанный с расчётом ценовых отклонений и установлением их предельно допустимого уровня.

Продолжение табл. 4.2

1	2	3	4	5
Ценовая политика	Ценообразование	Ц 1.1	Цена потребления, руб.	Цена потребления – это объём затрат потребителя в течение всего срока службы товара. Она определяется в разрезе составляющих: продажная цена, расходы на транспортировку, расходы на установку, расходы на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт, страховые взносы и т.д.
		Ц 1.2	Коэффициент эластичности спроса	-
		Ц 1.3	Ценовой запас прочности, руб.	Этот показатель характеризует разницу между настоящей ценой и предельно нижним её уровнем, на который фирма вынуждена будет пойти в случае резкого падения спроса на товар, ценовых войн между конкурентами и т.п.
	Корректирование цен	Ц 2.1	Средневзвешенный процент скидок / накидок на товары, %	Этот показатель характеризует степень изменения цены относительно запланированного уровня.
Распространение товаров	Каналы сбыта	Р 1.1	Объёмы продаж и прибыльность в разрезе отдельных каналов сбыта, руб., %	-
		Р 1.2	Количество договоров с посредниками общее и в разрезе отдельных каналов сбыта	-
		Р 1.3	Количество конфликтных ситуаций с посредниками, в том числе ситуаций с найденным компромиссным решением	-
	Товародвижение	Р 2.1	Затраты на поддержание товарных запасов в сравнении со стоимостью услуг сервисных организаций, руб.	-

Продолжение табл. 4.2

1	2	3	4	5	
Продвижение и стимулирование сбыта	Реклама	П 1.1	Экономический эффект, руб.	Этот показатель характеризует скорректированную разницу между финансовыми показателями, отражаемых начальный и конечный периоды проведения соответствующей кампании.	
		П 1.2	Показатели предварительного и последующего тестирования потребителей	Этот показатель характеризует скорректированную разницу между социологическим показателями, отражаемых начальный и конечный периоды проведения соответствующей кампании.	
	Связи с общественностью	П 2.1	Экономический эффект, руб.	" "	
		П 2.2	Показатели предварительного и последующего тестирования потребителей	" "	
	Стимулирование сбыта	П 3.1	Экономический эффект, руб.	" "	
		П 3.2	Показатели предварительного и последующего тестирования потребителей	" "	
	Продажи на основе личного контакта	П 4.1	Экономический эффект, руб.	" "	
		П 4.2	Показатели предварительного и последующего тестирования потребителей	" "	
	Вспомогательные системы управления маркетингом	Маркетинговые исследования и информация	У 1.1	Количество тем маркетинговых исследований	-
			У 1.2	Трудоёмкость маркетинговых исследований, чел.-час.	-
У 1.3			Затраты на маркетинговые исследования, руб.	-	
У 1.4			Объём аналитической информации в стандартных форматах, Мб.	-	

Окончание табл. 4.2

1	2	3	4	5
	Планирование, прогнозирование и контроль маркетинговой деятельности	У 2.1	Средняя вариация ключевых плановых показателей маркетинговой деятельности	Этот интегральный показатель характеризует точность прогнозирования.
		У 2.2	Количество дней-опозданий подготовки плановых документов	Этот интегральный показатель характеризует своевременность подготовки плановых документов.
	Система организации службы маркетинга	У 3.1	Интегральный показатель организации службы маркетинга, балл	Этот показатель определяется как сумма баллов, количественно характеризующих определённые направления организации службы маркетинга, например, уровень образования и квалификации кадров, обеспеченность компьютерной техникой и программами, эргономические показатели рабочих мест маркетологов и т. д.

г) система маркетингового контроля – это процесс количественного определения и анализа результатов реализации маркетинговых стратегий и планов, а также осуществление корректирующих действий для достижения поставленных целей.

Итак, подводя определённый итог, можно сделать следующие выводы: компания, ориентируясь на нужды целевых покупателей, при разработке стратегии маркетинга выбирает рынок, выделяет внутри него сегменты, отбирает наиболее перспективные из них и концентрирует всё своё внимание на обслуживании и удовлетворении этих сегментов. Для этого фирма позиционирует на выбранном целевом рынке свою продукцию, разрабатывая комплекс маркетинга. Для претворения в жизнь оптимального маркетингового комплекса компания проводит анализ маркетинговой информации, осуществляет планирование маркетинга, создаёт или совершенствует службу маркетинга, отлаживает маркетинговый контроль. Всё это, в конечном итоге, позволяет фирме приспособливаться к изменениям и достигать поставленных целей.

С учётом вышесказанного сформируем стратегическую карту сбалансированной системы показателей (ССП), характеризующую маркетинговую деятельность фирмы в разрезе её составляющих. В таблице 4.1 представлена обобщённая схема маркетинговой стратегической карты для компании, выпускающей товары широкого потребления. Её традиционные параметры (миссия, аспекты деятельности, стратегические цели, ключевые факторы успеха, показатели) дополнены промежуточным уровнем – стратегические направления. Этот уровень помогает учесть многовариантность маркетинговой стратегии и подчёркивает те опорные точки, без которых невозможны её разработка и реализация. Дальнейшая его детализация осуществляется на основе формирования сбалансированной системы показателей маркетинговой деятельности. Их более подробное описание представлено в таблице 4.2.

Последующие разработка плана мероприятий и балансирование показателей в стратегической карте маркетинговой деятельности требуют учёта реальных условий. Например, для компаний сферы обслуживания такие стратегические направления, как упаковка и организация товародвижения просто не имеют смысла, а малые предприятия, по сравнению с крупными, затрачивают значительно меньшие усилия на связи с общественностью.

4.3. Проблемы формирования показателей финансовой политики

Прежде чем говорить о показателях реализации финансовой стратегии, необходимо определиться с классификацией показателей, которая позволит выбрать такой их набор, который позволит адекватно оценить ту или иную функциональную стратегию предприятия. При этом, как показал анализ точек зрения экономистов работающих в области совершенствования системы сбалансированных показателей, необходимо учитывать следующие направления их классификации: оценку показателя, иерархический уровень применения показателя, назначение, направленность в будущее, мотивация работников, возможность агрегирования и декомпозиции.

При оценке степени реализации стратегии экономистами¹¹¹, наряду с финансовыми показателями отмечается необходимость использования нефинансовых показателей для оценки реализации стратегии. Особенно подчеркивается, что возрастает роль нефинансовых показателей в компаниях с преобладающей долей нематериальных активов. Отдельные авторы¹¹² предлагают расширить данную классификацию показателей, выделяя из финансовых показателей рыночную оценку компании и затраты, обосновывая такое расширение спецификой выделяемых показателей.

По уровню декомпозиции показателей стратегии можно выделить показатели, отражающие реализацию стратегии на уровне предприятия (на уровне топ-менеджеров); показатели, отражающие реализацию стратегии на уровне бизнес-единиц (на уровне руководителей отдельных направлений бизнеса); показатели, отражающие реализацию стратегии на уровне центров ответственности и показатели, отражающие реализацию стратегии на уровне отдельных работников. О необходимости выделения обозначенных уровней пишут Нильс-Горан Ольве и Жан Рой Магнус Ветер в книге «Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. Оценка эффективности деятельности компании»¹¹³, отмечая при этом необходимость дифференцированного подхода к отражению стратегии на различных

¹¹¹ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003. - 320с.

¹¹² Мейер, Маршал В. Оценка эффективности бизнеса/Маршал В. Мейер; [Пер. с англ. А.О. Корсунский]. - М.: ООО «Вершина», 2004, С.65.

¹¹³ Нильс-Горан Ольве и Жан Рой Магнус Ветер Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. - 304 с.

уровнях организации. Поскольку назначение ресурсных политик можно представить как расширение воспроизводства на качественно новом уровне конкретных видов ресурсов, то уровень компетенции при воспроизводстве различных ресурсов (финансов, кадров, информации, организации, материальных ресурсов) будет различным. Следовательно, должны отличаться и показатели, отражающие данные цели.

Как было отмечено ранее, цель стадийных политик, а также экономической (или ее составляющих: производственной, технологической, логистической политик, политики закупок, продаж, политики качества) - способствовать реализации целей собственников через повышение эффективности использования ресурсов предприятия на различных стадиях производства и реализации товара.

Предназначение функциональных политик заключается в ориентации функциональных служб на такое осуществление конкретной деятельности, чтобы оно обеспечивало более эффективное использование ресурсов на всех стадиях производства и реализации товара или услуги и способствовало росту и развитию ресурсов предприятия.

Исходя из этих же соображений, следует дифференцировать центры ответственности, реализующие функциональные политики (прогнозирования и планирования, мотивации, учета и контроля) и центры ответственности, реализующие функциональные одностадийные стратегии (цехи, участки, комплексы работ) или многостадийные функциональные стратегии (отдел логистики, отдел качества).

Когда речь идет о декомпозиции показателей реализации стратегии применительно к конкретным работникам, то следует также различать то, о ком идет речь: о работниках функциональных служб или работниках, занятых непосредственно производством продукции, работ или оказанием услуг. Уровни декомпозиции реализации стратегии могут быть представлены в табличной форме (табл. 4.3).

При использовании показателей необходимо иметь в виду их назначение: оценка эффективности реализации стратегии или мотивация сотрудников организации на достижение стратегических ориентиров. Первые констатируют достигнутый результат, вторые - нацеливают работников на достижение новых результатов.

Пол Нивен предлагает использовать два вида показателей: запаздывающие и опережающие. Если запаздывающие ориентированы на конечный результат, легко определяются и отслеживаются (хотя не дают возможности прогнозировать результаты так как ориентированы на прошедший период), то

Декомпозиция реализации функциональных стратегий по уровням ответственности

Таблица 4.3

Вид политики	Уровень ответственности						
	Предприятие	Бизнес-единица	Центр ответственности по реализации политики			Отдельный работник	
			Функциональной	Одно-стадийной	Много-стадийной	Функциональной службы	Производственного подразделения
Маркетинговая		+	+		+	+	
в том числе - ценовая		+	+		+	+	
- продуктовая		+	+		+	+	
- продвижения		+	+		+	+	+
- распределения		+	+		+	+	
Ресурсные политики:							
Кадровая	+		+			+	+
Финансовая	+		+			+	
Информационная	+		+			+	
Организационная	+		+	+	+	+	
Стадийные							
Инвестиционная	+	+		+		+	
Закупок		+		+		+	+
Производства		+		+		+	+
в том числе - технологическая		+		+		+	+
- Продаж		+		+		+	+
- Доходов	+	+		+		+	+
- Логистическая		+			+	+	+
- Качества	+	+			+	+	+
Функциональные:							
Прогнозирования и планирования		+	+	+		+	
Организации		+	+	+		+	+
Мотивации	+	+	+	+		+	+
Учета и контроля	+	+	+			+	+
+ - наличие данного уровня ответственности				+ -использование финансового показателя на данном уровне			

опережающие показатели оценивают промежуточные результаты, которые определяют достижение конечных результатов, отражаемых запаздывающими показателями, могут использоваться для прогнозов, хотя отслеживать данные показатели довольно сложно¹¹⁴. Подтверждая эту мысль, экономисты Оливер и Ветер отмечают, что «показатели, включенные в стратегическую карту, должны характеризовать как достигнутые результаты, так и обусловившие их основные факторы»¹¹⁵.

Как правило, финансовые показатели представляют первую группу, нефинансовые относятся ко второй группе показателей.

Маршал Мейер разработал свою классификацию показателей, представленных в виде пирамиды отмечая, что, те показатели, которые в действительности или потенциально обращены в будущее (например, рыночная оценка стоимости компании), как правило, нельзя распределить снизу вверх или сверху вниз. В то же время функциональные нефинансовые показатели структурных подразделений или отдельных работников не поддаются агрегированию снизу вверх. «Финансовые показатели (см. рис. 4.3) обращены в будущее только в краткосрочном периоде, их можно



Рис. 4.3. Ориентация показателей

обобщить от бизнес-единиц до компании в целом и каскадно декомпозировать от уровня компании до бизнес-единиц, но их нельзя распределить до уровня функциональных подразделений и рабочих групп». И далее - «Показатели затрат обращены в прошлое, несмотря на то, что траекторию кривой затрат можно продолжить в направлении будущего, а затраты можно обобщать снизу вверх, от

¹¹⁴ Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов./ Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – С. 111.

¹¹⁵ Нильс-Горан Ольве и Жан Рой Магнус Ветер Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. - 304 с.

рабочих групп до функциональных подразделений, бизнес-единиц и компании в целом, а также каскадно дезагрегировать вниз, с высших ступеней иерархии компании до рабочих групп»¹¹⁶.

При этом авторы отмечают, что если для небольших компаний подобрать набор показателей, характеризующих эффективность реализации стратегии несложно, то для крупных компаний это является серьезной проблемой в силу необходимости интеграции и дезинтеграции показателей от конкретного работника до функционального подразделения и обратно. Наиболее удобной для этих целей является мультидивизиональная структура управления, хотя при значительных размерах бизнес-единиц в каждой из них возникают проблемы интеграции и дезинтеграции показателей.

Как показали результаты исследований, исходя из особенностей финансовых показателей, необходимо использовать их для оценки реализации стратегии в целом по предприятию либо по бизнес-единицам, для оценки реализации финансовых стратегий (ценовой политики, финансовой политики, инвестиционной политики доходов, учета и контроля и соответствующего стимулирования на всех уровнях реализации данных политик) и как отдельные сопутствующие показатели для реализации других политик. При этом в качестве финансового показателя, способного к агрегированию и дезинтеграции на уровне подразделений и отдельного работника можно использовать издержки.

Как было отмечено выше, финансовая политика (как политика ресурсная) должна быть направлена на расширенное воспроизводство данного вида ресурсов, то есть финансов, и на удовлетворение интересов собственников финансов, то есть собственников компании.

Как правило, большинство организаций выбирают финансовые показатели, относящиеся к трем областям: росту, прибыльности и созданию стоимости¹¹⁷. Об этом же пишет Уолш К., отмечая, что базовыми показателями следует считать активы, прибыль, темп роста и поток денежных средств¹¹⁸.

В настоящее время корпоративная стоимость или стоимость компании превалирует в качестве важнейшего показателя любого бизнеса, отражая интересы собственников компании. «Именно ради того, чтобы этот показатель был максимально высоким, осуществляются в основном все операции в бизнесе», считает

¹¹⁶ Мейер, Маршал В. Оценка эффективности бизнеса/Маршал В. Мейер; [Пер. с англ. А.О. Корсунский]. - М.: ООО «Вершина», 2004. - 272 с68.

¹¹⁷ Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов:/ Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - С. 114.

¹¹⁸ Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Дело, 2001. - С. 22.

главный специалист по финансам Ирландского института менеджмента в Дублине Киран Уолш¹¹⁹. Данной точки зрения придерживаются многие отечественные и зарубежные экономисты¹²⁰. Разделяя их позицию, можно отметить, что данный показатель отражает реализацию как текущих целей акционеров (получение дивидендов), так и долгосрочных целей (увеличение курсовой стоимости акций). Этот показатель можно разложить, используя формулу Дюпона, на составляющие, которые позволят оценить изменения по отдельным направлениям.

В последние годы к предприятию предлагается подходить как к инвестиционному проекту, рассматривая его как генератор будущих поступлений, способствующих росту стоимости акционерного капитала, а в качестве показателя, отражающего целевые установки менеджера компании, использовать показатель **добавленной экономической стоимости** (economic value added, EVA). Если целью компании является рост стоимости собственного капитала, то показатель (EVA) позволит оценить эффективность расширения деятельности компании, поскольку рост акций возможен только в случае превышения доходностью предприятия цены капитала. «Используя (EVA) в качестве критерия, многие организации теперь имеют инструмент оценки альтернативных затрат различных инвестиционных возможностей», пишет П. Нивен¹²¹. При этом добавленную экономическую стоимость рекомендуется определять как чистую операционную доходность фирмы за вычетом затрат на капитал. С этой же целью применяются показатели **добавленной стоимости акционерного капитала** (shareholder value added, SVA) или **добавленной рыночной стоимости** (market value added, MVA). Добавленная стоимость акционерного капитала получается путем дополнительной корректировки добавленной экономической стоимости на величину нефункционирующих активов и заемного долгосрочного и краткосрочного капитала. Добавленная рыночная стоимость определяется на основе рыночных оценок.

Ключевым фактором переменной, от которой зависит успех компании, определяемый по критерию добавленной стоимости

¹¹⁹ Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – С.22.

¹²⁰ Ван Хорн ДЖ.К. Основы управления финансами: Пер. С англ./Гл.ред. серии Я.В.Соколов. – М.: Финансы и статистика, 1996. – С.11.

¹²¹ Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов:/ Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 328с.

акционерного капитала (SVA), как отмечает Уолш К.¹²², является соотношением между показателями внутренней нормы доходности и средневзвешенных затрат на капитал. Предприятие создает добавленную стоимость только в случае превышения внутренней нормы доходности над средневзвешенными затратами на капитал. Таким образом, направленность в будущее финансовых показателей можно обеспечить с помощью оценки будущих поступлений и вложений в развитие предприятия и учета соотношения внутренней нормы доходности и средневзвешенной цены капитала предприятия. А разложить прогнозные показатели стоимости акционерного капитала на составляющие можно с помощью анализа Дюпона.

По словам Пола Р. Нивена, подход экономистов к разработке показателей реализации стратегии на основе «взаимосвязанных целей и показателей» на практике «может ограничить творчество группы по разработке новых мощных показателей деятельности, способных сыграть решающую роль в реализации стратегии»¹²³. Представляется возможным использовать оба подхода при формировании системы показателей. С одной стороны, построить систему запаздывающих (оценочных) показателей исходя из целевых установок основных заинтересованных участников реализации стратегии как основу для конкретизации стратегии и одновременно предложить комплекс (опережающих, стимулирующих) показателей, полученных на основе предложений группы разработчиков системы сбалансированных показателей. Далее необходимо провести увязку показателей и их проверку на непротиворечивость друг другу и целям, поставленным перед структурными подразделениями и отдельными работниками и предложить эту систему показателей для обсуждения работникам предприятий. В этом случае показатели будут соответствовать целям стратегии и учитывать особенности конкретного предприятия.

Поскольку эффективность реализации стратегии невозможно наблюдать или измерить, так как она находится в будущем, то «измерение эффективности подразумевает необходимость предположений об экономической эффективности». Это означает, что выводы об экономической эффективности «всегда будут содержать элемент неопределенности»¹²⁴. Следовательно, необходимо

¹²² Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – С.22.

¹²³ Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов:/ Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – С. 106.

¹²⁴ Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — С.12.

использовать вероятностный подход к определению результатов оценки реализации стратегии.

4.4. Стратегическая карта ценовой политики организации

Большинство современных исследователей определяют цену как один из основных элементов рыночного механизма¹²⁵. Цена в условиях рыночной экономики является одним из важнейших параметров деятельности предприятия. Именно цены определяют структуру производства, оказывают решающее воздействие на движение материальных потоков, уровень доходности предприятия¹²⁶. Правильная методика установления цены, разумная ценовая политика и последовательная ее реализация составляют компоненты успешной деятельности любого коммерческого предприятия в условиях рыночной экономики.

Для любой фирмы цена, как считает немецкий экономист Х. Швальбе, - вознаграждение за результаты своей деятельности, и фирмы хотят получить цену, соответствующую этим результатам¹²⁷. Значимость цены для предприятия состоит, прежде всего, в обеспечении прибыли от реализации продукции, поэтому ценовая политика должна быть хорошо обоснована и продумана. Ценовая политика не всегда бывает достаточно проработана и может включать определенные ошибки и просчеты. Наиболее распространенными являются¹²⁸:

- ценообразование излишне ориентированное на издержки;
- цены не достаточно адаптированы к изменению рыночных условий;
- цена рассматривается в отрыве от других элементов системы маркетинга;
- цены недостаточно учитывают отдельные варианты исполнения продукта и сегменты рынка.

Ценовая политика, как функциональная стратегия, может быть отнесена к элементам маркетинговой стратегии (к маркетинговой

¹²⁵ Составными элементами рыночного механизма являются: спрос, предложение, *цена* и конкуренция (см. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Учебник в 2-х тт. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М., 2000, Вальрас Л. Элементы чистой политэкономии или теория общественного богатства: Пер. с фр. - М., Экономика, 2000; Мэнкью Н.Г. Принципы экономикс: Пер. с англ.-2-е изд., сокр. - СПб., 2000; Экономика. Учебник./Под ред. А.С. Булатова.- М.,1999; Экономическая теория (политэкономия). Учебник /Под общ. ред. В.И. Видяпина, Г.П. Журавлевой. - М.: ИНФРА - М , 1997)

¹²⁶ Цены и ценообразование./ Под ред. В.Е. Есипова. – СПб: Питер, 2001. – 464 с.

¹²⁷ Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. – М.: Республика, 1995

¹²⁸ Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.

стратегии могут быть также отнесены товарная и бытовая политики)¹²⁹. Т.е. ценовая политика предприятия должна рассматриваться в контексте комплекса маркетинга.

Политика цен предприятия, по мнению проф. В.М. Тарасевич, заключается в «определении и поддержании оптимальных уровней, структуры цен, взаимосвязей цен на товары в рамках ассортимента предприятия и конкретного рынка, в своевременном изменении цен по товарам и рынкам с целью достижения максимально возможного успеха в рыночной ситуации»¹³⁰. Действующее российское законодательство трактует ценовую политику как «общие цели, которые предприятие собирается достичь с помощью цен на свою продукцию и услуги»¹³¹. Следовательно, ключевым моментом ценовой политики является направленность на достижение целей организации.

При этом следует подчеркнуть, что особенностью ценовой политики является ее взаимосвязь с функциональными стратегиями первого порядка: финансовой, кадровой и производственной. Ценовая политика, а цена как ее инструмент оказывают влияние на формирование финансовых результатов деятельности предприятия (выручка, прибыль). Кроме того, в себестоимости как элементе образования цены заложена заработная плата, что определяет ее взаимосвязь с кадровой политикой, т.к. заработную плату можно рассматривать в качестве элемента материального стимулирования работников предприятия. Связь ценовой политики с производственной определяется тем фактом, что цена содержит элементы, связанные с покрытием материальных затрат.

Проф. В.Е. Есипов выделяет следующие цели ценовой политики¹³²:

1. Дальнейшее существование организации;
2. Краткосрочная максимизация прибыли;
3. Краткосрочная максимизация оборота;
4. Максимальное увеличение сбыта;
5. «Снятие сливок»;
6. Лидерство в качестве.

В дополнение к указанным целям проф. Тарасевич В.М. вводит следующие цели ценовой политики¹³³:

¹²⁹ см. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) // Х. Маккей Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ./ Б. Карлофф – Уфа: Академия менеджмента. М.: Экономика, 1993, с. 297)

¹³⁰ Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с., с. 15

¹³¹ Методические рекомендации Министерства экономики РФ, утверждены приказом от 01.10.1997 № 118

¹³² Цены и ценообразование./ Под ред. В.Е. Есипова. – СПб: Питер, 2001. – 464 с.

¹³³ Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с., с. 28-29

1. Компенсация всех затрат, понесенных по данному продукту;
2. Улучшение загрузки производственных мощностей;
3. Вытеснение конкурентов;
4. Расширение доли рынка;
5. Продвижение товаров на рынке на рынке.

А.А. Марченко в учебном пособии «Маркетинг»¹³⁴ акцентирует внимание на трех направлениях формирования целевых установок коммерческой фирмы:

1. Цели, основанные на сбыте (выживаемость);
2. Цели, основанные на прибыли;
3. Цели, основанные на существующем положении.

Приведенные точки зрения позволяют сформировать модель структуры целей ценовой политики предприятия, представленную на рис. 4.4.



Рис. 4.4. Модель структуры целей ценовой политики предприятия

Необходимо подчеркнуть тот факт, что цели ценовой политики предприятия дифференцируются с точки зрения временной

¹³⁴ Марченко А.А. Маркетинг: Учеб. Пособие / Владим. гос. ун-т. Владимир, 1997 – 156 с., с. 99

ориентации (долгосрочные и краткосрочные), а также с точки зрения этапов жизненного цикла предприятия.

Начальные этапы жизненного цикла (порог нечувствительности, внедрение и рост) предполагают увеличение доли рынка, рост объема продаж и лидерство в качестве. «Средние» этапы жизненного цикла (зрелость, насыщение и спад) предполагают обеспечение устойчивого положения предприятия (стабильность) и благоприятного климата. «Последние» («завершающие») этапы жизненного цикла (кризис и ликвидация) ключевой акцент накладывают на быстрое получение наличных денег.

Долгосрочная и краткосрочная ориентации предприятия с точки зрения целей ценовой политики могут быть сформулированы с учетом приоритетов при определении финансовых результатов деятельности предприятия. Так, максимизация прибыли является краткосрочной целевой ориентацией, получение удовлетворительной прибыли и получение дохода от инвестиций представляют собой долгосрочные цели.

Необходимо подчеркнуть тот факт, что цели ценовой политики должны удовлетворять требованиям измеримости, достижимости и реализуемости. В таблице 4.4 представлены показатели достижимости и реализуемости целей ценовой политики.

Таблица 4.4

Показатели реализуемости и достижимости целей ценовой политики предприятия

Формулировка цели	Наименование показателя
Лидерство в качестве	- соотношение затрат на качество к финансовому результату; - % брака; - % затрат на качество в структуре себестоимости
Объем продаж	- объемы продаж в натуральном и стоимостном выражении; - показатели динамики объемов выпуска (темпы роста, темпы прироста)
Доля рынка	- % от рыночного оборота
Максимизация прибыли	- чистая прибыль
Получение удовлетворительной прибыли	- средняя рентабельность по отрасли
Доходность инвестиций	- показатели эффективности инвестиций (NPV, IRR, MIRR, DPB)
Быстрое получение наличных денег	- коэффициенты оборачиваемости; - длительность оборота
Обеспечение стабильности	- коэффициенты вариации объемов выпуска и прибыли
Поддержание благоприятного климата	- качественные характеристики (степень удовлетворенности потребителей, качество социальной среды)

Приведенные выше показатели, отражающие цели ценовой политики предприятия можно сгруппировать по трем картам:

- *производственной*, включающей следующие показатели: % брака, показатели динамики объемов выпуска, уровень затрат на качество);

- *финансовой*, включающей такие показатели как: средняя рентабельность по отрасли, показатели эффективности инвестиций, показатели оборачиваемости, чистая прибыль;

- *маркетинга*: % рыночного оборота, объем продаж, численность и структура потребителей.

Таким образом, карты ценовой политики с точки зрения сбалансированной системы показателей могут быть следующей графической моделью (см. рис. 4.5).



Рис. 4.5. Функциональные карты ценовой политики предприятия

Приведенные выше рассуждения позволяют констатировать факт корреляции карты ценовой политики с финансовой, маркетинговой, производственной и другими (например, инвестиционной) стратегическими картами. То есть, показатели, составляющие «внутреннее содержание» карты ценовой политики могут одновременно входить в состав перечисленных выше карт.

Необходимо подчеркнуть тот факт, что показатели, составляющие карту ценовой политики должны быть сбалансированы как с точки зрения непротиворечивости «внутри» карты, так и карт других функциональных стратегий (политик) организации на основе использования метода парных сравнений¹³⁵. Следовательно, возникает

¹³⁵ Лапыгин Ю.Н., Бобкова Е.В. Механизм формирования ССП реализации функциональных стратегий предприятия. // Современные модели стратегий развития организаций (плернарные

предположение о том, что детализация стратегии организации на функциональные стратегии может рассматриваться как подготовительный этап (нисходящий информационный поток) для агрегирования (синтеза, который может быть рассмотрен как восходящий информационный поток) показателей, входящих в межфункциональные сферы (такие, как политика цен).

4.5. Стратегические карты учетной политики

Термин «учетная политика» прочно входит в жизнь российских коммерческих организаций.

Учитывая важность, объективность и значимость учетной политики - как основы осуществления финансово-хозяйственной деятельности организации, формирование учетной политики заслуживает предельно внимательного отношения и квалифицированного подхода.

Это объясняется целым рядом причин, в частности:

1. учетная политика выполняет информационную и контрольную функции;
2. учетная политика позволяет управлять финансовыми ресурсами организации;
3. элементы учетной политики влияют на формирование налоговых обязательств организации перед бюджетом;
4. учетная политика применяется последовательно в течение нескольких лет.

Уместно ли рассматривать учетную политику предприятия в контексте карт сбалансированной системы показателей? По смыслу своего названия, стратегическая карта представляет собой инструмент достижения оптимальной сбалансированности множества различных экономических факторов¹³⁶. Стратегические карты выступают как в качестве инструмента стратегического планирования, так и в качестве инструмента текущего управленческого контроля, дополняющего и расширяющего возможности финансового контроля.

По мнению автора, грамотно разработанная учетная политика позволяет осуществлять внутренний контроль за финансово-хозяйственной деятельностью организации. В положении по учетной политике хозяйствующие субъекты определяют наиболее эффективные для себя способы и методы ведения бухгалтерского учета, выбирают элементы формирования налогооблагаемой базы по

доклады, тезисы выступлений) / Отв. ред. Ю.Н. Лапыгин. – Владимир: АНО «НИРР», АНО «АМР», 2004. – 203 с., с. 119-120

¹³⁶ Ольше Нильс – Горан., Жан Рой., Магнус Ветер., Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. - 304 с.

налогам. Внешние и внутренние пользователи бухгалтерской и налоговой информации с помощью учетной политики осуществляют предварительную оценку систем учета хозяйствующего субъекта, рациональность избранных методов, оценивают влияние применяемых методов учета на достоверность показателей отчетности и определяют уровень существенности и степень риска при принятии экономических решений.

Однако необходимо помнить, что стратегические карты содержат систему тщательно отобранных показателей, которая используется для реализации согласованной концепции стратегического развития организации, и эти показатели хозяйствующий субъект устанавливает самостоятельно. В то время как в учетной политике отражаются методы и способы, вариантность которых предусмотрена законодательными и нормативными документами по бухгалтерскому и налоговому учету.

Кроме того, для эффективного использования стратегических карт необходимо постоянно обновлять и пересматривать их содержание, иначе они не смогут играть активную роль в анализе корпоративной стратегии. Это неприемлемо для учетной политики, так как возможность ее изменения предусмотрена законодательно в определенных случаях, которые будут рассмотрены ниже. Следовательно, необходимо помнить о специфике формирования и порядке изменения учетной политики как для целей бухгалтерского учета, так и для целей налогового учета, тем более, когда речь идет о стратегических планах.

По мнению Николаевой С.А.¹³⁷ анализ приказов по учетной политике организаций показывает, что они зачастую состояются из фрагментов нормативных документов, которые не подразумевают никакой вариантности, содержат общеизвестные нормы, обязательные к применению всеми организациями. Положения по учетной политике, которые входят в регламент системы управления организацией и должны представлять собой конкретные документы, часто носят описательный характер. Это затрудняет процесс подготовки достоверной финансовой информации, а также делает информацию по учетной политике, раскрываемую в бухгалтерской отчетности, малопонятной ее пользователям. Отсутствие необходимой информации и адекватных требований к ее подготовке становится причиной неспособности большинства инвесторов реально оценить свои будущие выгоды и риски, а, значит, снижается степень доверия к бухгалтерской финансовой информации. Зачастую в организациях отсутствует или не реализуется система обратной связи, т.е. не

¹³⁷ Николаева С.А., Безрученко Г.А., Галдина А.А.. Международные и российские стандарты бухгалтерского учета: Сравнительный анализ, принципы трансформации, направления реформирования - Ан-Пресс, 2001.

анализируется, действительно ли выбраны и обоснованы эффективные методы и способы учета.

Кроме того, практика показывает, что в приказах по учетной политике часто приводятся способы бухгалтерского учета по всем возможным ее элементам, т.е. принимаются решения «на будущее». Это вносит путаницу при раскрытии информации и делает ее малопонятной пользователям, т.к. определить существенные способы в данном случае не представляется возможным.

Бакаев А. - начальник отдела департамента регулирования госфинконтроля, аудиторской деятельности и бухучета Минфина РФ, выступая в декабре 2004 года на конгрессе бухгалтеров и аудиторов России подчеркнул, что государство обеспокоено «очень низким качеством бухгалтерской отчетности, низким уровнем соблюдения правил российского бухгалтерского учета»¹³⁸. По его словам, согласно опросам Института профессиональных бухгалтеров России на предмет соблюдения своими членами правил бухгалтерского учета, ни в одном опросе нет 100-процентного применения национальных стандартов, даже по учетной политике.

Итак, рассмотрим подходы к формированию учетной политики организации.

Учетная политика для целей бухгалтерского учета

Общеизвестна роль бухгалтерской информации, используемой в разработке бизнес – стратегии и контроле за ее реализацией. Исторически система бухгалтерского учета способна адекватно представлять информацию о финансовом положении организации и о финансовых результатах её деятельности. Это вытекает из самой сущности бухгалтерского учета, а так же в силу его предмета и метода.

Основным источником информации о финансовом положении и финансовых результатах деятельности организации является бухгалтерская (финансовая) отчетность, которая составляется по данным бухгалтерского учета. Следовательно, чем лучше развита система бухгалтерского учета, тем больше доверия к информации, формируемой на ее основании.

Для целей бухгалтерского учета порядок формирования учетной политики регулируется Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации»¹³⁹. Положение устанавливает основы формирования и раскрытия учетной политики организаций, являющихся юридическими лицами по законодательству Российской

¹³⁸ <http://www.ipbr.ru>

¹³⁹ ПБУ 1/98 «Учетная политика организации утверждено приказом Минфина России от 09.12.98 N 60н

Федерации, за исключением кредитных организаций¹⁴⁰ и бюджетных учреждений¹⁴¹.

Под учетной политикой организации понимается принятая ею совокупность способов ведения бухгалтерского учета - первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности.

Учетная политика организации формируется главным бухгалтером организации в течение 90 дней с момента государственной регистрации и утверждается руководителем организации с оформлением соответствующего организационно - распорядительного документа (приказа, распоряжения и т.п.).

Учетная политика должна отвечать требованиям полноты, своевременности, осмотрительности, приоритета содержания перед формой, непротиворечивости и рациональности.

При формировании учетной политики необходимо соблюдать основные допущения:

1) *имущественной обособленности*. При этом предполагается, что активы и обязательства организации существуют обособленно от активов и обязательств собственников этой организации и от других организаций;

2) *непрерывности деятельности*. Это допущение предполагает, что в обозримом будущем организация будет продолжать свою деятельность, и обязательства организации будут погашаться в установленном порядке;

3) *последовательности применения учетной политики*. Подразумевается, что принятая учетная политика будет применяться организацией последовательно от одного отчетного года к другому;

4) *временной определенности фактов хозяйственной деятельности*. Это допущение напрямую связано с принципом бухгалтерского учета, в соответствии с которым факты хозяйственной деятельности относятся к тому отчетному периоду, в котором они имели место, независимо от фактического поступления или выплаты денежных средств, связанных с этими фактами.

Изменение учетной политики, согласно ПБУ 1/98, допускается в случаях:

- изменения законодательства РФ или нормативных актов по бухгалтерскому учету;
- разработки организацией новых способов ведения бухгалтерского учета. При этом применение нового способа ведения бухгалтерского учета предполагает более достоверное

¹⁴⁰ Кредитные организации руководствуются Положением Банка России от 5 декабря 2002 г. N 205-П.

¹⁴¹ Бюджетные учреждения с 1 января 2005 года руководствуются Инструкцией по бюджетному учету. Утверждена приказом Министерства финансов Российской Федерации от 26 августа 2004 г. № 70н.

представление фактов хозяйственной деятельности в учете и отчетности организации или меньшую трудоемкость учетного процесса без снижения степени достоверности информации;

- существенного изменения условий деятельности организации (реорганизация, смена собственников, изменение видов деятельности и т.п.).

Изменение учетной политики должно быть обоснованным, и вводится с 1 января года (начала финансового года), следующего за годом его утверждения.

Дополнения в учетную политику могут вноситься в течение всего текущего года. Дополнением является утверждение способа ведения бухгалтерского учета операций (фактов хозяйственной деятельности), которые впервые возникли в деятельности организации.

При формировании учетной политики по конкретному направлению ведения бухгалтерского учета осуществляется выбор одного способа из нескольких, допускаемых законодательными актами.

Если в системе нормативного регулирования бухгалтерского учета в Российской Федерации отсутствуют способы, позволяющие отразить специфику деятельности предприятия, оно имеет право разработать соответствующие способы бухгалтерского учета, которые должны быть всесторонне аргументированы и обоснованы.

Выбранные при формировании учетной политики способы ведения бухгалтерского учета применяются всеми подразделениями организации, в том числе филиалами и представительствами, выделенными на отдельный баланс.

Филиалы и представительства иностранных организаций, находящиеся на территории Российской Федерации, могут формировать учетную политику исходя из правил, установленных в стране нахождения иностранной организации, если последние не противоречат международным стандартам финансовой отчетности¹⁴².

Структуру учетной политики организация определяет самостоятельно. Как правило, учетная политика для целей бухгалтерского учета, состоит из двух частей:

1. Организационно-технической.
2. Методической.

Организационно-технические аспекты учетной политики включают в себя приемы и способы организации технологического процесса работы бухгалтерской, финансовой служб организации,

¹⁴² п.6 ПБУ 1/98 «Учетная политика организации».

направленных на выполнение задач, обеспечивающих процесс принятия экономических и управленческих решений.

В составе учетной политики утверждается:

- рабочий план счетов бухгалтерского учета;
- график документооборота и порядок обработки учетной информации;
- порядок проведения инвентаризации и график плановых инвентаризаций (закрытый документ);
- методы оценки активов и обязательств организации;
- формы внутреннего контроля;
- должностные инструкции бухгалтерских работников;
- и т.д.

Отдельные организационно – технические аспекты учетной политики представлены в таблице 4.5.

Таблица 4.5

**Элементы организационно-технического
раздела учетной политики**

Элементы учетной политики	Допустимые варианты	Основание
Организация бухгалтерского учета	а) учредить бухгалтерскую службу как структурное подразделение, возглавляемое главным бухгалтером; б) ввести в штат должность бухгалтера; в) передать на договорных началах ведение бухгалтерского учета централизованной бухгалтерии, специализированной организации или бухгалтеру-специалисту; г) вести бухгалтерский учет лично руководителю.	129-ФЗ «О бухгалтерском учете» п.2 ст.6
Форма бухгалтерского учета	а) мемориально-ордерная б) журнально-ордерная в) автоматизированная, г) упрощенная и др.	То же, ст.10
Формы первичных учетных документов	разрабатываются самостоятельно в том случае, если отсутствуют унифицированные формы	То же, ст.9
Формы бухгалтерской отчетности	а) применяются формы, рекомендованные МФ РФ; б) применяются формы, разработанные организацией самостоятельно на основе рекомендованных образцов	Приказ МФ РФ N 67н от 22.07.2003 г.

Методологические аспекты учетной политики представляют собой методику учета хозяйственных операций, способную влиять на оценку имущества и порядок формирования финансовых результатов деятельности организации.

Состав элементов политики организаций зависит от вида осуществляемой коммерческой деятельности. Возможные элементы методологического раздела учетной политики представлены в таблице 4.6¹⁴³.

Организация должна раскрывать принятые при формировании учетной политики способы бухгалтерского учета, существенно влияющие на оценку и принятие решений заинтересованными пользователями бухгалтерской отчетности.

Существенными признаются способы ведения бухгалтерского учета, без знания о которых невозможна достоверная оценка финансового положения или финансовых результатов деятельности организации заинтересованными пользователями бухгалтерской отчетности.

В настоящее время перед коммерческими организациями стоит проблема применения международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Бухгалтерский учет рассматривается как международный язык бизнеса, а международные стандарты финансовой отчетности признаны во всём мире как эффективный инструмент для предоставления прозрачной и понятной информации о деятельности компаний.

Процесс унификации бухгалтерского учёта напрямую связан с фундаментальными изменениями в мировой экономике в результате международной интеграции и интернационализации хозяйственной деятельности. Эти процессы обуславливают необходимость в едином понимании и представлении финансовой информации, основным источником которой продолжает оставаться бухгалтерская (финансовая) отчетность.

Унификация бухгалтерского учета с МСФО является важной для национальных компаний, собирающихся работать на международных рынках и стремящихся привлечь международные инвестиции. Без соблюдения принципов МСФО российские предприятия не смогут выходить на внешние рынки, прогнозировать и управлять внешними условиями, защищать свой собственный капитал, приумножать источники капитала за счет привлечения потенциальных партнеров.

¹⁴³ Автор не ставит перед собой цель - охватить все элементы учетной политики, а представляет некоторые из них.

Таблица 4.6

Элементы методологического раздела учетной политики

Элемент учетной политики	Допустимые варианты	Обоснование
Выбор варианта заготовления и приобретения материалов	-по фактической себестоимости - по учетным ценам	Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 №94н
Порядок учета транспортно-заготовительных расходов	а) отнесения ТЗР на отдельный счет "Заготовление и приобретение материалов", согласно расчетным документам поставщика; б) отнесения ТЗР на отдельный субсчет к счету "Материалы"; в) непосредственное включение ТЗР в фактическую себестоимость материалов.	Приказ Минфина РФ от 28.12.01 №119н
Способ погашения стоимости спец.оснастки	- способ списания стоимости пропорционально объему выпущенной продукции (работ, услуг); - линейный способ.	Приказ Минфина РФ от 26.12. 2002 N 135н
Оценка МПЗ при отпуске в производство и ином выбытии	-по себестоимости каждой единицы; -по средней себестоимости; -по себестоимости первых по времени приобретения материально-производственных запасов (способ ФИФО); -по себестоимости последних по времени приобретения материально-производственных запасов (способ ЛИФО).	ПБУ 5/01 Приказ Минфина РФ от 9.06. 2001 N 44н
Порядок ведения аналитического учета материалов	- количественно – суммовой метод; - сальдовым методом.	Приказ Минфина от 28.12.01 №119н
Порядок ведения аналитического учета товаров в торговых организациях	- сортовой метод; - партионный метод.	Приказ Минфина от 28.12.01 №119н
Способ начисления амортизации по ОС	-линейный способ; -способ уменьшаемого остатка; -способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования; -способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).	ПБУ6/01 Приказ Минфина РФ от 30.03. 2001 N 26н

Продолжение таблицы 4.6

Решение о переоценке ОС	- проводить переоценку; -не проводить переоценку.	ПБУ6/01
Метод проведения переоценки ОС	- метод индексации ¹⁴⁴ ; -метод прямого пересчета стоимости основных средств по рыночным ценам.	ПБУ6/01
Решение о создании резерва на ремонт ОС	- создается резерв; -не создается резерв	ПБУ6/01
Порядок финансирования ремонта ОС	Затраты на ремонт включаются в себестоимость текущего отчетного периода; Затраты на ремонт резервируются; Затраты на ремонт предварительно учитываются в составе расходов будущих периодов.	ПБУ6/01
Способ начисления амортизации по НМА	-линейный способ; -способ уменьшаемого остатка; -способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).	ПБУ14/2000 Приказ Минфина РФ от 16.10. 2000 N 91н
Порядок погашения первоначальной стоимости НМА	- с использованием сч.05 «Амортизация НМА»; - отражение сумм амортизации непосредственно на сч. 04 «Нематериальные активы»	Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 №94н
Способы списания расходов на НИОКТР	-линейный способ; -способ списания расходов пропорционально объему продукции (работ, услуг).	ПБУ17/02 Приказ Минфина РФ от 19.11. 2002 N 115н
Оценка некотируемых финансовых вложений при выбытии	-по первоначальной стоимости каждой единицы бухгалтерского учета финансовых вложений; -по средней первоначальной стоимости; -по первоначальной стоимости первых по времени приобретения финансовых вложений (способ ФИФО).	ПБУ19/02 Приказ Минфина РФ от 10.12. 2002 N 126н
Периодичность проверки на обесценение некотируемых финансовых вложений	-квартал; -год	ПБУ19/02

¹⁴⁴ Предприятие может самостоятельно разработать индексы или использовать индексы НИИ статистики (письмо Минфина России от 31 июля 2003 г. N 04-02-05/3/63).

Окончание таблицы 4.6

Метод учета затрат на производство	-нормативный; -попередельный; -попроцессный; -позаказный.	Отраслевые инструкции
База распределения косвенных расходов	-сумма з/платы основных производственных рабочих; - сумма прямых затрат; -сумма отработанных машино/часов производственного оборудования;	Отраслевые инструкции
Порядок списания управленческих расходов	-учитываются как затраты на продукт; - учитываются как затраты на период.	Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 №94н
Сводный учет затрат на производство	-полуфабрикатный вариант; - бесполуфабрикатный вариант.	Отраслевые инструкции
Способ оценки незавершенного производства на предприятиях серийного и массового производства	-по фактической производственной себестоимости; - по нормативной (плановой) производственной себестоимости; -по прямым статьям затрат; -по стоимости сырья, материалов и полуфабрикатов.	Приказ Минфина РФ от 29.07.1998 N 34н
Способ оценки готовой продукции	-по фактической производственной себестоимости; -по нормативной (плановой) производственной себестоимости; - по прямым статьям затрат.	Приказ Минфина РФ от 29.07.1998 N 34н
Учет выпуска готовой продукции	- с использованием счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)»; -без использования счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)»;	Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 №94н
Порядок списания расходов на продажу	-списываются в полном объеме на уменьшение выручки от продаж; -расходы на упаковку и транспортировку распределяются между отдельными видами отгруженной продукции, остальные расходы на продажу списываются в полном объеме.	Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 №94н
Создание резерва по сомнительным долгам	-резерв создается; -резерв не создается;	Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 №94н
Способ списания расходов будущих периодов	- равномерное списание; - пропорционально объему продукции	Приказ Минфина РФ от 29.07.1998 N 34н

Многие российские организации стремятся предоставлять финансовую отчетность в соответствии с МСФО для получения доступа к международным рынкам капитала, а также для того, чтобы объективно оценить собственный бизнес.

В настоящее время Министерство финансов России разработало Концепцию развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу¹⁴⁵. Она направлена на повышение качества информации, формируемой в бухгалтерском учете и отчетности, и обеспечение гарантированного доступа к ней заинтересованным пользователям.

В Концепции отмечено, что в процессе развития особую актуальность для поддержания единства и целостности системы бухгалтерского учета и отчетности приобретает обеспечение стабильности данной системы. Первостепенное значение при этом имеет выявление рисков развития (неадекватность реальной экономической ситуации, несопоставимость информации, непоследовательность регулирования, однобокость развития и др.). Предотвращение или смягчение последствий этих рисков требует осуществления органами государственной власти и профессиональным сообществом комплекса соответствующих мер. В Концепции акцентируется внимание на неоправданном затягивании процессов преобразования бухгалтерского учета и отчетности. В то же время, форсирование изменений в бухгалтерском учете и отчетности вне связи с изменениями в хозяйственном механизме и реальным функционированием рыночных институтов может привести к снижению качества финансовой информации в экономике, дискредитации МСФО, а также ослаблению финансовой дисциплины.

Кроме того, переход на МСФО требует времени для практической отработки новых методов и процедур сбора и обработки информации.

Изменения в бухгалтерском учете и отчетности, в частности переход на МСФО, должны происходить постепенно с учетом возможностей, потребностей и готовности профессиональной и другой заинтересованной общественности, а также органов государственной власти. В связи с вышеизложенным, планируется осуществить реализацию Концепции по специальным планам, охватывающим все выделенные направления развития бухгалтерского учета и отчетности, и осуществить следующие этапы реализации Концепции:

¹⁴⁵ Концепция развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу одобрена приказом Минфина РФ от 1 июля 2004 г. N 180.

2004-2007 гг.

1. Обязательный перевод на МСФО консолидированной финансовой отчетности общественно значимых хозяйствующих субъектов¹⁴⁶, кроме тех, чьи ценные бумаги обращаются на фондовых рынках других стран и которые составляют такую отчетность по иным международно признаваемым стандартам.

2. Утверждение основного комплекта российских стандартов индивидуальной бухгалтерской отчетности на основе МСФО.

3. Совершенствование принципов и требований к организации учетного процесса, а также базовых правил бухгалтерского учета, обеспечивающих формирование информации для составления индивидуальной и консолидированной финансовой отчетности.

4. Создание специального органа в рамках системы утверждения (одобрения) стандартов бухгалтерского учета и отчетности.

5. Создание основных элементов инфраструктуры применения МСФО.

6. Сближение правил налогового учета с правилами бухгалтерского учета.

7. Активизация участия профессиональных общественных объединений в развитии и регулировании бухгалтерской и аудиторской профессии.

8. Усиление контроля обеспечения общественно значимыми хозяйствующими субъектами публичности консолидированной финансовой отчетности.

9. Совершенствование системы подготовки и повышения квалификации кадров, в том числе пользователей бухгалтерской отчетности.

10. Развитие международного сотрудничества в области бухгалтерского учета, отчетности и аудиторской деятельности.

2008-2010 гг.

1. Обязательный перевод на МСФО консолидированной финансовой отчетности других хозяйствующих субъектов, включая общественно значимые, ценные бумаги которых обращаются на фондовых рынках других стран и которые составляют такую отчетность по иным международно признаваемым стандартам.

2. Оценка возможности составления определенным кругом хозяйствующих субъектов индивидуальной бухгалтерской отчетности непосредственно по МСФО (вместо российских стандартов).

¹⁴⁶ К общественно значимым должны быть отнесены хозяйствующие субъекты, в коммерческую деятельность которых прямо или косвенно вовлечены средства неограниченного круга лиц: открытые акционерные общества и иные организации, имеющие публично размещаемые (размещенные) и/или публично обращающиеся ценные бумаги; финансовые организации, работающие со средствами физических и юридических лиц; другие организации.

3. Укрепление и расширение сферы деятельности специального органа в рамках системы утверждения (одобрения) стандартов бухгалтерского учета и отчетности.

4. Дальнейшее повышение роли профессиональных общественных объединений в развитии и регулировании бухгалтерской и аудиторской профессии.

5. Развитие системы контроля обеспечения хозяйствующими субъектами публичности бухгалтерской отчетности.

6. Расширение сферы контроля на качество бухгалтерской отчетности, в том числе подготовленной по МСФО

Необходимо отметить, что по российским стандартам бухгалтерского учета учетная политика предприятия не входит в состав годовой отчетности. В соответствии с МСФО 1 «Представление финансовой отчетности» в состав финансовой отчетности входит так же и учетная политика.

Учетная политика по МСФО - это конкретные принципы, методы, процедуры, правила и практика, принятые компанией для подготовки и представления финансовой отчетности.

МСФО предписывают раскрывать в финансовой отчетности принципы, которым следовала компания, и методы, используемые для воплощения этих принципов. При выборе учетной политики компании рекомендуется ориентироваться на правила, предписанные МСФО. При отсутствии таковых для отдельных операций руководство компании вырабатывает учетную политику, при использовании которой финансовая отчетность будет содержать полную и нейтральную информацию, необходимую пользователям для принятия решений, достоверно отражающую финансовое положение и финансовые результаты деятельности компании. При отсутствии конкретных требований для отдельных операций необходимо ориентироваться на требования, принятые для сходных операций, и общие принципы системы МСФО.

Учетная политика, согласно МСФО, может включать следующие разделы:

- основные подходы к составлению консолидированной финансовой отчетности;
- инвестиции в ассоциированные компании;
- совместная деятельность;
- финансовые инструменты;
- иностранная валюта;
- деловая репутация;
- исследования и разработки;
- расходы по разработке программного обеспечения;
- прочие нематериальные активы;

- инвестиции;
- основные средства;
- учет операций по аренде (у арендатора и арендодателя);
- материально – производственные запасы (развернуто по группам);
- дебиторская задолженность (развернуто по группам);
- денежные средства и их эквиваленты;
- резервы предстоящих расходов и платежей;
- договоры строительного подряда;
- государственные субсидии;
- отложенные налоги на прибыль;
- акции;
- признание выручки;
- сравнительные показатели.

Согласно МСФО 8 «Чистая прибыль или убыток за период, фундаментальные ошибки и изменения в учетной политике» допускает изменение учетной политики в случаях:

- если это требует законодательство или органы стандартизации учета;

- если ее изменение приведет к улучшению отражения событий и сделок в финансовой отчетности компании.

Изменение учетной политики в соответствии с МСФО 8 отражается:

- ретроспективно - подход заключается в применении новой учетной политики к событиям и сделкам, таким образом, как если бы эта новая политика использовалась всегда.

- перспективно - подход означает, что новая учетная политика применяется к событиям и сделкам, происходящим после даты изменения.

В случае полного перехода России на МСФО наивно предполагать, что иностранные инвестиции рекой хлынут в Россию, несомненно, одно - это будет важным шагом в процессе построения взаимного доверия между Россией и международным сообществом. Увеличение корпоративной прозрачности будет означать, что инвестиции станут менее рискованными для инвесторов, и, вероятно, более дешевыми.

На основании вышеизложенного, в стратегических картах, по необходимости, уместно проработать элементы учетной политики по МСФО.

Как отмечалось ранее, положения по учетной политике способствуют правильной постановке бухгалтерского и налогового учета организации. Наличие двух самостоятельных положений не случайно.

Законодательство о налогах и сборах содержит ряд норм, позволяющих налогоплательщику выбрать способы формирования налоговой базы. Наряду с тем фактом, что расчет ряда налогов осуществляется на базе бухгалтерского учета, в законодательных документах по налогообложению существует достаточно большое количество требований, которые невозможно исполнить, используя лишь действующие методы бухгалтерского учета.

Кроме того, с 01 января 2002 года фактически произошло разделение бухгалтерского и налогового учета на самостоятельные учетные системы. Понятие налогового учета получило нормативное закрепление для определения базы по налогу на прибыль. Налоговый учет представляет собой систему обобщения информации для определения налоговой базы по налогу на основе данных первичных документов, сгруппированных в соответствии с порядком, предусмотренным Налоговым Кодексом РФ¹⁴⁷. Следовательно, хозяйствующие субъекты должны разрабатывать учетную политику и для целей налогообложения.

Учетная политика для целей налогообложения

Необходимо отметить, что знакомый каждому бухгалтеру термин «учетная политика», к сожалению, не имеет законодательного определения применительно к налогообложению. Порядок утверждения и применения учетной политики для целей налогообложения установлен в главах 21 (ст.167), 25 (ст.313) и 26 (п.2 ст.339) НК РФ, но лишь косвенно.

Под учетной политикой для целей налогообложения следует понимать совокупность выбранных предприятием способов ведения налогового учета и порядка исчисления налогов и сборов.

Срок утверждения учетной политики для вновь созданных организаций прямо установлен только для целей исчисления НДС - не позднее окончания первого налогового периода (п.12 ст.167 НК РФ).

Глава 25 НК РФ содержит обязанность налогоплательщика определить и закрепить в учетной политике для целей налогообложения принципы и порядок отражения новых видов деятельности.

Законодательство о налогах и сборах не содержит прямого указания на необходимость фиксирования учетной политики организации для целей налогообложения в отдельном организационно-распорядительном документе. Возможно включение элементов учетной политики для целей налогообложения в приказ об учетной политике предприятия для целей бухгалтерского учета.

¹⁴⁷ НК РФ, ч.2 гл. 25 «Налог на прибыль». Ст. 313

Учитывая достаточный объем и, несомненно, самостоятельное значение учетной политики организации для целей налогообложения, специалисты рекомендуют оформлять ее отдельным организационно – распорядительным документом¹⁴⁸.

При формировании учетной политики организации для целей налогообложения выбирается один способ из нескольких, допустимых законодательством по налогам и сборам. Эта возможность позволяет рассматривать учетную политику как один из важнейших элементов налоговой оптимизации. Квалифицированная подготовка положения по учетной политике позволит организации выбрать оптимальный вариант учета, эффективный и с точки зрения режима налогообложения. Перечень вопросов, которые должна охватить налоговая учетная политика, весьма широк и разнообразен, поэтому рассмотрим отдельные элементы учетной политики, представленные в таблице 4.7.

В случае, когда по определенным вопросам нормативно не установлены способы ведения налогового учета, при формировании учетной политики организации самостоятельно разрабатывают соответствующий способ или регистр налогового учета в отношении исчисления конкретного налога или сбора, исходя из действующего налогового законодательства.

Кроме того, фиксируются особенности определения налоговой базы и ведения раздельного учета объектов налогообложения по осуществляемым видам деятельности.

Выбранные элементы учетной политики устанавливаются как минимум на налоговый период (отчетный год). Как правило, налоговым периодом при исчислении налогов и сборов считается период с 1 января по 31 декабря включительно. В пределах налогового периода учетная политика организации не может изменяться, кроме случаев, предусмотренных налоговым законодательством.

В отношении НДС и акцизов налоговым периодом считается месяц (в некоторых случаях квартал), однако учетная политика также должна сохраняться в течение как минимум года.

¹⁴⁸ Брызгалин А.В., Берник В.Р., Головкин А.Н. Учетная политика предприятия для целей налогообложения на 2004 год. - "Налоги и финансовое право", 2003 г.

Таблица 4.7

Элементы учетной политики для целей налогообложения

Элементы учетной политики	Допустимые варианты	Нормы НК РФ
1. Налог на добавленную стоимость		
Момент определения налоговой базы	1. По мере отгрузки и предъявления покупателю расчетных документов день отгрузки (передачи) товара (работ, услуг). 2. По мере поступления денежных средств - день оплаты отгруженных товаров (работ, услуг).	п.1 ст.167
2. Налог на прибыль		
Порядок ведения налогового учета	Система налогового учета организуется налогоплательщиком самостоятельно. При этом формы регистров налогового учета и порядок отражения в них аналитических данных налогового учета, данных первичных учетных документов разрабатываются налогоплательщиком самостоятельно и устанавливаются приложениями к учетной политике организации для целей налогообложения.	ст.313,314
Метод признания доходов (расходов)	1. Метод начисления 2. Кассовый метод (если лимит средней выручки за предыдущие 4 квартала не превысил 1 млн. руб. за каждый квартал)	п.3 ст.248 п.5 ст.252 ст.271-273
Способ начисления амортизации амортизируемому имуществу	линейный; нелинейный метод;	П.1,3 ст.259 НК РФ
Срок полезного использования ОС после проведения реконструкции, модернизации	-увеличить срок в пределах сроков, установленных для этой амортизационной группы; -не увеличивать срок	ст.258
Применение специальных коэффициентов амортизации	- при работе в условиях агрессивной среды и (или) повышенной сменности, к основной норме амортизации применять специальный коэффициент 2,0; - не выше 3 для ОС, приобретенных по договору лизинга	п.7, 8 и 10 ст.259

Продолжение таблицы 4.7

Расходы на ремонт ОС	-расходы на ремонт ОС рассматриваются как прочие расходы и признаются в том отчетном периоде, в котором они были осуществлены, в размере фактических затрат; -создается резерв для обеспечения равномерного включения расходов на проведение ремонта	ст.260, 324
Способ оценки МПЗ при отпуске в производство и ином выбытии	- метод оценки по стоимости единицы запасов; - метод оценки по средней стоимости; - метод ФИФО; - метод ЛИФО	п.8 ст.254 и п.1 ст.268
Способ учета затрат по заготовке и доставке товаров до центральных складов(баз), производимой до момента их передачи в продажу	расходы по доставке включаются в прямые расходы частично по мере реализации товара; - распределяются между реализованными товарами и остатком товара на складе ежемесячно	ст.320
Способ признания коммерческих расходов	-как прямые расходы; - как косвенные расходы	ст.318
Определение дохода по работам долгосрочного характера	-если работы сдаются поэтапно, то доходы и расходы определяются по окончании каждого этапа; -если поэтапная сдача не предусмотрена, то доходы распределяют так же, как и расходы - исходя из условий сделки: либо равномерно, либо по окончании строительства	п.2 ст.271 и абзац 3 п.1 ст.272
Способ признания управленческих расходов	-прямые расходы; -косвенные расходы	ст.318
Оценка котируемых на бирже финансовых вложений при их выбытии	-по методу ФИФО; - по методу ЛИФО; - по стоимости каждой единицы	п.9 ст.280
Отражение процентов, дисконта по выданным векселям, облигациям и иным выданным заемным обязательствам	- начисленные проценты признаются расходом в полном размере, если их размер существенно не отклоняется от среднего уровня процентов, взимаемых по долговым обязательствам, выданным в том же квартале на сопоставимых условиях; - предельная величина процентов принимается равной ставке рефинансирования Банка России, увеличенной в 1,1 раза, - при оформлении долгового обязательства в рублях, и равной 15% - по долговым обязательствам в иностранной валюте	ст.269

Окончание таблицы 4.7

Перечень создаваемых резервов	Создаются резервы: резерв по гарантийному ремонту и гарантийному обслуживанию (в случае его создания, устанавливается предельный размер отчислений; резервы предстоящих расходов на оплату отпусков, выплату ежегодного вознаграждения по итогам работы за год и выслугу лет; - не создавать резервы	ст.266, 267, ст. 324.1
Формирование резерва по сомнительным долгам	-создаются; - не создаются.	п.3 ст.266
Признание доходов от сдачи имущества в аренду	включаются в состав выручки от реализации товаров(работ, услуг); включаются в состав внереализационных доходов	ст.249 и 250
Метод оценки покупных товаров при их реализации	- по стоимости единицы товара; - по средней стоимости - по методу ФИФО; - по методу ЛИФО	п.1 ст.268
Принципы и методы распределения дохода от реализации по производствам с длительным (более одного налогового периода) технологическим циклом (если не предусмотрена поэтапная сдача работ, услуг)	-равномерно; -пропорционально доле фактических расходов отчетного периода в общей сумме расходов, предусмотренных в смете; -иной экономически обоснованный метод признания доходов.	ст.316
Налог на добычу полезных ископаемых		
Оценка стоимости добытых полезных ископаемых	- по ценам реализации, сложившихся у налогоплательщика в текущем налоговом периоде (при их отсутствии - в предыдущем налоговом периоде) без учета государственных субвенций из бюджета на возмещение разницы между оптовой ценой и расчетной стоимостью; - по расчетной стоимости добытых полезных ископаемых (при невозможности применения первого способа); - по отдельным видам расходов: материальных, на оплату труда и других (по данным налогового учета)	ст.340

Изменение учетной политики может быть обязательным и добровольным (см. табл. 4.8).

Таблица 4.8

Параметры изменения учетной политики

Причины, вызвавшие изменение учетной политики	Порядок изменения	Периодичность изменения
изменение законодательства РФ по налогам и сборам	обязательное изменение учетной политики	с момента вступления в силу соответствующих документов, в т.ч. и в течение отчетного (налогового) периода
принятие организацией новых или иных способов ведения налогового учета	добровольное изменение учетной политики	с начала нового налогового периода (с 1 января).
существенного изменения условий деятельности организации	добровольное изменение учетной политики	с начала нового налогового периода (с 1 января).
введением новых видов деятельности	добровольное изменение учетной политики	в течение отчетного (налогового) периода
реорганизации предприятия	добровольное изменение учетной политики	в течение отчетного (налогового) периода

В частности, по налогу на прибыль изменение учетной политики производится:

- в случае изменения законодательства о налогах и сборах;
- в случае изменения применяемых методов учета.

Изменения в учетной политике принимаются:

- с начала нового налогового периода (со следующего года) при изменении применяемых методов учета;
- не ранее момента вступления в силу изменений норм законодательства (при изменении законодательства о налогах и сборах).

Изменение учетной политики применительно к НДС возможно только с 1 января года, следующего за годом утверждения ее соответствующим приказом (распоряжением) руководителя организации (гл.21 НК РФ).

Необходимо при внесении изменений в учетную политику учитывать специфику налога. В частности, выбранный организацией метод оценки стоимости добытых полезных ископаемых применяется в течение всей деятельности по добыче полезного ископаемого и может быть изменен только в случае внесения изменений в технический проект разработки месторождения полезных ископаемых в связи с изменением технологии добычи полезных ископаемых.

Изменения и дополнения учетной политики должны оформляться организационно-распорядительным документом, при этом нет необходимости переписывать весь приказ заново, если изменения касаются отдельных элементов. Достаточно утвердить изменения и дополнения, вносимые в действующую учетную политику предприятия.

Существуют проблемы установления учетной политики на отдельных видах предприятий. В частности, для налогоплательщиков, применяющих упрощенную систему налогообложения, Налоговым кодексом РФ обязанность представлять в налоговые органы документ о принятой учетной политике для целей как бухгалтерского, так и налогового учета не установлена.

Но, любой налогоплательщик, применяющий упрощенную систему налогообложения, обязан закрепить в учетной политике для целей бухгалтерского учета применяемые способы начисления амортизации по группам объектов основных средств¹⁴⁹ и нематериальных активов¹⁵⁰. Кроме того, налогоплательщикам, выбравшим в качестве объекта налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов так же должны принять учетную политику для целей налогообложения¹⁵¹.

Вернемся к вопросу возможности использования учетной политики в стратегических картах **сбалансированной системы показателей**. Качественно разработанная стратегическая карта ярко отражает корпоративную стратегию и логику развития корпоративного бизнеса. *Если организация стремится эффективно эксплуатировать стратегические карты, то она должна разработать процедуры и методы аккумулирования и оценки соответствующей информации.*

Работая со стратегическими картами, необходимо:

- зафиксировать полноту раскрытия в положении по учетной политике всех избранных организацией элементов учетной политики для бухгалтерского и налогового учета;
- выявить элементы учетной политики, не соответствующие действующим нормативным документам;
- проанализировать элементы учета, применение которых в существующих условиях не является целесообразным;
- оценить эффективность действующей учетной политики и возможные направления ее изменения.

¹⁴⁹ п. 18 Положения по бухгалтерскому учету "Учет основных средств" ПБУ 6/01, утверждено приказом Минфина России от 30.03.2001 N 26н.

¹⁵⁰ п. 15 Положения по бухгалтерскому учету "Учет нематериальных активов" ПБУ 14/2000, утверждено приказом Минфина России от 16.10.2000 N 91н.

¹⁵¹ Письмо Управления МНС по г. Москве от 26 февраля 2004 г. N 21-09/12333

На основе проведенной работы необходима разработка рекомендаций по оптимизации учетной политики с точки зрения:

- улучшения работы учетных систем;
- соблюдения действующего законодательства по бухгалтерскому учету и налогообложению;
- обеспечения достоверности финансовой информации, предоставляемой заинтересованным пользователям.
- повышения надежности внутреннего контроля;
- эффективности информационного обеспечения аппарата управления;
- контроля эффективности измененной учетной политики.

4.6. Система показателей на основе учетной политики

Принятие управленческих решений зависит от качества и степени применения информационных ресурсов. Бухгалтерская отчетность включает в себе большой аналитический потенциал и должна быть использована в процессе принятия управленческих решений.

Существующая бухгалтерская отчетность трудна для восприятия даже специалистам. Для лучшего понимания бухгалтерской отчетности, оценки и содержания ее показателей необходимо знать наиболее существенные моменты учетной политики¹⁵².

Учетная политика является элементом системы нормативного регулирования бухгалтерского учета, с целью достижения наибольшего экономического эффекта при ведении хозяйственной деятельности на предприятии. **Цель учетной политики** – обеспечить возможность потребителям бухгалтерской информации объективно судить о положении дел на предприятии. Учетная политика, принятая предприятием, публикующей свою бухгалтерскую отчетность полностью или частично, должна раскрываться для внешних пользователей финансовой информации, так как для анализа состояния организации, выводов из финансовой отчетности необходимо знать, как формировались те или иные показатели и что отражает их изменение.

Для практической реализации целей учетной политики необходимо при ее разработке использовать некоторую совокупность общепринятых правил. Основные базовые принципы построения

¹⁵² Термин «учетная политика» является для российских предприятий относительно новым. Впервые он прозвучал в Положении о бухгалтерском учете и отчетности в РФ, утвержденном приказом Минфина РФ от 20 марта 1992 г. №10 (см. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ. Приказ МФ РФ от 29.07.1998г. № 34Н.)

учетной политики на современном этапе целесообразно свести в стратегические карты **сбалансированной системы показателей** деятельности предприятия.

Главное преимущество **стратегических карт** заключается в том, что они формулируют поставленные цели с помощью определений и терминов, отличающихся от применяемых в бухгалтерском учете, понятных только специалистам по ведению бухгалтерского учета.

Как известно традиционный бухгалтерский учет сводится в балансовые формы только на показателях внутренней деятельности предприятия. Отношения с партнерами раскрываются на формальном уровне. А для достижения поставленных целей на предприятии необходимо анализировать и внешние факторы, способствующие развитию и процветанию предприятия.

Принципиальной особенностью сбалансированной системы показателей посредством карт в учетной политике предприятия является возможность быстрого реагирования на сложившуюся ситуацию. Это приводит к проявлению у системы управления особых свойств, принципиально отличающих ее поведение от функционирования устоявшихся систем, работающих в соответствии с жестко заданным законом¹⁵³.

Таким образом, стратегические карты в учетной политике предприятия создают предприятию последовательное ведение бизнеса в долгосрочном плане, необходимом для достижения поставленных целей. Стратегические карты помогают довести информацию о стратегическом развитии предприятия до всех ее сотрудников с целью достижения конкурентоспособности фирмы в долгосрочном развитии.

К базовым принципам построения стратегических карт, сбалансированной системы показателей учетной политики, относятся показатели, показанные в таблице 4.9.

При формировании учетной политики организации по конкретному направлению ведения бухгалтерского учета осуществляется выбор одного способа из нескольких, допускаемых законодательством и нормативными актами по бухгалтерскому учету¹⁵⁴.

Выбор варианта учетной политики сводимой в сбалансированные системы показателей в данном отчетном периоде, должен определяться экономической стратегией предприятия, направленной на решение задач показанных в таблице 4.10.

¹⁵³ Ковалев В.В., Патров В.В. Как читать баланс. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 520 с.

¹⁵⁴ Положение по бухгалтерскому учету 1/98. Приказ МФ РФ от 09.12.1998 г. № 60 Н

Таблица 4.9

Базовые принципы построения карт учетной политики

Принципа учетной политики	Требования для построения учетной политики
1. Использование метода двойной записи в учете имущества, хозяйственных операциях	Каждая хозяйственная операция должна вызывать изменения, по меньшей мере, на двух счетах бухгалтерского учета
2. В течение отчетного года учетная политика устанавливается один раз	Изменения можно делать только в случае установленным законодательством РФ
3. Допущение имущественной обособленности	Имущество и обязательства предприятия существуют обособленно от имущества и обязательств собственников этого предприятия
4. Допущение непрерывности деятельности предприятия	Предприятие будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем и у нее отсутствуют намерения ликвидации
5. Полнота отражения в учете всех хозяйственных операций	Требование полноты отражения в учете за отчетный период
6. Правильность отнесения доходов и расходов к отчетным периодам	Доходы и расходы, не относящиеся к отчетному периоду, не признаются доходами и расходами отчетного периода, даже если деньги по ним поступили или перечислены в данный период
7. Своевременное отражение фактов хозяйственной деятельности в учете и отчетности	Требование своевременности отражения в учете всех хозяйственных операций
8. Разделение произведенных затрат	Требование разделения затрат связанных с капитальными вложениями и с текущей деятельностью
9. Регламентация принципов нормативной базы	Учетная политика предприятия должна строиться согласно действующей нормативной базы на предприятии
10. Выполнения принципов осмотрительности	Выполнение приоритета содержания перед формой непротиворечивости и рациональности ведения бухгалтерского учета, исходя из условий хозяйственной деятельности и величины предприятия

Таблица 4.10

Варианты учетной политики в сбалансированной системе показателей

Условия при выборе вариантов учетной политики	Решение стратегических задач предприятия
1. Обычные условия	На долговременное существование и получение достаточной прибыли для ведения расширенного воспроизводства
2. В условиях инфляции, тяжелого налогового пресса, либерализации цен	Оптимизация затрат и минимизация налогов при кредитной политике предприятия
3. В отдельных периодах	На завоевание новых рынков сбыта, освоение новых видов продукции, расширение перечня услуг

При построении собственной учетной политики, направленной на выполнение миссии предприятия, необходимо руководствоваться факторами, влияющими на ее выполнение. Они показанными на рисунке 4.6, построенного на основании содержания Положения по бухгалтерскому учету 1/98. Приказ МФ РФ от 09.12.1998 г. № 60 Н.

Ключевыми факторами успеха, играющими решающую роль при выполнении миссии предприятия, является построение учетной политики таким образом, чтобы она охватывала основные три составляющие в организации бухгалтерского учета:

- организационные;
- технические;
- методические¹⁵⁵.

Рассмотрим указанные факторы более подробно в таблицах 4.11, 4.12, 4.13.

¹⁵⁵ Эффективность стратегического управления. Под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, Амур. – 220с.

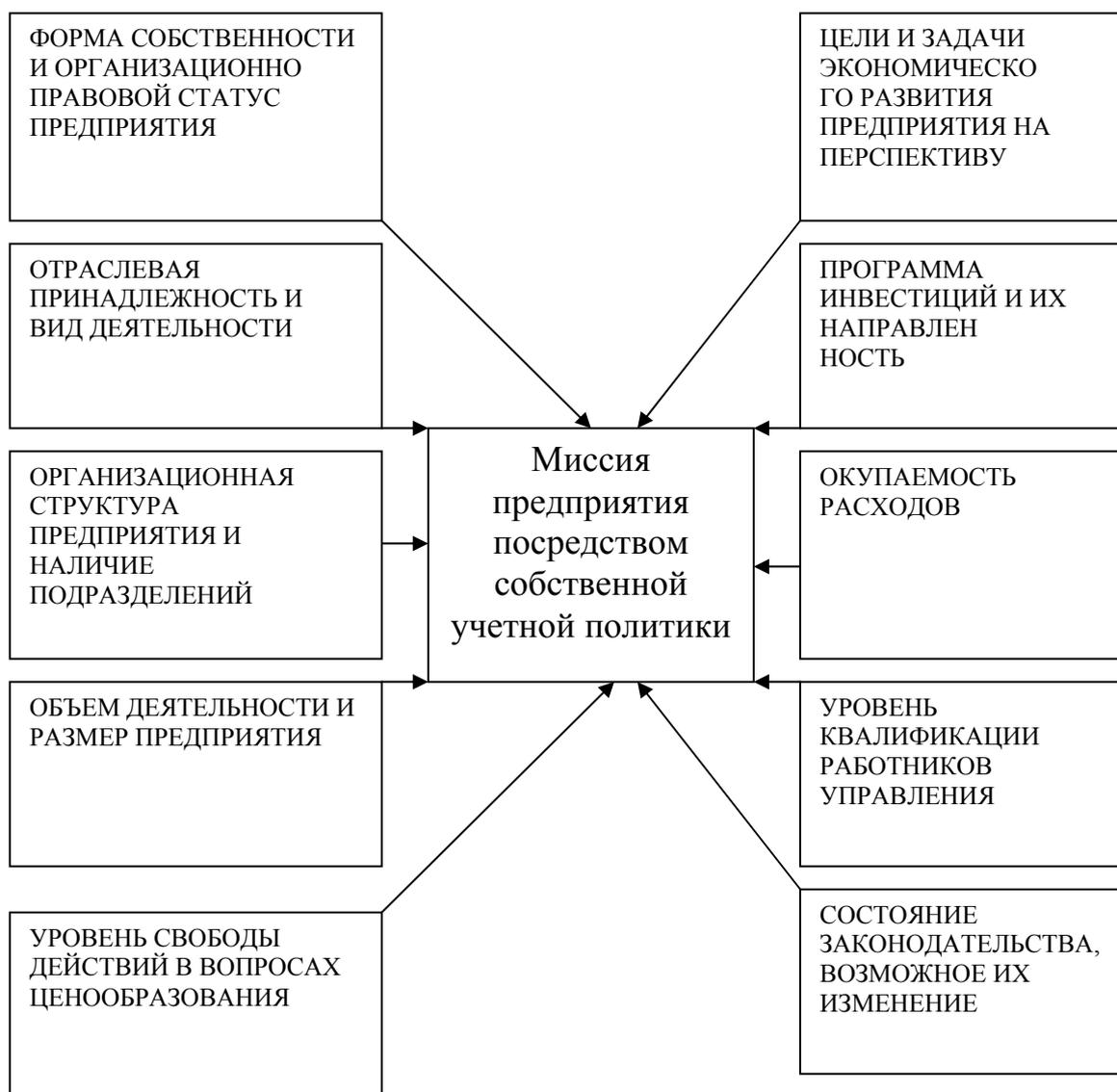


Рисунок 4.6. Факторы учетной политики, влияющие на выполнении миссии предприятия

Как видно из таблицы, организация бухгалтерского учета в сбалансированной системе показателей, раскрывающаяся в учетной политике предприятия, играет важную роль¹⁵⁶. Так как она отражается на финансовых результатах предприятия, а они являются одними из ключевых составляющих сбалансированных карт. Не менее важный момент, влияющий на финансовые показатели предприятия, заключается в техническом ведении учета, показанного в таблице 4.12¹⁵⁷.

¹⁵⁶ Справочник директора предприятия. Под ред. М.Г.Лапусты. 5-е изд., испр., измененное и дополненное – М.: ИНФРА – М, 2001. – 750с.

¹⁵⁷ Ковалев В.В., Патров В.В. Как читать баланс. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 520 с.

Таблица 4.11

Организация бухгалтерского учета

Схемы организации бухгалтерского учета	Техника выполнения выбранных вариантов
ВАРИАНТ № 1	Составление бухгалтерской отчетности осуществляется главным бухгалтером, утверждается руководителем и главным бухгалтером
ВАРИАНТ № 2	Составление бухгалтерской отчетности осуществляется бухгалтером, утверждается руководителем и бухгалтером
ВАРИАНТ № 3	Составление бухгалтерской отчетности осуществляется аудиторской фирмой, утверждается руководителем и аудитором
ВАРИАНТ № 4	Составление бухгалтерской отчетности осуществляется руководителем предприятия, утверждается руководителем

Таблица 4.12

Формы ведения бухгалтерского учета

№п.п.	Определяющая форма ведения бухгалтерского учета
1.	Используемый рабочий план счетов бухгалтерского учета
2.	Применение субсчетов, отличных от рекомендованных планом счетов
3.	Применение не типовых форм первичных учетных документов
4.	Применение системы учетных регистров, их построение, последовательность и технику записей в них, их взаимосвязь
5.	Порядок проведения инвентаризации всех активов и хозяйственных операций
6.	Технология обработки учетной информации
7.	Порядок контроля хозяйственных операций

Рассмотрев составляющие по построению учетной политики необходимо составить внутренние бизнес – процессы, с выявлением совокупности различных видов деятельности предприятия, которые создают результат, имеющий ценность для потребителя, клиента или

заказчика. Для разработки показателей по данному аспекту необходимо описать схему работы компании, в которой отражаются все основные бизнес–процессы и взаимосвязь между ними¹⁵⁸. Таким моментом является методика учета финансовой и хозяйственной деятельности показанной в таблице 4.13.

После построения учетной политики на выше перечисленных условиях не сложно составить бизнес – процесс предприятия с различными видами деятельности, направленными на создание приемлемых результатов для потребителей.

Эффективность бизнес – процессов определяется количеством привлеченных клиентов¹⁵⁹. Завершающими этапами построения учетной политики предприятия должны быть:

- утвержденные планы на дальнейшее развитие предприятия;
- установленные цели предприятия;
- организация контроля достижения намеченных целей;
- утвержден порядок внедрения стратегических карт¹⁶⁰.

Учетная политика предприятия в виде карт сбалансированной системы показателей, представляет собой инструмент тщательно отобранных экономических взаимосвязанных между собой показателей, направленных на получение наилучших финансовых результатов.

Положительные результаты финансовых показателей на предприятии, получаемые благодаря работе сбалансированной системе, возможно только при взаимосвязи этих показателей между собой. Рассмотрим их более подробно в таблице 4.14.

Рассмотрев взаимосвязь финансовых показателей хозяйственной деятельности предприятия, через призму критериев выраженных в коэффициентах, мы видим, что финансовые результаты предприятия определяются функционированием взаимосвязи «затраты – выручка – прибыль»¹⁶¹. Представим эту взаимосвязь в виде матрицы (см. рис. 4.7), в столбцах которой разместим наименования основных методов хозяйственной деятельности предприятия показанных в таблице 4.12.

Составленная таким образом матрица, позволяет проследить взаимосвязь всех показателей финансовой деятельности предприятия между собой.

¹⁵⁸ Справочник директора предприятия. Под ред. М.Г.Лапусты. 5-е изд., испр., измененное и дополненное – М.: ИНФРА – М, 2001. – 750с.

¹⁵⁹ Эмсен Э. и др. Эффективная стратегия переходного периода: уроки экономической теории обновления (доклад американских экспертов) // Проблемы теории и практики управления, 1996

¹⁶⁰ Эффективность стратегического управления. Под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, Амур. – 220с.

¹⁶¹ Справочник директора предприятия. Под ред. М.Г.Лапусты. 5-е изд., испр., измененное и дополненное – М.: ИНФРА – М, 2001. – 750с.

Таблица 4.13

Совокупность методов учета финансовой и хозяйственной
деятельности

Направления методов учета хозяйственной деятельности предприятия	Содержание методов
1. Материально производственных запасов предприятия	Материалы в производство; расходы будущих периодов; основных фондов прочих запасов.
2. Нематериальных активов	Авторские произведения науки, патенты, изобретения, права на ноу-хау, свидетельства и прочие права
3. Основных средств	Оценка стоимости основных средств информация о них в т.ч. амортизация
4. Финансирование ремонта основных средств	Создание ремонтного фонда, учет амортизационных отчислений
5. Способ группировки, списание затрат на производство	Разделение затрат на прямые и косвенные, постоянные и переменные
6. Метод определения выручки от реализации	По оплате, по отгрузке
7. Учет резервов по сомнительным долгам	Дебиторская задолженность не погашенная в срок установленный договором
8. Учет расходов будущих периодов	Затраты произведенные на предприятии сегодня в счет будущего
9. Учет резервного фонда	Для покрытия убытков предприятия
10. Учет резервов по предстоящим расходам и платежам	Отпусков, вознаграждений, предвидение инфляции
11. Использование прибыли	На премирование, выплату дивидендов, реконструкцию, улучшение социальной сферы

Взаимосвязь финансовых показателей хозяйственной деятельности предприятия

Таблица 4.14

Наименование основных методов хозяйственной деятельности предприятия	Наименование содержания	Показатели	Критерии
1. Материально-производственные запасы	Материалы Готовая продукция Товары	$\frac{\text{Цена}}{\text{Количество}}$	Коэффициент оборачиваемости запасов, активов $Коб_{А,З} = \frac{В}{А_{ср}}$ В – выручка от продаж А _{ср} – среднеарифметическая величина актива, запасов ≤ 1
2. Нематериальных активов	Патенты, изобретения, свидетельства, программы ЭВМ, селекционные достижения, права на ноу-хау и другие	$\frac{\text{Цена}}{\text{Срок использования}}$	
3. Основных средств	Здания, сооружения, машины, оборудование, земля сроком службы более года – амортизация.	$\frac{\text{Оценка}}{\text{Срок службы}}$	Коэффициент фондовооруженности предприятия $Кф = \frac{Ос}{Кч}$ Ос – основные средства Кч – количество человек ≥ 2
4. Финансирование ремонта основных средств	Фонд по ремонту зданий Фонд по ремонту машин Фонд по ремонту оборудования Фонд по ремонту сооружения	$\frac{\text{Амортизационные отчисления}}{\text{Срок службы}}$	Коэффициент оборачиваемости активов (в т.ч. ОС) $Коб_{ОС} = \frac{Д}{ДОО_{ОС}}$ Д – количество дней в сроке службы ДОО _{ОС} – длительность одного оборота ОС Чем быстрее амортизируется, тем быстрее обновляется

Продолжение таблицы 4.14

<p>5. Способ группировки списания затрат на производство</p>	<p>Прямые – заработная плата основных работников Косвенные – заработная плата вспомогательных служб Переменные – командировки, повышение квалификации</p>	$\frac{\text{Цена}}{\text{Количество}}$	<p>Производственный цикл – это время от момента поступления на предприятие материальных ценностей до отгрузки готовой продукции</p> $ВОЗ_{ап} = \frac{ЗаП_{ср} \times Д}{С}$ <p>ВОЗ_{ап} – время обращения запасов С – себестоимость</p>
<p>6. Метод определения выручки от реализации</p>	<p>По оплате По отгрузке</p>	$\frac{\text{Цена}}{\text{Количество}}$	<p>Операционный цикл (ОЦ) – это время от момента наступления материальных ценностей на предприятие до оплаты готовой продукции</p> $ОЦ = ВЗО_{ап} + ВОДЗ$ <p>ВОДЗ – время обращения дебиторской задолженности</p>
<p>7. Учет резервов по сомнительным долгам</p>	<p>Дебиторская задолженность</p>	$\frac{\text{Стоимость}}{\text{Кол-во дней}}$	$ВОДЗ = \frac{ДЗ_{ср} \times Д}{В}$ <p>ДЗ_{ср} – среднеарифметическая величина дебиторской задолженности за период ≤ 1</p>
<p>8. Учет расходов будущих периодов</p>	<p>Затраты, произведенные сегодня</p>	$\frac{\text{Цена}}{\text{Количество}}$	<p>Финансовый цикл (ФЦ) – это время от момента оплаты поступающих на предприятие материальных ценностей до оплаты готовой продукции</p> $ФЦ = ВОЗ_{ап} + ВОДЗ - ВОКЗ$ <p>ВОКЗ – время обращения кредиторской задолженности < 1</p>

Окончание таблицы 4.14

9. Учет резервного фонда	Покрытие кредиторской задолженности	$\frac{\text{Стоимость}}{\text{Кол-во дней}}$	$BOK3 = \frac{K3cp \times D}{C}$ <p>K3cp – среднеарифметическая величина кредиторской задолженности за период < 1</p>
10. Учет резервов по предстоящим расходам и платежам	Отпусков, вознаграждений, предвидение инфляции	$\frac{\text{Цена}}{\text{Количество}}$	<p>ДОО_A – длительность оборачиваемости активов</p> $ДООA = \frac{Acp \times D}{B}$ <p>ДОО_A – длительность одного оборота активов</p> <p>Acp – среднеарифметическая величина активов</p> <p>D – количество дней в периоде</p> <p>B – выручка от продаж</p>
11. Использование прибыли	Покрытие убытков прошлых лет, на выплату дивидендов, на поощрение, премирование, переоснащение МПЗ	$\frac{\text{Цена}}{\text{Количество}}$	<p>Рентабельность продукции</p> $P_{prod} = \frac{\Pi}{C} \times 100$ <p>стремится к 2</p> <p>Кл – коэффициент ликвидности</p> $Kл = \frac{AI}{III};$

С помощью нее можно выявить недостатки в действующей учетной политике предприятия, а, следовательно, проконтролировать все показатели, служащие для определения финансовых результатов предприятия. Если окажется необходимым после проведения анализа взаимосвязи «затраты – выручка-прибыль» осуществить перераспределение внутренних ресурсов предприятия, с целью увеличения финансовых результатов и повышения ценности бизнеса, т.е. определить финансовый аспект действующей учетной политики¹⁶².

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1		0	0	0	+	+	-	0	+	+	+
2	0		0	0	+	+	-	+	+	-	+
3	0	0		+	+	-	-	+	-	-	+
4	0	0	+		+	-	-	+	-	-	+
5	+	+	+	+		-	0	+	0	+	+
6	+	+	-	-	-		+	0	0	+	+
7	-	-	-	-	0	+		+	+	+	+
8	0	+	+	+	+	0	+		+	+	+
9	+	+	-	-	0	0	+	+		0	+
10	+	-	-	-	+	+	+	+	0		+
11	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	

Примечание: « 0 » - отсутствие взаимосвязи;
« + » - тесная взаимосвязь;
« - » - частичная взаимосвязь.

Рисунок 4.7. Матрица функционирования системы «затраты -
выручка-прибыль»

¹⁶² Эффективность стратегического управления. Под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, Амур. – 220с.

Функционирование взаимосвязи «затраты - выручка-прибыль», определяет метод включения затрат в себестоимость продукции посредством учетной политики предприятия.

Существует два метода включения затрат в себестоимость продукции¹⁶³.

При первом методе затраты делятся на прямые и косвенные (накладные расходы). При этом определяется полная себестоимость каждого вида выпускаемой продукции или оказанных услуг. При втором методе затраты делятся на переменные и постоянные.

Отличия первого метода от второго:

1. Деление затрат на прямые и косвенные осуществляется в зависимости от того, как они включаются в себестоимость единицы продукции: прямые затраты непосредственно, а косвенные – в процентах к определенной базе. Деление затрат на переменные и постоянные осуществляется в зависимости от их изменчивости по отношению к изменению объема производства и реализации продукции.

2. При втором методе определяется неполная, ограниченная себестоимость единицы продукции, только на основе переменных затрат. Постоянные затраты на себестоимость единицы продукции не относятся, а включаются в общей сумме в себестоимость всего объема выпущенной продукции.

3. Вышеизложенный подход позволяет значительно расширить аналитические возможности второго метода, кроме того, дает более реальное представление о выгодности отдельных видов выпускаемой продукции.

Переменные затраты – это затраты, которые непосредственно зависят от объема производства и изменяются пропорционально его изменению. Постоянные затраты в целом не изменяются в зависимости от изменения объема производства¹⁶⁴.

Анализ взаимосвязи «затраты - выручка-прибыль» предполагает использование трех элементов:

- маржинальный доход;
- относительный доход;
- передаточное отношение¹⁶⁵.

Маржинальный доход – разница между выручкой от реализации продукции и переменными затратами на ее производство, т.е.

$$\text{МД} = \text{В} - \text{ПЕР} \quad (1)$$

¹⁶³ Справочник директора предприятия. Под ред. М.Г.Лапусты. 5-е изд., испр., измененное и дополненное – М.: ИНФРА – М, 2001. – 750с.

¹⁶⁴ Там же.

¹⁶⁵ Финансы предприятий: Учебник/ Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др.; Под ред. Проф. Н.В.Колчиной. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. – 413 с.

Относительный доход - маржинальный доход, выраженный в процентах по отношению к выручке от реализации продукции, т.е.

$$\text{ОД} = \frac{\text{МД}}{\text{В}} \times 100 \quad (2)$$

Передаточное отношение – отношение маржинального дохода к прибыли от реализации продукции, т.е.

$$\text{ПО} = \frac{\text{МД}}{\text{Пр}} \quad (3)$$

Это второй рычаг на предприятии, который называют производственным или операционным.

С помощью этих элементов можно проводить сравнительный анализ по структурным подразделениям, отслеживать динамику предприятия за различные периоды времени. Внедрение вышеизложенной стратегической карты сбалансированной системы показателей целесообразнее начинать с отдельных подразделений предприятия, так как затраты прослеживаются лучше на отдельных участках. Начать надо с тех участков, где ожидается получение наибольшей отдачи. Это поможет быстрее выявить отклонения от рассчитанных нормативов и своевременно внести изменения в учетную политику.

Тогда спланированная стратегия предприятия будет реализована, а миссия предприятия выполнена.

4.7. Сбалансированная система показателей реализации инвестиционной стратегии

Разработка сбалансированной системы показателей (ССП) реализации инвестиционной стратегии осуществляется в соответствии с общим алгоритмом перехода от целей к показателям, характеризующим степень их достижения, а также формирования критериев достижения указанных целей. Системное представление целей и увязка их между собой на непротиворечивость, а также систематизация показателей и критериев позволит получить сбалансированную систему показателей, характеризующую процесс реализации инвестиционной стратегии.

Доктор экономических наук, профессор И.А. Бланк определяет стратегические цели инвестиционной деятельности предприятия как «описанные в формализованном виде желаемые параметры его стратегической инвестиционной позиции, позволяющие направлять

эту деятельность в долгосрочной перспективе и оценивать её результаты»¹⁶⁶.

Специфика и размеры деятельности каждого предприятия, стадия жизненного цикла, на котором находится предприятие, а также изменчивые параметры внутренней и внешней среды свидетельствует о том, что мы имеем дело с многофакторной системой, для которой без предварительных ограничений невозможно разработать целевую модель, описывающую деятельность организации в общем виде.

Если рассматривать стадии жизненного цикла, в которых находятся предприятия, то видна дифференциация стратегических целей. Например, обеспечение высоких темпов реального инвестирования и безубыточности инвестиционной деятельности характерно на стадии «роста» организации. В период «зрелости» предприятия актуальны следующие цели: диверсификация форм реального инвестирования; формирование портфеля финансовых инвестиций; обеспечение необходимых темпов прироста инвестируемого капитала. Фаза «старения» предполагает обеспечение своевременной реновации амортизируемых активов; «сжатие» портфеля финансовых инвестиций с целью повышения уровня его доходности; реинвестирования капитала с целью поддержания необходимого объёма операционной деятельности.

Особенностью инвестиционной деятельности организации, на наш взгляд, является постоянная, не зависящая от специфики деятельности предприятия, стадий жизненного цикла, а также изменчивых параметров внутренней и внешней среды, необходимость привлечения инвестиционных ресурсов в «человеческий капитал».

Исходя из вышесказанного, в качестве предварительных допущений выдвинем гипотезу о том, что система целей, рассмотренная ниже, представляет собой модель, достаточно полно характеризующую инвестиционную стратегию организации.

Целевая модель инвестиционной стратегии представляет собой сочетаний подсистем приведённых на рисунке 4.9.

Как следует из рисунка 4.8, содержание политик вытекает из стратегии, но при этом все политики должны быть взаимосвязаны и сбалансированы между собой.

Говоря о каждой политике отдельно, следует рассмотреть их с позиций системного подхода. В этом смысле, представляется целесообразным дать описание каждой политики как модели состава.

Переход от системы целей инвестирования к показателям, позволяющим оценить процесс реализации инвестиционной стратегии, затрудняется тем, что сама система целей сформирована в общем виде для абстрактного предприятия. Поэтому будем считать, что главная цель развития любого предприятия, а, следовательно, и

¹⁶⁶ Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. Т.1. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – с. 347

инвестиционной стратегии – увеличение ценности (стоимости) фирмы. И хотя это подтверждается учёными и специалистами¹⁶⁷, о справедливости данного утверждения можно говорить лишь с определённой долей уверенности.



Рисунок 4.8. Функциональные карты инвестиционной стратегии предприятия

Формирование перечня показателей адекватных целям инвестиционной стратегии должно быть основано на сложившейся практике реализации основных компонентов инвестиционной стратегии. Контент-анализ литературных источников (учебников, монографий и научных статей)¹⁶⁸ позволяет поставить в соответствии

¹⁶⁷ Блохин В.Г. Инвестиционный анализ. – Ростов н/д: Феникс, 2004. – с. 15; Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. Т.1. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – с. 104; Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – с. 71 и др.

¹⁶⁸ Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. Т.1-2 – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001; Инвестиционная политика в регионе / Под. Ред. Проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: Владимирская книжная типография, 2004. – 274 с.; Бочаров В.В. Инвестиции. – СПб.: Питер, 2003.; Инвестиционный бизнес: Учебное пособие / Под ред. Ю.В. Яковца. – М.: Издательство РАГС, 2002. – 341с.; Маховикова Г.А., Кантор В.Е. Инвестиционный процесс на предприятии: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001. – 171 с; Маленков Ю.А. Новые методы инвестиционного менеджмента.- СПб.:Изд.дом «Бизнес-пресса», 2002.-208с.; Стерлигова А.Н. Инвестиционная политика в организации. Учебное пособие. – М.: 2002. С8.; Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Организация и финансирование инвестиций: Учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000 . – 272 с.; Фоломьев А.Н., Ревазов В.Г. Инновационное инвестирование. – СПб.: Наука, 2001. – 184 с.; Зимин

каждому компоненту стратегических карт показатели, отражающие основное содержание оценки результативности реализации инвестиционной стратегии, хотя наряду с ними могут присутствовать и второстепенные показатели, дополняющую указанную оценку.

Однако следует заметить, что необходимость и состав показателей устанавливаются в зависимости от характера и особенностей конкретной инвестиционной стратегии.

Политика формирования инвестиционных ресурсов. Формируемые предприятием инвестиционные ресурсы классифицируются по многим признакам. В основу ниже приведённой классификации положен признак «по титулу собственности»¹⁶⁹.

Исходя из этого, инвестиционные ресурсы подразделяются на собственные (внешние и внутренние источники) и заёмные (долгосрочный и краткосрочный заёмный капитал).

К внутренним источникам можно отнести прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия, амортизационные отчисления от использования собственных основных средств и нематериальных активов и прочие внутренние источники формирования собственных инвестиционных ресурсов предприятия.

Среди внешних источников необходимо выделить привлечение дополнительного паевого или акционерного капитала, получение предприятием финансовой помощи, а также прочие внешние источники формирования собственных инвестиционных ресурсов предприятия.

Рассматривая долгосрочный заёмный капитал, различают долгосрочные кредиты банков или иных организаций, отсроченные налоговые обязательства и другие долгосрочные обязательства.

И, наконец, что касается краткосрочного заёмного капитала, то выделяют краткосрочные кредиты банков или иных организаций, кредиторскую задолженность за товары, работы и услуги, внутреннюю кредиторскую задолженность (текущие обязательства по счетам) и другие краткосрочные финансовые обязательства.

Состав и соотношение отдельных источников финансовых ресурсов в их общей стоимости характеризуют структуру капитала. Структура капитала по источникам финансирования не является не изменой. На её динамику оказывают влияние многочисленные факторы, такие, как финансовое состояние предприятия, своевременность расчётов с поставщиками, бюджетом, работниками предприятий, использование в хозяйственном обороте кредитов банков и других кредитов, дивидендная и амортизационная политика фирмы и ряд других.

И.А. Реальные инвестиции. Учебное пособие. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство «ЭКМОС», 2000. – 304 с. И др.

¹⁶⁹ Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. Т.2. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – с 101

Показателем, в общем виде отражающим эффективность деятельности предприятия, является показатель «доходность инвестиций»¹⁷⁰. «Если этот показатель равен затратам на капитал или превышает их, отмечает Уолш К., компания, скорее всего жизнеспособна. Если доходность инвестиций в какой-то компании ниже затрат на капитал, то будущего у такой компании нет»¹⁷¹. Расчет этого показателя основан на двух взаимодополняющих друг друга показателях: доходность совокупных активов, или совокупного капитала и доходность собственного капитала. Причём, первый показывает операционную эффективность всей компании, а второй – каким образом операционная эффективность трансформируется в благополучие собственников.

Показателями оценки эффективности в рамках политики формирования инвестиционных ресурсов могут быть:

- общий объём потребности в инвестиционных ресурсах;
- средневзвешенная стоимость капитала (ССК);
- эффект финансового левериджа (ЭФЛ) и др.

Общий объём потребности в инвестиционных ресурсах зависит от стадии инвестиционного процесса (прединвестиционная, инвестиционная и постинвестиционная). На прединвестиционной стадии инвестиционные ресурсы формируются с целью обеспечения предстартовых расходов. На инвестиционной стадии инвестиционные ресурсы формируются для непосредственного создания капитальных и других внеоборотных активов, обеспечивающих производственный потенциал хозяйственной деятельности предприятия. И, наконец, на постинвестиционной (эксплуатационной) стадии инвестиционные ресурсы формируются для финансирования оборотных активов предприятия.

Что касается общей потребности в собственных инвестиционных ресурсах, то она может быть рассчитана по следующей формуле 1.

$$Поир = \frac{Пк \times Уск}{100} - СКн, \quad (1)$$

где *Поир* – общая потребность в собственных инвестиционных ресурсах предприятия в планируемом периоде;

Пк – общая потребность в капитале на конец планового периода;

Уск – планируемый удельный вес собственного капитала в общей его сумме;

СКн – сумма собственного капитала на начало планируемого периода.

¹⁷⁰ Во многих литературных источниках в качестве основного показателя используется показатель рентабельности (доходности) собственного капитала, но Уолш К. рассматривает более широкий показатель – «доходность инвестиций».

¹⁷¹ Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – с. 71

Средневзвешенная стоимость капитала (ССК) представляет собой минимальную норму прибыли, которую ожидают инвесторы от своих вложений. ССК также можно определить как среднюю цену, которую предприятие платит за использование совокупного капитала, сформированного из различных источников. Она характеризует среднее значение стоимости капитала, привлечённого из каждого конкретного источника, взвешенной на удельный вес каждого источника в общей сумме используемого капитала.

Стандартная формула для вычисления ССК следующая:

$$ССК = \sum_{i=1}^n Ci \times Ui, \quad (2)$$

где Ci - цена i -того источника средств, %; Ui - удельный вес i -того источника средств в общем объёме капитала, доли единицы.

Наиболее сложным при определении средневзвешенной стоимости капитала является расчёт стоимости отдельных источников финансирования¹⁷².

По словам И.В. Сергеева и И.И. Веретенникова показатель средневзвешенной стоимости капитала выполняет следующие функции:

- он может использоваться на предприятии для оценки эффективности различных предлагаемых инвестиционных проектов. Он показывает нижнюю границу доходности проекта.
- этот показатель используется для оценки структуры капитала и определение её оптимальности. Оптимальной является такая структура капитала, которая обеспечивает минимальные затраты по обслуживанию авансированного капитала и определяется она по варианту с минимальной средневзвешенной стоимостью капитала.

Одним из основных механизмов реализации оптимизации структуры инвестиционных ресурсов с учётом уровня их доходности и риска является финансовый леверидж.

Финансовый леверидж характеризует использование предприятием заёмных средств, которое влияет на изменение коэффициента рентабельности собственного капитала. Показатель, отражающий уровень дополнительно генерируемой прибыли на собственный капитал при различной доле использования заёмных средств, называется эффектом финансового левериджа. Он рассчитывается по формуле 3.

$$\text{ЭФЛ} = (1 - C_{np}) \times (КВРа - ПК) \times \frac{ЗК}{СК}, \quad (3)$$

где ЭФЛ – эффект финансового левериджа, заключающийся в приросте коэффициента рентабельности собственного капитала, %;

¹⁷² Подробнее с расчётом стоимости отдельных источников финансирования можно познакомиться в следующих литературных источниках: Сергеев И.В., Веретенникова И.И. организация и финансирование инвестиций: Учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000 . – с 125-136.; Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. Т.2 – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – с. 172-188 и др.

Сни – ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью;
КВРа – коэффициент валовой рентабельности активов (отношение валовой прибыли к средней стоимости активов), %;
ПК – средний размер процентов за кредит, уплачиваемых предприятием за использование заёмного капитала, %;
ЗК – средняя сумма используемого предприятием заёмного капитала;
СК – средняя сумма собственного капитала предприятия.

По мнению И.А. Бланка, знание механизма воздействия финансового левириджа на уровень прибыльности собственного капитала и уровень финансового риска позволяет целенаправленно управлять как стоимостью, так и структурой формируемых инвестиционных ресурсов предприятия.

Необходимо уточнить, что могут быть использованы и иные показатели оценки эффективности реализации политики формирования инвестиционных ресурсов предприятия, связанные, прежде всего, с учётом рентабельности используемого капитала.

Политика управления реальными инвестициями.

Как известно основу инвестиционной деятельности предприятия составляет реальное инвестирование.

В рамках политики управления реальными инвестициями можно выделить реновационную инвестиционную программу (приобретение целостных имущественных комплексов, новое строительство, перепрофилирование, реконструкция, модернизация и обновление отдельных видов оборудования), программу инновационного инвестирования¹⁷³ (инновационное инвестирование в нематериальные активы, венчурное инвестирование) и программу инвестирования оборотных активов (инвестирование прироста запасов материальных оборотных активов).

На практике наиболее широкое распространение получила методика оценки эффективности реальных инвестиций на основе системы следующих взаимосвязанных показателей: **чистая дисконтированная стоимость (NPV); индекс доходности (I_{рр}); период окупаемости (PP); индекс рентабельности и внутренняя норма доходности (IRR)**¹⁷⁴.

Реальное инвестирование сопряжено с многочисленными рисками¹⁷⁵. **Комплексный показатель уровня риска** может быть представлен следующей формулой:

$$UP_n = f(P_1; P_2; \dots; P_n), \quad (4)$$

¹⁷³ Понятие инновационных инвестиций наиболее полно отражено в работе Фоломьева А.Н. и Ревизова В.Г. Инновационное инвестирование. Под инновационными инвестициями они понимают «средства, вкладываемые в воспроизводство инноваций – ресурсов или вовлекаемые в процесс воспроизводства уже в виде инноваций (техника, технологии, новые кадры с новой квалификацией, информационные ресурсы, интеллектуальные ресурсы и пр.)».

¹⁷⁴ Расчёт вышеприведённых показателей подробно рассмотрен в трудах таких учёных как И.А. Бланк, И.А. Зимин, И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова, Ю.В. Яковец, Г.А. Маховикова, В.Е. Кантор и др.

¹⁷⁵ В общем виде под инвестиционным риском понимается вероятность потери средств, вложенных потенциальным инвестором.

где UP_n – общий уровень риска; $P_{1,2,\dots,n}$ – уровень отдельных видов риска; f – значение функции, обеспечивающее взаимопогашение отдельных видов рисков.

В инвестиционной практике используются следующие критерии общего уровня риска по значениям коэффициента вариации избранного показателя конечной его эффективности:

- до 10 % - низкий уровень риска;
- от 11 до 25 % - средний уровень проектного риска;
- свыше 25 % - высокий уровень проектного риска.

Показатели эффективности конечных результатов реализации инвестиционной стратегии также должны включать оценку социальных, экономических, научно-технических, экологических и других эффектов, в полной мере отражающих эффективность (ожидаемую и полученную) осуществления мероприятий реализации инвестиционной стратегии предприятия.

По отдельным программам и проектам критериями эффективности являются: увеличение объёма выпуска продукции; увеличение суммы прибыли; создание (сохранение) рабочих мест; ввод в эксплуатацию новых фондов и повышение уровня освоения действующего производства; вовлечение в хозяйственный оборот новых ресурсов и пр.

Перечень показателей, используемых для оценки эффективности реализации политики управления реальными инвестициями, и выбор форм реального инвестирования зависит от конкретных целей инвестиционной стратегии организации.

Политика управления финансовыми инвестициями

Функциональная направленность операционной деятельности предприятий, не являющихся институциональными инвесторами, определяет в качестве приоритетной формы осуществления реальных инвестиций. Однако на отдельных этапах развития предприятия оправдано осуществление и финансовых инвестиций.

Политика управления финансовыми инвестициями включает в себя программу формирования портфеля ценных бумаг (акции, облигации и др.), программу формирования портфеля денежных инструментов инвестирования (например, вклады в коммерческие банки). Также к политике управления финансовыми инвестициями относится и программа вложения капитала в уставные фонды совместных предприятий (при участии в уставном капитале предприятий-поставщиков, при вложении капитала в транспортные и другие инфраструктурные предприятия, при вложении капитала в уставные фонды предприятий торговли и др.).

Среди показателей, позволяющих оценить эффективность сформированного инвестиционного портфеля, можно выделить:

- **уровень доходности портфеля**, который рассчитывается по следующей формуле:

$$УД_{\Pi} = \sum_{i=1}^n УД_i \times У_i, \quad (5)$$

где $УД_{\Pi}$ – уровень доходности инвестиционного портфеля; $УД_i$ – уровень доходности отдельных финансовых инструментов в портфеле; $У_i$ – удельный вес отдельных финансовых инструментов в совокупной стоимости инвестиционного портфеля, выраженный десятичной дробью;

▪ **уровень риска портфеля** можно рассчитать по следующей формуле:

$$УР_{\Pi} = \sum_{i=1}^n УСР_i \times У_i + УНР_{\Pi}, \quad (6)$$

где $УР_{\Pi}$ – уровень риска инвестиционного портфеля; $УСР_i$ – уровень систематического риска отдельных финансовых инструментов (измеряемый с помощью бета-коэффициента¹⁷⁶); $У_i$ – удельный вес отдельных финансовых инструментов в совокупной стоимости инвестиционного портфеля, выраженный десятичной дробью; $УНР_{\Pi}$ – уровень несистематического риска портфеля, достигнутый в процессе его диверсификации.

Политика управления стратегическими инвестициями в «человеческий капитал»

Говоря об инвестиционной политике, нельзя забывать о самом важном направлении инвестирования – инвестирование в «человеческий капитал». Данный вид инвестирования относится к долгосрочным, стратегическим инвестициям. Проанализировав структуру долгосрочных инвестиций в экономически развитых странах, отмечает в своей работе кандидат экономических наук Большов А.В.¹⁷⁷, можно сделать вывод о повороте инвестиционной политики с преимущественных вложений в новое оборудование и технологии на инвестиции в подготовку и развитие научного, технологического и управленческого персонала.

Об актуальности и высокой эффективности инвестиций в «человеческий капитал» говорит не только приведённый выше факт, но и доказательства и опыт ведущих специалистов и консультантов в этом направлении. В связи с этим считаем необходимым рассмотрения этой формы инвестирования, как одной из функциональных карт инвестиционной политики предприятия.

В состав инвестиций в «человеческий капитал» входят, прежде всего, средства на оплату труда, подготовку, повышение квалификации, создание благоприятных условий труда, оснащение рабочего места, а также средства на командообразование и формирование системы самоуправляющейся организации.

¹⁷⁶Бета-коэффициент позволяет оценить индивидуальный или портфельный систематический инвестиционный риск по отношению к уровню риска инвестиционного риска в целом.

¹⁷⁷ Большов А.В. Управление инвестициями в персонал. Научно-исследовательская работа. Вестник ТИСБИ Выпуск № 2 за 2000 г.

Оценка эффективности использования инвестиций в «человеческий капитал» может быть произведена на базе следующих косвенных показателей:

- **объём продаж на одного занятого.** Это наименее точный показатель продуктивности персонала, он подвержен влиянию инфляции и несопоставим для различных производств. Поэтому его рост не всегда означает реальное повышение продуктивности персонала.
- **прибыль предприятия (до уплаты налогов), приходящаяся на единицу затрат в трудовые ресурсы.** Рост данного показателя всегда означает повышение продуктивности занятых, а падение, соответственно, снижение продуктивности. Однако и этот показатель не совсем точен, так как рентабельность (прибыльность) предприятия может зависеть не только от человеческого, но и от технического (технологического) фактора и др.

При формировании и реализации инвестиционной стратегии предприятия не следует забывать об общих правилах инвестирования, которые наиболее подробно рассмотрены В.В. Бочаровым¹⁷⁸. Среди рекомендуемых правил инвестирования следует выделить следующие из них:

1. Принцип финансового соотношения сроков («золотое банковское правило») гласит: получение и расходование средств должны происходить в установленные сроки, а капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счёт долгосрочных заёмных средств;

2. Принцип сбалансированности рисков – особенно рисковые инвестиции целесообразно финансировать за счёт собственных средств;

3. Правило предельной рентабельности – рекомендуют выбирать такие капитальные вложения, которые обеспечивают инвестору достижение максимальной (предельной) доходности;

4. Чистая прибыль от данного вложения капитала должна превышать её величину от помещения денежных средств на банковский депозит;

5. Рентабельность инвестиций всегда должна быть выше среднегодового темпа инфляции;

6. Рентабельность конкретного инвестиционного проекта с учётом фактора времени (временной стоимости денег) всегда больше доходности альтернативных проектов;

7. Рентабельность активов предприятия после реализации проекта увеличивается и в любом случае превышает среднюю ставку банковского процента;

¹⁷⁸ Бочаров В.В. Инвестиции. - СПб.: Питер, 2003. – с. 64-67; Бочаров В.В. Финансовый инжиниринг. – СПб.: Питер, 2004. – с. 130-132.

8. Рассмотренный проект должен соответствовать стратегической цели развития предприятия.

4.8. Показатели политики принятия решений в организации

Стратегия может быть детализирована по двум признакам – по территориальному (например, по подразделениям организации) или функциональному.

Политикой или функциональной стратегией называют модель детализации стратегии по функциям подсистем (например, кадровая политика, финансовая политика и т.п.) В данной статье идет речь о детализации стратегии по функции разработки управленческих решений.

Принципы разработки политики принятия решений. При построении модели, базирующейся на детализации по сфере деятельности необходимо придерживаться трех основных принципов: политики должны подчиняться стратегии организации, базироваться на специфике данного направления деятельности организации и учитывать взаимосвязи между политиками различных сфер деятельности.

Первый принцип следует из определения стратегии как модели достижения целей, т.е. соответственно все «части» модели, коими являются политики, программы и проекты должны обеспечивать ее детализацию, до мероприятий, и, в конечном счете, реализацию стратегии¹⁷⁹. Еще одной функцией детализации стратегии является обеспечение функций менеджмента на всех уровнях иерархии. В противном случае, стратегия, как бы качественно она не была разработана, будет «мертва» - формулировка стратегии так и останется лишь формулировкой, без необходимого обеспечения со стороны подразделений, деятельность которых регулируется политиками, в которых выполняются программы и в которых происходит реализация проектов.

Второй и третий принципы следуют из принципа соответствия политик функциям подразделений и закона синергии, который в контексте стратегического менеджмента гласит: стратегия только тогда будет работать, когда существуют синергические связи между элементами стратегии, т.е. политиками, программами проектами и мероприятиями.

Рассматривая принятие решений как политику необходимо отметить ее специфичность, заключающуюся в том, что принятия решений происходят на всех уровнях иерархии и должны быть направлены на реализацию стратегии. То есть политика принятия

¹⁷⁹ Т.е., по существу, речь идет о принципе целенаправленности, означающем целевую ориентацию организации и, соответственно, целевую ориентацию всех ее подсистем.

решения не является обособленной от других политик, а непосредственным образом обеспечивает реализацию остальных. В этом проявляется ее связующая роль и этим определяется ее специфика.

Принципы разработки функциональной карты решений и требования, предъявляемые к ней. Модель стратегических карт должна позволять одновременно контролировать реализацию целей во всех аспектах деятельности организации, в том числе в аспекте принятия решений, а также определять решающие для достижения успеха направления деятельности. Например, какие решения следует принимать – быстрые, дешевые и приемлемые или тщательно просчитанные, ресурсоемкие и при этом оптимальные?

Условно все решения, принимаемые в организациях по масштабу вносимых в организацию изменений могут быть разделены на три уровня – стратегический, тактический и оперативный. Несмотря на то, что каждому уровню принятия решений соответствует своя специфика, большинство решений могут быть охарактеризованы рядом параметром. Для того, чтобы определить эти параметры необходимо рассмотреть принятие решения в трех аспектах, которым соответствуют три сущности решения: решение как явление, решение как процесс разработки и решение как модель актуальных изменений. Каждой из перечисленных сущностей соответствует ряд атрибутов, однозначно их характеризующих и позволяющих рассматривать каждое решение во всех трех аспектах и строить математические модели их качества.

Один из принципов моделирования сбалансированной системы показателей гласит, что нельзя рассматривать стратегическую карту лишь как форму записи (учета) достигнутых результатов¹⁸⁰. Ее основное предназначение – обеспечить управление теми параметрами организации, которые являются детерминантами ее стратегического развития. Это означает, что модель функциональной карты должна рассматриваться в контексте сбалансированной системы показателей.

На первом этапе моделирования системы, на наш взгляд, достаточно лишь определить то множество показателей, которое однозначно характеризует рассматриваемую сущность и позволит в будущем построить требуемую систему.

В период реализации стратегии ведение учета по этим показателям обеспечит аналитиков требуемой статистической информацией и можно будет приступить к определению связей в системе.

Сущности принятия решений и их атрибуты. Для определения и систематизации показателей, входящих в состав

¹⁸⁰ Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Ветер, Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – С. 34.

функциональной карты воспользуемся подходами теории систем и системного анализа и рассмотрим три сущности решения:

- решение-явление;
- решение-процесс разработки;
- решение-модель актуальных изменений.

Решение-явление. Сущность решение как явление заключается в том, что:

- при разработки и реализации УР расходуются финансовые, материальные и другие **ресурсы**;
- результатом реализации решения должен быть прямой или косвенный **доход**;
- для разработки и реализации УР должны быть привлечены соответствующие **организационные возможности**, в том числе:
 - персонал компании;
 - инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права, обязанности и ответственность работников;
 - система контроля.
- на разработку и реализацию решения влияют **законодательные акты государства**, международные обязательства, содержание уставных и иных нормативных **актов организации**;
- необходимо обеспечение решения техническими и информационными средствами и ресурсами (**технологии: производственные и информационные**);

Решение-процесс разработки. Сущность решения как процесса разработки модели актуальных изменений заключается в том, что процесс разработки решения предполагает применение различных **инструментов и технологий разработки решений**, служащих для выявления, определения и даже генерирования различных сущностей и их атрибутов, трансформирующихся в процессе разработки в модель актуальных изменений.

Особенностью данной сущности является многоэтапный циклический характер процесса разработки. При этом состав инструментов разработки решения и технология их применения зависят от уровня решаемой проблемы или реализуемой задачи.

Поэтому в первую очередь нас интересуют методы формирования состава наборов инструментов, и разработки технологии их применения для решения конкретных задач выбора.

Решение – модель актуальных изменений. Сущность решения как модели актуальных изменений составляют:

- **уровень принятия решения** (стратегический, тактический оперативный);
- **актуальность решения** (степень остроты решаемой проблемы, ее значимость);

- **адекватность решения** (степень соответствия решения решаемой проблеме);
- **реализуемость решения** (наличие необходимых для реализации решения ресурсов);
- **эффективность решения** (степень достижения целей организации вообще и целей управления в частности);
- **уровень синергии решения** (степень соответствия решения стратегии организации).

Показатели могут быть сгруппированы по различным признакам, например, по степени стратегической значимости с точки зрения разработанной стратегии. В таблице 4.15 представлена группировка показателей по сущностям решения.

Таблица 4.15

Показатели функциональной карты политики принятия решений

Сущность	№ показателя	Наименование показателя
Решение как явление	1	Затраты ресурсов на разработку решения
	2	Затраты ресурсов на реализацию решения
Решение как процесс	3	Затраты на разработку или покупку требуемого инструментария разработки решения и технологий его применения
Решение как модель актуальных изменений	4	Коэффициент значимости решения относительно решений того же уровня
	5	Актуальность решения (степень значимости решаемой проблемы)
	6	Адекватность решения (степень соответствия решения решаемой проблеме)
	7	Реализуемость решения (наличие необходимых для реализации решения ресурсов)
	8	Эффективность решения (степень достижения целей организации вообще и целей управления в частности)
	9	Уровень синергии решения (степень соответствия решения стратегии организации).

Обеспечение соизмеримости показателей (балансировка карты). Одной из задач возникающих в процессе разработки стратегических карт является балансировка показателей карты так, чтобы можно было на основе показателей карты получить

объективную картину состояния того или иного аспекта деятельности организации, иными словами, необходимо привести показатели карты к одному знаменателю. В случае разработки функциональной карты политики принятия решений в первую очередь необходимо учитывать уровень принятия решения, ранг решения в таком случае выступает в качестве второго уравнивающего коэффициента - первым является коэффициент значимости решения относительно решений того же уровня (таблица, показатель №4).

Рассмотрим пример, древовидной структуры решений организации состоящей из трех уровней иерархии (см. рис. 4.9).

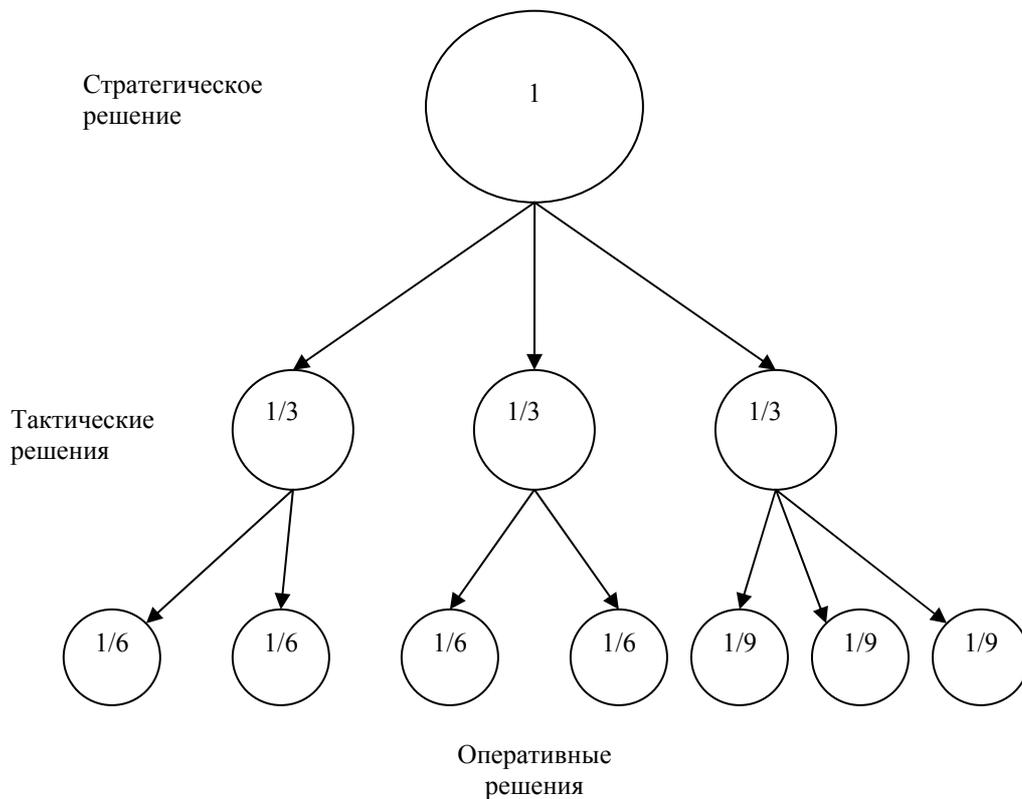


Рис. 4.9. Распределение значимости решений в их структуре

Совершенно очевидно, что значимость решения в системе обратно пропорциональна общему числу решений данного уровня. Так значимость стратегического решения, если оно одно равно единице, значимость же оперативных решений в общей системе на порядки меньше. Погрешность при оценке возникает, когда тактические решения включают в себя различное количество оперативных.

Определение весов каждого оперативного решения в их общей структуре, если таких решений принимается множество, на наш взгляд, нецелесообразно. Однако, если требуется повышенная

точность определения конкретного решения в их общей структуре, может быть вполне оправдано. В общем же случае, допуская, что значимости решений одного уровня равны, достаточно определить средневзвешенное статистическое значение коэффициента значимости: $K_{зн} = 1 / Q_p$, где Q_p – количество решений данного уровня в рассматриваемом периоде.

4.9. Организационная политика бизнес-процессов

В данном параграфе будет рассмотрена организация бизнес-процессов предприятия и выявлены основные показатели, характеризующие их эффективность.

Перед тем, как перейти к выбору показателей эффективности бизнес-процессов, дадим общую характеристику бизнес-процессам компании. Это можно сделать с помощью модели М.Портера. Модель описывает последовательность основных бизнес-процессов компании и их роль в создании ценности для потребителей (рис. 4.10). Затем анализируется каждый бизнес-процесс в отдельности, чтобы выявить и исключить из цепочки ценностей те из них, которые не приводят прямо или косвенно к созданию дополнительной ценности для потребителя.



Рис. 4.10. Модель цепочки ценностей М. Портера

Особенно важно проанализировать и описать те процессы, которые непосредственно приводят к возрастанию количества потребителей и влияют на их лояльность. В качестве примеров можно привести технологический процесс, доставку продуктов, сервисные работы. Кроме того, большое значение имеет совершенствование продуктов и приведение их в соответствие с потребительскими ожиданиями. В

ключевом аспекте организации бизнес-процессов в основном анализируются внутренние процессы компании. Такой анализ включает выявление внутренних резервов и ресурсов. Однако на практике все чаще встречается тесная связь внутренних бизнес-процессов компании с внутренними бизнес-процессами ее партнеров, которую нельзя игнорировать.

Кроме того, из данной модели необходимо выявить основные и вспомогательные виды деятельности.

Целесообразно рассмотреть внутренние бизнес-процессы в рамках Сбалансированной системы показателей.

В Сбалансированной системе показателей (ССП) одна из стратегических карт посвящена внутренним бизнес-процессам. Данная составляющая определяет те главнейшие внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства.

Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач компании в целом.

Составляющая внутренних бизнес-процессов выявляет два фундаментальных различия между традиционным подходом и ССП в оценке деятельности компании. При традиционном подходе делается попытка контролировать и совершенствовать существующие процессы, причем этот подход может даже включать качественные и временные критерии. И, тем не менее, концепция традиционного подхода заключается именно в улучшении уже существующего бизнес-процесса. Стратегическая система, как правило, формулирует абсолютно новые процессы, с помощью которых компания должна достичь совершенства, решая финансовые задачи и опережая пожелания потребителей.

Непосредственно бизнес-процесс можно разделить на две составляющие:

- инновационный процесс, включающий разработку и развитие продукта;
- операционный процесс, включающий производство, маркетинг и послепродажный сервис.

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров.

В современных условиях предприятиям рекомендуется использовать такие показатели бизнес-процессов, как выполнение заказов, снабжение, планирование производства и контроль, издержки, качество, производительность, временной цикл, которые охватывают работу нескольких подразделений одновременно.

Сегодня для большинства компаний наличие показателей перекрестных и интегрированных бизнес-процессов представляет

серьезное продвижение вперед по сравнению с существовавшими системами оценки эффективности деятельности.

Теперь рассмотрим непосредственно инновационный и операционный процессы.

Инновационный процесс — один из самых важных внутренних процессов. Относительное превосходство по значимости инноваций над операциями особенно заметно в компаниях с долгим циклом разработки и развития, например фармацевтических, электронных, предприятий химической промышленности для сельского хозяйства или фирм — поставщиков программного обеспечения. Но как только продукт достигает стадии промышленного производства, валовая прибыль может оказаться очень высокой. Возможности значительного снижения затрат, которые в основном производятся на стадии исследования и развития, могут быть ограничены.

Операционный процесс представляет собой самую короткую волну в создании стоимостной цепочки. Начинается он с получения заказа от клиента на товары и услуги и заканчивается их доставкой.

В современной литературе выделяют следующие принципы организации производственной деятельности:

- специализация, т.е. разделение на отдельные части и закрепление за отдельными работниками и подразделениями определенной операции;
- пропорциональность – ритмичное движение по всей технологической цепочке;
- параллельность - одновременное выполнение нескольких операций, что в последствие приведет к сокращению технологического цикла;
- непрерывность, обеспечивающая ликвидацию каких-либо остановок;
- прямоточность, т.е. прохождение изделием всех стадий обработки по кратчайшему пути;
- гибкость, позволяющая в кратчайшие сроки и с минимальными затратами переналаживать отдельные единицы оборудования и технологические линии на выпуск новой продукции;
- ритмичность – выпуск одинакового количества продукции в одинаковые промежутки времени.

По определению «показатель» - это краткое выражение результатов наблюдений за объектом. Показатели разрабатываются и отбираются для стратегических карт с таким расчетом, чтобы они пропагандировали корпоративные цели и стратегию. Приоритеты и знания сотрудников, которые будут обеспечивать реализацию этих целей, также весьма важны. Количество показателей в рамках каждого аспекта деятельности также имеет большое значение. Их должно быть не больше 5—10, иначе

существует опасность распыления усилий компании и провала действительно ключевых направлений работы.

Показатели отбираются так, чтобы отвечающий за их выполнение сотрудник легко понимал, что от него требуется. Стремление к сопоставимости показателей деятельности по вертикали и горизонтали организационной структуры может ограничить их количество. Очень важно *установление персональной ответственности* за достижение заданного уровня показателей, *процедура декомпозиции* корпоративных показателей для нижних уровней управления, а также взаимосвязь показателей на смежных уровнях управления.

В дальнейшем рассмотрим показатели, которые целесообразно рассчитывать при организации бизнес-процессов. Следует отметить, что показатели были отобраны таким образом, чтобы они не противоречили показателям, используемым в других составляющих Сбалансированной системы показателей.

Показатель качества

Для управления качеством продукции и его повышения необходимо оценить уровень качества. В общем виде оценка уровня качества может быть представлена этапами, представленными на рис. 4.11.

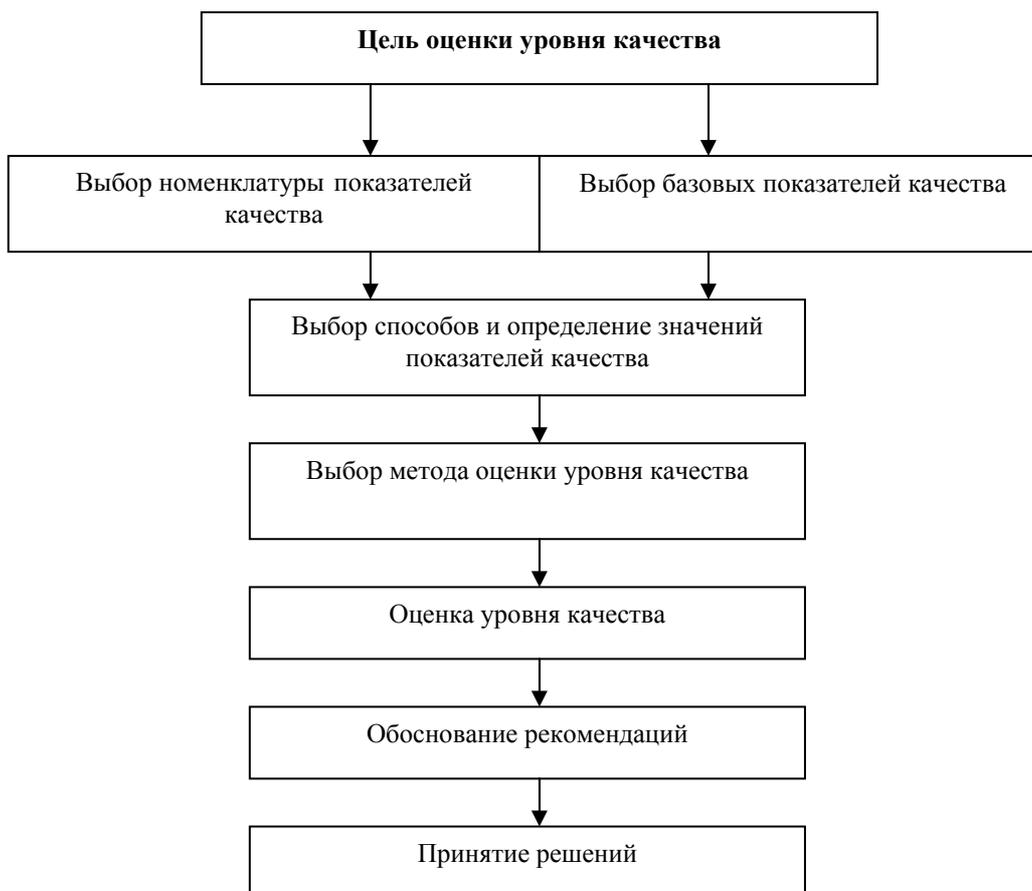


Рис. 4.11. Этапы оценки уровня качества продукции

В настоящее время проблемы качества рассматриваются в рамках идеологии всеобщего управления качеством (TQM), цель которой состоит в том, чтобы достичь более высокого качества продукции и услуг.

Рассмотрим понимание всеобщего управления качеством во взаимосвязи со всеми составляющими. Данное сравнение приведено на рис. 4.12.

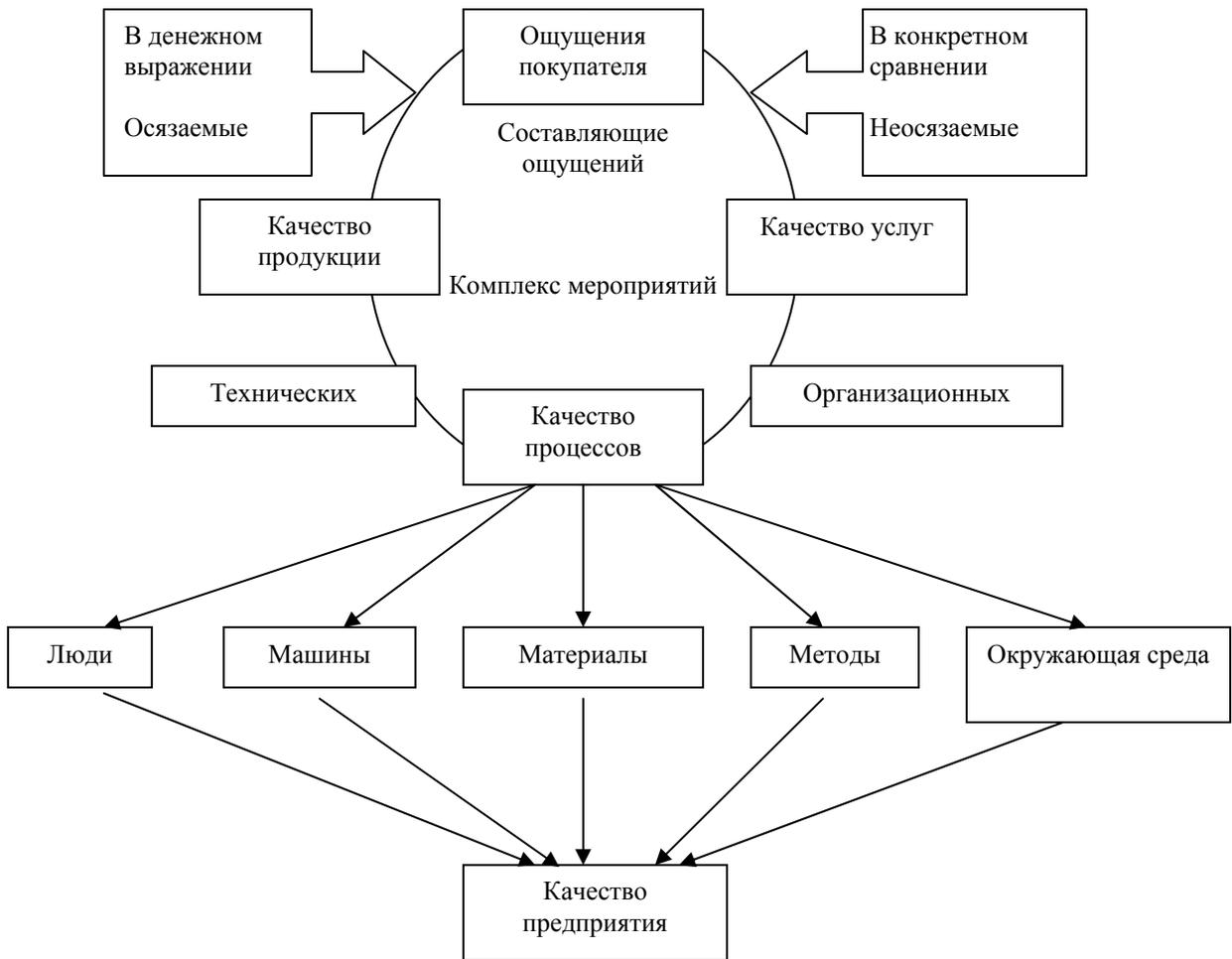


Рис. 4.12. Понимание всеобщего управления качеством

Под процессом «Люди» понимается: информация, мотивация, квалификация, обучение.

Под процессом «Машины» понимается: оборудование, приспособления, инструменты.

Под процессом «Материалы» понимается: сырье, материалы и комплектующие.

Под процессом «Методы» понимается: система, стиль руководства, организация и технология.

Под процессом «Окружающая среда» понимаются условия работы.

В настоящее время почти каждая компания имеет свои программы улучшения качества продуктов и услуг, основной частью которых являются следующие показатели качества:

- число дефектов на миллион изделий;
- выход (отношение количества качественной готовой продукции к количеству качественных материалов, из которых она произведена);
- отходы;
- неликвиды;
- переработка брака;
- возврат;
- доля статистически контролируемых производственных процессов.

Однако специфика определения количества показателей качества зависит напрямую от специализации предприятия.

Показатели трудоемкости и материалоемкости

Под показателем материалоемкости в данном случае понимается количество материалов, необходимых для производства единицы продукции. Перед каждым конкретным предприятием стоит задача минимизации затрат на производство. Однако данный показатель зависит от поставщика сырья, качества оборудования, используемой технологии и т.д.

Под показателем трудоемкости понимаем затраты рабочего времени на производство единицы продукции. Данный показатель напрямую зависит от сложности выпускаемой продукции.

Показатель производительности труда

Под показателем производительности труда понимается количество продукции, выработанной одним работником в единицу времени. В современной практике существуют различные методы определения уровня производительности труда: натуральный, стоимостной и трудовой. При максимизации производительности труда не следует забывать про золотое правило: «Лучше меньше, да лучше». Большинство руководителей забывают, что рост производительности труда часто сопровождается снижением качества продукции, а в последствие и к потере части потребителей.

Кроме показателей, которые мы рассмотрели выше, в аспекте организации бизнес-процессов используются следующие показатели:

- уровень применяемой технологии в сопоставлении с наиболее прогрессивными ее образцами;
- глубина проникновения на рынок: процент потребителей целевого сегмента, отдающих предпочтение продукту предприятия;
- процент своевременно выполненных заказов;

- портфель невыполненных заказов и срок их выполнения.

Сегодня каждая компания стремится улучшить качество, сократить производственный цикл, увеличить производительность и объем выпускаемой продукции, а также снизить затраты на бизнес-процессы.

При рассмотрении показателей не следует забывать, что в последнее время все больше руководителей уделяют внимание экологическим показателям деятельности, так как это влияет на стоимость компании.

К данным показателям можно отнести:

- состав и использование производственных ресурсов, их качество;
- выбросы вредных веществ в результате различных видов деятельности;
- эффективность и экологические последствия различных способов транспортировки продуктов и сырья;
- побочные продукты.

Кроме этого, несоблюдение норм экологической безопасности ведет к увеличению судебных издержек, падению репутации фирмы.

Состояние окружающей среды влияет на отношения с потребителями и финансовый аспект деятельности. Руководство компании может направить основные усилия на создание экологически безопасных продуктов и бизнес-процессов.

При рассмотрении бизнес-процессов не следует забывать о кадровой составляющей. Так, например, качество продукции может напрямую зависеть от квалификации персонала, его способности применять новые технологии. Если на оборудовании работает недостаточно квалифицированный работник это повышает процент поломок и брака продукции, что приводит к повышению стоимости продукции в целом, а, следовательно, к снижению количества потребителей.

В заключении попытаемся представить наиболее часто вычисляемые показатели в аспекте бизнес-процессов по фазам жизненного цикла.

На фазе «Зарождения» целесообразно рассчитывать производительность труда, трудоемкость отдельных технологических операций.

На фазе «Ускорения роста» - длительность производственного цикла и затраты на его отдельные операции, административные расходы на одного работника, оборачиваемость материальных запасов, рост производительности труда в процентах.

На фазе «Замедления роста» - периодичность поставок, средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения, удельный вес своевременно выполненных заказов, удельный вес административных расходов в общем объеме выручки, производительность компьютерных систем.

На фазе «Зрелость» - выброс вредных веществ в окружающую среду, влияние продуктов компании на окружающую среду, количество качественно выполненных заказов.

На фазе «Затухание» - средний срок разработки нового вида продукции, среднее время принятия решения.

Своевременная разработка нового вида продукции может привести к замене фазы затухания фазой роста.

Однако данная разбивка весьма условна и требует практической проверки.

Следует отметить, что от того, как будут организованы бизнес-процессы организации, зависит эффективность функционирования предприятия. Но не следует забывать, что данная составляющая Сбалансированной системы показателей не может существовать без финансовой, клиентской и кадровой составляющей, так как финансы определяют количество производимой продукции и качество сырья, клиенты – вид продукции или услуги, который будет реализовываться, а персонал – качество производства.

4.10. Программа качества в сбалансированной системе показателей

Главной целью политики качества организации является выпуск продукции или предоставление услуг, в наибольшей степени удовлетворяющих потребности потребителей. Для этого необходимо чтобы продукция или услуги были высокого качества, а их свойства не только удовлетворяли уже существующие потребности, но и превосходили ожидания. Сегодня для успешного продвижения товар должен соответствовать множеству требований: эргономики, эстетики, технологичности, транспортабельности, экологии, безопасности, стандартизации, унификации и множеству других. При этом соотношение цена/качество должно быть более привлекательным, чем у конкурентов. Balanced Scorecard или сбалансированная система показателей (BSC) позволяет преобразовать эти довольно абстрактные формулировки в систему конкретных задач и показателей. Другими словами BSC трансформирует миссию и общую стратегию организации в систему четко сформулированных целей и задач, степень достижения которых определяется ключевыми показателями эффективности (KPI – key performance indicators).

Для построения модели использования BSC для программы качества давайте рассмотрим наиболее популярную сегодня концепцию формирования системы управления качеством на предприятиях - TQM.

Концепция тотального управления качеством (Total Quality Management) начала складываться в 50-е гг. 20 века в Японии. Человеком, заложившим ее основы, считается Э. Деминг. Он

разработал программу качества, состоящую из 14 пунктов, и принцип постоянного улучшения качества во всех аспектах деятельности организации. Впоследствии многие из них легли в основу приведенных ниже принципов, на которых базируются стандарты ISO 9000.

Что же такое ISO? ISO (International Organization for Standardization или Международная организация по сертификации) – это сеть, объединяющая национальные органы по стандартизации из 146 стран с главным органом управления (Central Secretariat или Центральный секретариат) в Женеве. Эта неправительственная организация была основана в 1947 г. с целью содействия по координации и унификации промышленных стандартов. Стандарты ISO серии 9000 – это стандарты на системы менеджмента качества. Они были выпущены Международной организацией по стандартизации в 1987 г. и впоследствии имели ряд переработок и дополнений в 1994 и 2000 гг.

Стандарты ISO 9000 базируются на 8 главных принципах:

1. **Ориентация на потребителя (customer focus).** Организации зависят от своих потребителей, поэтому они должны понимать их текущие и будущие потребности, должны удовлетворять их требования и стараться предвосхищать ожидания.
2. **Лидерство (leadership).** Руководители устанавливают единство цели и управления организацией. Они должны создавать и поддерживать атмосферу, в которой каждый сотрудник будет чувствовать себя полностью вовлеченным в достижение целей организации.
3. **Вовлечение сотрудников (involvement of people).** Сотрудники на всех уровнях – это ядро организации и их полное вовлечение в работу дает возможность максимально использовать способности каждого на благо организации.
4. **Процессный подход (process approach).** Достижение желаемого результата происходит более эффективно, когда деятельность и ресурсы для ее осуществления управляются как процесс.
5. **Системный подход к управлению (system approach to management).** Определение, понимание и управление взаимосвязанными процессами как составляющими одной системы способствует повышению эффективности по достижению целей.
6. **Постоянное улучшение (continual improvement).** Постоянное улучшение деятельности во всех аспектах деятельности должно быть постоянной целью организации.
7. **Подход в принятии решений, основываясь на фактах (factual approach in decision making).** Эффективные решения производятся на основе анализа данных и информации.

8. **Обоюдно выгодное сотрудничество с поставщиками** (mutually beneficial supplier relationship). Организация и ее поставщики зависят друг от друга и взаимовыгодные отношения повышают способность обоих к созданию добавленной стоимости.

Таким образом, можно сказать, что ISO 9000 – это схема проведения бизнес-процессов, обеспечивающего возможность достижения наивысшего качества работы компании¹⁸¹. Она охватывает весь процесс деятельности организации от закупки сырья, комплектующих материалов и полуфабрикатов до послепродажного обслуживания и поддержки клиентов.

Стандарты ISO 9000 не существуют изолированно (см. табл. 4.16). Кроме основных стандартов (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004), существуют вспомогательные стандарты и рекомендации. Сама по себе ISO 9000 представляет собой руководство по основам построения систем менеджмента качества и словарь менеджмента качества. ISO 9001 устанавливает детальные требования для систем менеджмента качества. ISO 9002 и ISO 9003 являются частными случаями ISO 9001. В общем виде их можно охарактеризовать следующим образом:

- ISO 9001 - модель управления качеством в конструировании/разработке, производстве, установке и обслуживании.
- ISO 9002 - модель управления качеством в производстве, обслуживании и установке.
- ISO 9003 - модель управления качеством в окончательной приемке и тестировании.

ISO 9004 является руководством по внедрению системы менеджмента качества с целью достижения постоянного улучшения деятельности организации¹⁸².

В свете вышесказанного можно сказать, что сегодня значительная роль начинает принадлежать политике в области качества, которая, в соответствии со стандартами ISO серии 9000:2000, представляет собой общие намерения и направления деятельности организации в области качества официально сформулированные высшим руководством¹⁸³. А поскольку качество пронизывает все аспекты деятельности, следовательно, политика в области качества

¹⁸¹ Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 2003. – 334 с.

¹⁸² Информация взята с сайта Международной организации по сертификации (ISO): www.iso.com.

¹⁸³ ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. - М.: ВНИИС, 2001.

представляет собой отражение стратегических направлений деятельности организации¹⁸⁴.

Таблица 4.16

Семейство стандартов ISO 9000

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ			ОСНОВНЫЕ СТАНДАРТЫ	
Аудит системы качества	стандарты по обеспечению качества, словарь	Метрологическое оснащение	Для договорных ситуаций	Для внедоговорных ситуаций
ISO 10011/1 ISO 10011/2 ISO 10011/3	ISO 9000/1 ISO 8402	ISO 10012/1 ISO 10012/2	ISO 9001 ISO 9002 ISO 9003	ISO 9004
РЕКОМЕНДАЦИИ				
По составлению руководства и документов по качеству	По определенным видам деятельности	По проведению обучения и т.п.	По применению ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003	По применению ISO 9004
ISO 10013 ISO 10016	ISO 13485 ISO 13488 ISO 14964 ISO 15189 и другие	ISO 10005 ISO 10006 ISO 10007 ISO 10014 ISO 10015	ISO 9000/2 ISO 9000/3 ISO 9000/4	ISO 9004/2 ISO 9004/3 ISO 9004/4

Но, если политика или функциональная стратегия может быть рассмотрена как одна из составляющих общей стратегии организации по выполняемой ей функцией, то «программа – это запланированные практические действия для достижения долгосрочных стратегических целей. Программы включают планы действий с временным графиком их выполнения и четким описанием необходимых ресурсов»¹⁸⁵. Следовательно, и цели программы будут отличаться от целей политики. Они будут более конкретными и подходящими под более узкий круг показателей, которыми они могут быть выражены в BSC. Например, целью политики качества, как было упомянуто вначале, является удовлетворение потребителей качеством выпускаемой продукции. В это же время целевая направленность программы качества – организация бизнес-процессов, позволяющих обеспечить выпуск такой продукции.

Но это не единственное отличие. Программы могут синтезировать цели сразу нескольких функциональных стратегий. Так в нашем случае программа качества может включать в себя цели маркетинговой, финансовой, инновационной, логистической политик, политики качества и некоторых других. Схема связей функциональных стратегий с программами в рамках общей стратегии представлена на рисунке 4.13.

¹⁸⁴ Информация с сайта quality.eur.ru

¹⁸⁵ Реструктурирование предприятий. – М.: Дело, 1996, с.194.



Рис. 4.13. Схема связей

При построении модели декомпозиции программы качества необходимо выделить карты программы (направления деятельности).

Сами авторы Balanced Scorecard – Р. Каплан и Д. Нортон – выделяют 4 проекции (стратегические карты) оценки деятельности компании: финансовую, взаимоотношений с клиентами, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития персонала¹⁸⁶. В случае программы эта модель на взгляд автора является вполне достаточной (см. рис. 4.14, т.к. рассматривает все существенные аспекты деятельности организации. В ее карты лишь стоит интегрировать цели, обеспечивающие качество выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. Для сферы производства за основу можно взять этапы жизненного цикла продукции в соответствии со стандартом ISO, который включает 11 этапов:

¹⁸⁶ Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 320с.: ил.

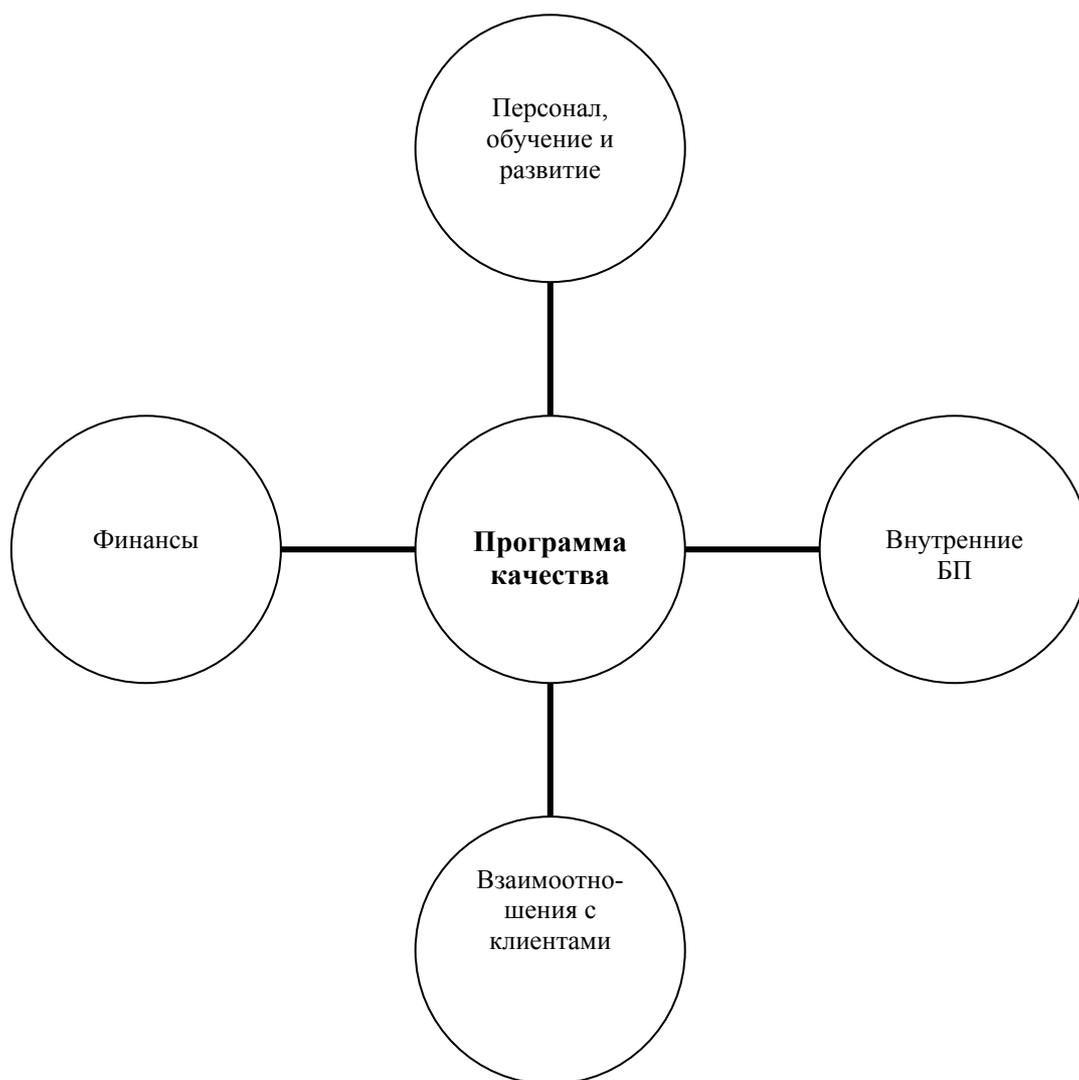


Рис. 4.14. Модель стратегических карт

1. Маркетинг, поиск и изучение рынка.
2. Проектирование и разработка технических требований, разработка продукции.
3. Материально-техническое снабжение.
4. Подготовка и разработка производственных процессов.
5. Производство.
6. Контроль, проведение испытаний и обследований.
7. Упаковка и хранение.
8. Реализация и распределение продукции.
9. Монтаж и эксплуатация.
10. Техническая помощь и обслуживание.
11. Утилизация после испытания.

Так, карта отношений с клиентами будет иметь две направленности до продажи товара (этапы 1-2) и после (10-11), а карта внутренних бизнес процессов будет ориентирована на цели, обеспечивающие максимальное качество на этапах с 3 по 9. Карты же персонала и финансов будут иметь сходные цели с общей политикой

качества, но как было сказано ранее, иметь свою «программную» специфику.

Далее рассмотрим направления разработки целей (ими являются карты программы) и выделим сами цели, которые наиболее часто встречаются при реализации программы качества.

В карте взаимоотношений с клиентами или в карте маркетинга должны найти отражение следующие основополагающие, но альтернативные цели:

- Максимизация потребления, согласно которой маркетинг должен максимизировать уровень производства, уровень занятости и, следовательно, благосостояние общества.
- Максимизация степени удовлетворения потребителей, в соответствии с которой для маркетинга более важным является не простое увеличение потребления, а достижение роста степени удовлетворенности потребителей.
- Максимизации выбора потребителей, которая предполагает, что маркетинг должен обеспечить такое разнообразие товаров, чтобы потребители могли иметь возможность найти товары, в точности удовлетворяющие их вкусы.
- Максимизация качества жизни, из которой следует, что маркетинг не только должен обеспечивать количество, качество, разнообразие и доступность товаров по приемлемым ценам, но также качество культурной и физической среды обитания людей.

Считается, что достигнуть в равной степени все эти цели не представляется возможным. Однако, основываясь на них и в соответствии с главной целью программы качества для карты маркетинга в большинстве случаев можно выделить следующие цели:

- Поиск новых рынков или «узких мест» уже существующих рынков, где есть потенциальный спрос для реализации товаров и услуг организации, но он не удовлетворен или удовлетворен не в полной мере.
- Разработка товаров и услуг, нацеленных на разные потребительские группы и позволяющих наиболее полно удовлетворять вкусы и потребности каждой.
- Поиск новых товаров и услуг, а также их новых свойств, ведущих к росту степени удовлетворенности потребителей.

Это цели маркетинга, на достижение которых направлена программа качества, реализуются до продажи товара. Далее приведены цели, которые преследуются в послепродажном периоде. Они обуславливаются необходимостью сохранения высокого мнения об имидже организации у клиентов. Бизнес-процессы на этом этапе не менее важно организовать таким образом, чтобы потребители были поставлены в условия, подталкивающие их к покупке товаров или

использованию услуг именно «нашей» организации. С учетом этого к целям можно отнести:

- Создание эффективной службы сервиса и поддержки выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

Здесь главной задачей будет сокращение срока с момента поступления товара с несоответствиями до момента его возврата после их устранения.

- Если предприятие выпускает промышленную продукцию и экологические нормы требуют ее специальной утилизации, то организация службы по утилизации.

В сфере внутренних бизнес процессов положительный результат достигается за счет равномерного распределения внимания ко всем без исключения этапам производственного процесса, его грамотном планировании и четком внедрении.

Итак, к целям можно отнести:

- Проектирование и разработка товаров и услуг в полном соответствии с применяемыми в организации стандартами качества.

Данный процесс является комплексным и обладает большой степенью индивидуальности для каждой конкретной организации, должен учитывать ее особенности и сочетать неуклонность следования стандартам с гибкостью проектов.

- Выбор поставщиков, отвечающих требованиям качества данной организации.

Желательно, чтобы товары (процессы, услуги) поставщиков были сертифицированы. Например, система менеджмента качества – в соответствии со стандартами ISO 9000.

- Подготовка и планирование и внедрение бизнес-процессов, касающихся производства, позволяющих интенсифицировать труд, минимизировать издержки, повысить производительность, сохраняя при этом высокий уровень качества исполнения этих процессов, обеспечение их бесперебойного функционирования, устранение возникающих несоответствий и сбоев.
- Создание службы выходного контроля, обеспечивающего поступление в продажу только продукции, полностью отвечающей требованиям качества данной организации.
- Упаковка и хранение продукции, обеспечивающие его надлежащую сохранность.

Достижение вышеприведенных целей помогает избежать появления несоответствий и обеспечивает выявление причин возможных несоответствий на ранней стадии, что в свою очередь позволяет снизить расходы на гарантийное обслуживание.

Персонал является исключительным ресурсом и уникальным средством, от работы которого зависит функционирование всех остальных карт программы. В первую очередь качество кадров зависит от личных качеств каждого члена организации, но во многом это еще обуславливается и наличием сильных стимулов к достижению поставленных целей. Поэтому выделим здесь следующие цели:

- Соответствие персонала квалификационным требованиям.

Помимо использования уже имеющихся навыков работников необходимо постоянно их совершенствовать. Это возможно за счет периодической переподготовки и повышения квалификации кадров, проведения семинаров, участия менеджеров в научно-практических конференциях, обмена опытом.

- Создание системы мотивации, стимулирующей сотрудников всех уровней к улучшению качества выпускаемой продукции или предоставляемых услуг.

Достижение этого возможно как за счет материального и морального поощрения, так и за счет возможностей карьерного роста.

В финансовой сфере положительный эффект достигается за счет снижения издержек и увеличения продажной цены. Этого можно достичь за счет

- снижения издержек на контроль качества,
- увеличения цены товара как производной роста его качества.

Итак, мы рассмотрели применение BSC для программы качества предприятий производственной сферы. Для сферы услуг цели карт лишь немного трансформируются в проекции внутренних бизнес процессов, имеющих свою специфику. Однако в целом данная схема применима и к организациям, работающим в области оказания услуг.

Программа качества в сбалансированной системе показателей предполагает отсутствие противоречия между целями ее карт, т.е. цели карты персонала, например, не должны противоречить целям финансовой карты. В нашем случае для выявления таких несоответствий или их отсутствия построим матрицу, в которой попарно сравним все цели друг с другом.

Если цели сочетаются в ячейке их пересечения поставим «+», если нет – «-». В случае же их непротиворечивости ставим «0». Результаты представлены в таблице 4.17.

В это же время программа качества не существует изолированно от других, ее цели должны согласовываться с общими стратегическими целями организации.

Следуя концепции стратегических карт Нортон-Каплана, выделявших 4 главных аспекта, сформулируем основополагающие цели большинства организаций.

В области финансов таковой может быть рост прибыли от деятельности. Для внутренних бизнес процессов – минимизация

издержек за счет оптимизации БП. Карта взаимоотношений с клиентами имеет целью создание и развитие позитивного имиджа организации. Цель обучения и развития персонала призвана осуществить оптимальное использование кадров.

Таблица 4.17

Квадратная матрица целей

№	Наименование целей программы	Порядковый номер (№)													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Поиск спроса		+	+	0	+	+	0	0	+	0	0	0	0	0
2	Разработка товаров/услуг для целевых групп	+		+	+	+	+	+	0	+	0	+	0	0	0
3	Разработка новых видов продукции/услуг	+	+		+	+	+	+	0	+	0	+	0	0	+
4	Проектирование в соответствии со стандартами	0	+	+		+	+	+	+	0	+	+	0	+	+
5	Поиск поставщиков, удовлетворяющих требованиям	0	+	+	+		+	0	0	0	+	0	0	+	+
6	Грамотная подготовка и организация БП	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+
7	Соответствующий выходной контроль	0	+	+	+	0	+		0	0	+	+	+	0	+
8	Надлежащее хранение продукции	0	0	0	+	0	+	0		0	0	0	0	0	+
9	Эффективный сервис и поддержка	+	+	+	0	0	+	0	0		0	+	+	0	+
10	Обеспечение экологически безопасной утилизации	0	0	0	+	+	+	+	0	0		0	0	0	+
11	Соответствие квалификации персонала требованиям	0	+	+	+	0	+	+	0	+	0		+	+	+
12	Создание мотивации к повышению качества	0	0	0	0	0	+	+	0	+	0	+		+	+
13	Снижение издержек на контроль качества	0	0	0	+	+	+	0	0	0	0	+	+		0
14	Увеличение цены товара за счет роста качества	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	

Проведем сравнительный анализ аналогичный проводимому ранее и представим результаты в таблице 4.18.

Используемый нами метод является лишь экспертной оценкой и дает субъективное суждение о сбалансированности, однако он помогает избежать очевидных несоответствий в структуре программы.

Когда цели сформированы, можно приступать к разработке ключевых показателей эффективности для каждой цели. Вся сложность здесь состоит в том, что для каждой организации разработка системы, позволяющей «оцифровать» данные о том кто хорошо, а кто плохо работает, является достаточно индивидуальным процессом. Это не дает такой возможности как в случае с целями нарисовать относительно общую картину для большинства

организаций. Действительно, если, к примеру, цели в области внутренних бизнес процессов у фирм, занимающихся грузовыми перевозками и предоставлением медицинских услуг, могут совпадать: грамотная подготовка и организация бизнес процессов, то КРІ будут сильно различаться. Так у первой это будет сокращение срока от момента получения заказа до момента его доставки, а у второй – количество пациентов, получивших ожидаемую помощь. У второй организации время имеет второстепенное значение.

Таблица 4.18

Матрица целей

Наименование целей программы качества	Наименование стратегических целей			
	Рост прибыли	Минимизация издержек	Создание позитивного имиджа	Оптимизация использования кадров
Поиск спроса	+	0	0	0
Разработка товаров/услуг для целевых групп	+	0	+	0
Разработка новых видов продукции/услуг	+	0	+	0
Проектирование в соответствии со стандартами	0	+	+	0
Поиск поставщиков, удовлетворяющих требованиям	0	+	+	0
Грамотная подготовка и организация БП	+	+	0	+
Соответствующий выходной контроль	+	+	0	0
Надлежащее хранение продукции	0	+	0	0
Эффективный сервис и поддержка	0	+	+	+
Обеспечение экологически безопасной утилизации	0	0	+	0
Соответствие квалификации персонала требованиям	+	+	+	+
Создание мотивации к повышению качества	+	0	0	+
Снижение издержек на контроль качества	+	+	0	0
Увеличение цены товара/услуги за счет роста качества	+	0	0	0

Однако стоит сказать о некоторых общих закономерностях, которых следует придерживаться при разработке КРІ.

При разработке системы КРІ для любого уровня стратегии или программы очень важно, чтобы используемые показатели были

понятны всем сотрудникам, участвующим в процессе. Как правило, показатели эффективности любой программы являются несколько видоизмененными показателями функциональной или общей стратегии организации, а задействованные в конкретной сделке или проекте люди сосредоточены лишь на своем участке работ, по-разному понимают эффективность операции и практически никогда не понимают значение и место данной сделки в структуре целей компании. Одни концентрируются на своевременности подготовки документов, другие - на подписании контракта, третьи - на снижении затрат и т. д. КРІ позволяет свести представления о том, как нужно функционировать, в частности исполнять проект, к единому пониманию, придать целевую направленность деятельности сотрудников и подразделений. Общая для всех система координат позволяет ориентироваться в процессе и говорить на одном языке всем его участникам. Ее отсутствие серьезно тормозит работу компании как слаженного механизма, поскольку сотрудники тратят очень много сил и времени на то, чтобы на неформальном уровне договориться и достигнуть общего понимания, понять, куда же все-таки нужно двигаться¹⁸⁷.

После того как показатели определены и разработаны и обеспечены данными методики их расчетов, систему измерения эффективности программы (функциональной стратегии или организации в целом) необходимо встроить в бизнес-процессы. Без этого она останется нежизнеспособной. Здесь не может быть шаблонов, поэтому при построении системы подобного класса неизбежен интерактивный подход: сначала делается пробный проект, который потом улучшается.

4.11. Применение сбалансированной системы показателей реализации ИТ-проектов

Сбалансированные ИТ-показатели. Перед руководителями информационных служб предприятий встает задача обоснования ИТ-проекта, четкого соотнесения целей и ожидаемых результатов от развития информационной системы (ИС) с бизнес-стратегией. Достоверность и многоаспектность оценок затрат и результатов становится одной из центральных проблем развития ИС. Наиболее развернуто эту задачу позволяет решить "Сбалансированная система показателей" (Balanced Scorecard, BSC)¹⁸⁸. Не смотря на то, что BSC направлена на анализ состояния компании в целом и стратегическое планирование с позиций генерального директора, её принципы позволяют создать структуру для разносторонней, но взаимосвязанной

¹⁸⁷ Информация с сайта www.valex.net

¹⁸⁸ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.

оценке ИТ-проекта, т.е. построить BSC с позиций руководителя информационной службы¹⁸⁹.

Основным условием применения BSC в качестве инструмента оценки проектной деятельности является наличие на предприятии функционирующей BSC-системы, которая, к сожалению, существует далеко не на всех предприятиях. Поэтому для менеджера ИТ-проекта использование метода оценки эффективности, идущего "сверху", от заданной стратегии руководства предприятия, на практике часто бывает затруднено, и необходимо проводить оценку эффективности ИТ-проекта "снизу". В этом случае его цели, факторы успеха и показатели эффективности соотносятся только с теми бизнес-стратегиями предприятия, на достижение которых ИТ-проект может повлиять, т.е. создается своеобразная "локальная" BSC.

Разработанные в ходе такой оценки показатели эффективности, разумеется, не будут являться полноценной BSC предприятия, так как изначально рассматривается ограниченный круг задач в коротком интервале времени. Полученные показатели повлияют, скорее, на выработку дальнейшей стратегии предприятия по развитию своей ИС.

Практическим примером применения рассмотренной концепции "Сбалансированная система показателей" стала оценка результатов проекта внедрения автоматизированной гостиничной информационной системы (АГИС) в крупном туристическом комплексе (рис. 4.15)¹⁹⁰.

Целью проекта было создание ИС, которая должна обеспечивать надлежащее качество, приемлемое время и низкие издержки оказания услуг бронирования, размещения и расчета стоимости оказанных гостиничных услуг, оставляя хорошее впечатление у клиентов туристического комплекса и накапливая информацию для принятия решений. Принципы BSC позволили осуществить перевод обозначенной выше цели проекта в систему ключевых факторов успеха и ИТ-показателей, определяющих степень их достижения, в рамках четырех направлений: финансовом, потребительском, внутренних процессов, обучения и развития.

¹⁸⁹ Такая точка зрения высказывается многими специалистами. См. например: Кляшторная О. Анализ эффективности внедрения ИТ: семь раз отмерь... // Директор информационной службы. – 2004. – № 4; Макфарлэйн Г. ИТ-служба в зеркале сбалансированных показателей // Computerworld. – 2000. – № 42; Скрипкин К.Г. Экономическая эффективность информационных систем. — М.: ДМК Пресс, 2002. – 256 с.

¹⁹⁰ Костров А.В., Матвеев Д.А. Информационный менеджмент. Оценка эффективности информационных систем / Владим. гос. ун-т. – Владимир: 2004. – 116 с.; Матвеев Д.А. Оценка результатов внедрения автоматизированной гостиничной системы // Сборник трудов молодых ученых ВГПУ. Выпуск 4. – Владимир: ВГПУ, 2004. – С.101-106.

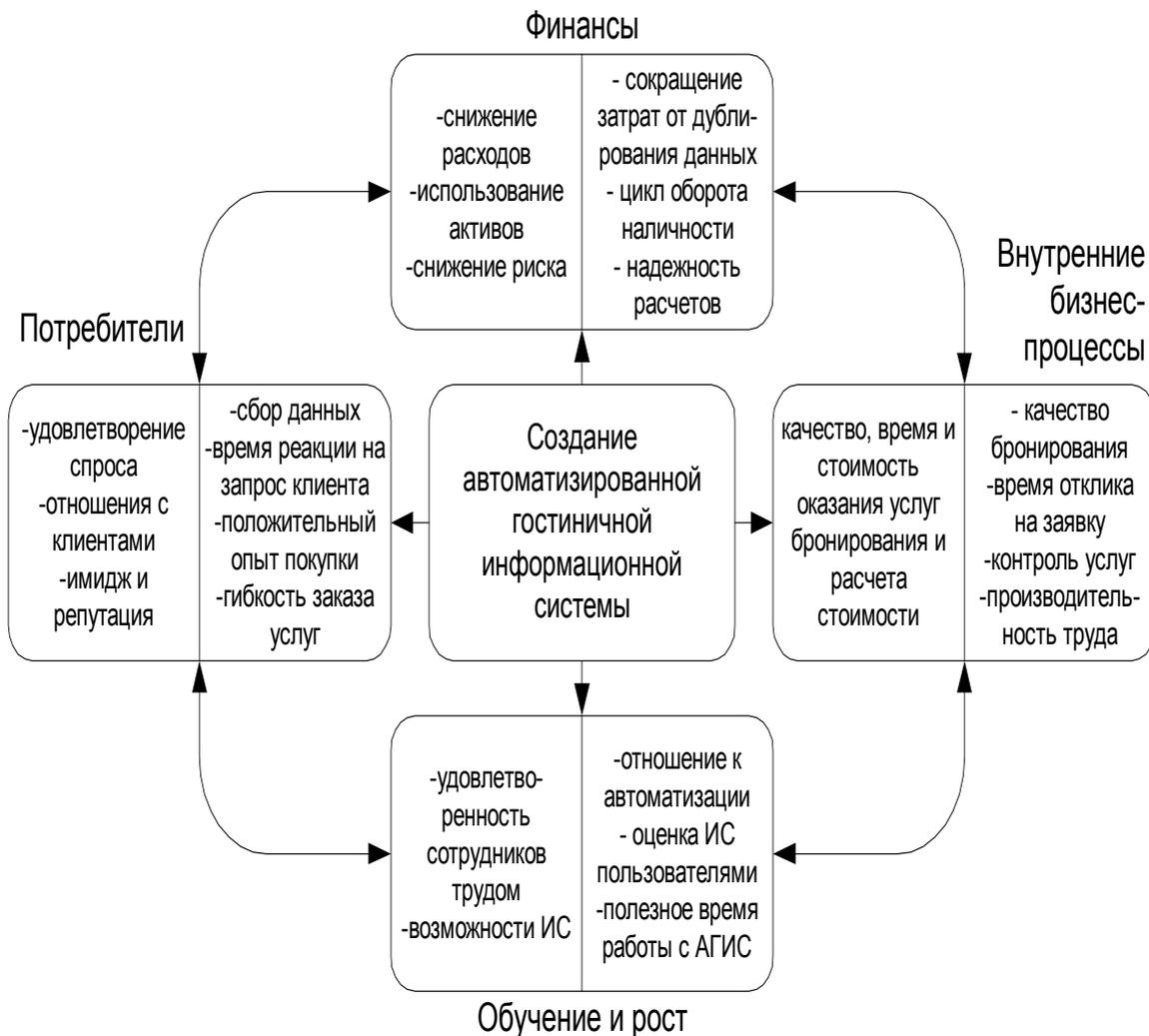


Рис. 4.15. Система сбалансированных ИТ-показателей для проекта внедрения автоматизированной гостиничной информационной системы

Далее рассматривается каждое направление, причем большее внимание уделяется самим показателям и принципам их расчета, чем конкретным значениям. Это связано, в частности, с конфиденциальностью некоторых данных, используемых в показателях, или отсутствием числового значения для показателя на момент первоначальной разработки системы.

Финансовая оценка результатов. Сокращение затрат от однократного ввода информации.

Показатель определяет сокращение затрат как экономию в оплате труда сотрудников, рассчитываемую как время, которое они бы тратили на повторный ввод информации, уже внесенной в программу. Реализация ИТ-проекта позволила прекратить некоторые такие операции:

- занесение данных об услугах при печати счета на предоплату, направлений на оказание услуг и окончательного акт-счета;
- калькуляция услуг проживания кассирами (расчет оплаты) и сотрудниками службы резервирования (акт-счет оказанных услуг).

Автоматизированная ИС часто позволяет получать такие сведения, которые до ее внедрения были недоступны из-за чрезмерной трудоемкости. Поэтому показатель сокращения затрат от однократного ввода данных можно увеличить на сумму вмененных (условных) затрат, которые бы понесло предприятие, при формировании таких отчетов: развернутый прогноз заезда, статистика по выручке с каждой категории номеров, с каждого вида услуги, от разных категорий туристов и по разным тарифным планам.

Повышение надежности расчета стоимости оказанных услуг.

Показатель определяет надежность калькуляции гостиничных услуг как произведение цены ошибки на её вероятность.

При ручном вычислении ошибки возникали при расчете скидок на детей, при начислении 5% налога с продаж, при многократном изменении заказа, при поспешном расчете в присутствии клиента. Вероятность составляла 15 ошибок на 1000 номеров при цене ошибки примерно 7,4% от стоимости услуги.

Внедренная ИС сводит математические ошибки к нулю, оставляя лишь ошибки ввода данных, что происходит реже. Ориентировочно вероятность снизилась до 7 ошибок на 1000 номеров, при этом программа явно не исчерпала своих возможностей контроля.

Сокращение цикла оборота наличности. Реализация ИТ-проекта позволила сократить срок подготовки финансовых документов (счета на предоплату, акт-счета, направлений), что часто является фактором улучшения оборачиваемости капитала. Сокращение цикла оборота наличности позволяет сохранить (увеличить) свободные оборотные средства, уменьшив объем капитала в дебиторской задолженности и увеличив объем привлеченных активов по предоплате. Более точных расчетов в данном направлении не производилось.

Оценка результатов в отношениях с клиентами. Создание базы данных о клиентах. Показатель определяет объем и качество накопленной информации о занятых предприятием сегментах рынка туристических услуг: абсолютное число записей базы данных, полнота информации о клиенте, адекватность определяемых данных реальным рыночным сегментам, возможности многомерного анализа.

Положительный опыт покупки. Услуги бронирования, размещения и расчета стоимости хотя и должны оказываться клиенту на высоком уровне, но в туристическом бизнесе слабо влияют на увеличение степени удовлетворенности клиента (только на уменьшение). Тем не менее, данные о благодарностях или жалобах на работу служб резервирования и размещения могут обозначить процент клиентов, получивших положительные или отрицательные эмоции от покупки туристических услуг.

Для более точного определения удовлетворенности клиентов необходимо использовать опросы среди гостей и среди компаний-туроператоров. В анкете должны найти свое место вопросы о качестве услуг бронирования, размещения и расчета.

Время реакции на запрос клиента. Для завоевания и поддержания выгодных позиций на потребительском рынке крайне необходимы способность своевременного и быстрого удовлетворения потребительского запроса и постоянное развитие в этом направлении.

Показатель определяет среднее время реакции сотрудников предприятия на поступивший запрос потенциального клиента (подтверждение заявки, отказ или разъяснение). Внедрение ИС позволило улучшить время реакции – не более 1,5 часов. Причем собственно процесс бронирования заявки теперь составляет в среднем 15 минут, остальное время тратится на коммуникационные взаимодействия: (факс, телефон, электронная почта).

Одним словом, автоматизированная система ускорила выполнение непосредственной операции бронирования, и в настоящее время основная временная задержка происходит на операциях связи. Поэтому рекомендуемое дальнейшее развитие: компьютеризированный прием и отправка факсов, автодозвон, прямой доступ сотрудников службы резервирования к электронному почтовому ящику предприятия, регулярная автоматическая проверка новой электронной почты. Доступ на сайте предприятия к рекламным материалам и возможность составления интерактивной заявки на туристические услуги также позволят сократить время телефонных переговоров с клиентами.

Гибкость заказа услуг клиентом (индивидуализация). Предоставление клиенту свободы в выборе необходимых ему услуг из представленного спектра – дополнительное преимущество в конкуренции. Плохо организованное, "прямолинейное" бизнес-приложение может стать серьезной помехой при гибком, индивидуальном подходе к заказу услуг клиентом. Показателем этого может стать число нестандартных заказов, отражение которых невозможно или затруднено в данной ИС, с весовыми коэффициентами их значимости для бизнес-услуги.

Внедряемая ИС довольно маневренна в операциях бронирования и расчета стоимости туристических услуг:

- поддерживает несколько тарифов на услуги проживания (в том числе в зависимости от заказанного пансиона);
- позволяет составить праздничные многодневные программы с полной калькуляцией всех услуг;
- поддерживает дополнительный ручной ввод на счет гостя любых услуг из справочника;
- программа корректно сочетает на одном счете гостя валютные и рублевые услуги;
- Но некоторые нестандартные заказы и расчеты услуг в компьютере выполняются очень сложно и долго, а некоторые – вообще невозможны:
- пересчет валютных цен в рубли по нестандартному курсу;
- выезд одного человека из номера и наоборот, заезд дополнительного гостя в уже заселенный номер;
- поселение в одном номере иностранного и российского туристов (т.е. сочетание валютного и рублевого тарифов);
- расчет стоимости проживания одной группы туристов на несколько дней с разным дневным пансионом (например, 1-й день – полупансион, 2-й день – завтрак).

Следует отметить, что при проводимой оценке АГИС сотрудниками туристического комплекса значение показателя "Гибкость работы программы при нестандартных ситуациях" было определено ими как 5,8 по 10-балльной системе. Это – недостаточно высокий показатель, демонстрирующий необходимость в контактах со службой поддержки разработчика и дальнейшей модернизации программы.

При опросе сотрудников туристического комплекса значение показателя "Гибкость работы программы при нестандартных ситуациях" было определено ими как 5,8 по 10-балльной шкале. Это – недостаточно высокий показатель, демонстрирующий необходимость в контактах со службой поддержки разработчика и дальнейшей модернизации программы.

Определение результатов в операциях по обслуживанию клиентов. Внедрение автоматизированной системы привело к изменениям процессов бронирования, размещения и расчета стоимости услуг.

Оценка времени операций. Показатель времени выполнения операций должен основываться на наблюдениях и последующем функционально-стоимостном анализе операций с отдельным указанием времени работы с ИС и общего времени операции. В рамках

данной теории полноценный ФСА не производился, однако были построены модели этих процессов в методологии IDEF3.

Несомненно, что автоматизация работ очень часто имеет целью именно существенное сокращение времени выполнения каких-либо операций. Но часто внедрение компьютерной программы может вызвать замедление выполнения операций в тех службах, где преимущественно происходит ввод первичной информации, но ускорение работы тех отделов, где преимущественно идут операции, связанные с ее обработкой.

Время бронирования заявки. Время рассчитывается с момента получения заявки на бронирование до отправки подтверждения брони, мотивированного отказа или письменного разъяснения.

Операция бронирования в ИС занимает в среднем 15 минут (рис. 4.16): присвоение номера брони, указания фамилии, категории клиента, компании или туристического агентства, тарифа, категорий и количества заказываемых номеров, а общее время, зависящее от канала связи, варьируется от 20 до 90 минут.

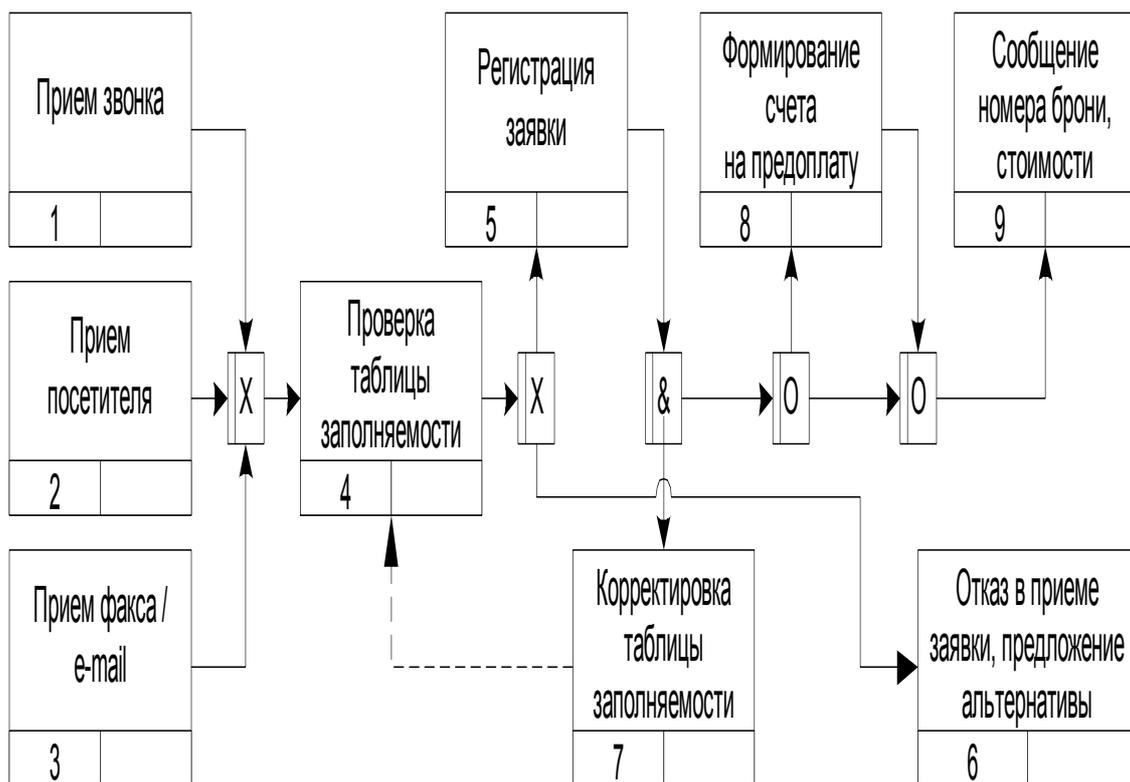


Рис. 4.16. Схема процесса приема заявки на гостиничные услуги (IDEF3)

Основные причины сокращения времени операции:

- исключение двойного ввода данных;
- предварительное занесение всех возможных тарифных планов;

- быстрое формирование счета на предоплату.

Время размещения гостей. Время рассчитывается с момента подхода гостя к стойке администратора и до вручения ему карточки гостя. В процесс входят следующие операции (рис. 4.17): поиск брони, корректировка количества номеров и гостей при несовпадении реального прибытия и забронированного, расселение гостей по номерам, занесение проводок на проживание, присвоение гостям статуса заехавших, а номеру – занятый.

Операция размещения в ИС занимает 2–10 мин., но при групповом заезде увеличивается до 30–40 мин., а общее время включает также проверка анкеты гостя и оплаты услуг. К сожалению, после внедрения программы время этой операции увеличилось, поэтому целью дальнейшего развития ИС должен стать возврат хотя бы на ту же продолжительность.

Далее будут рассмотрены некоторые причины этого увеличения, а избавиться от этого негативного результата можно через целевое обучение персонала, совершенствование программы и реинжиниринг самой операции размещения.

Время выставления счетов к оплате. Время расчета с физическими лицами рассчитывается с момента подхода гостя к стойке администратора и до вручения ему счета и кассового чека; по предоплате – с момента получения заявки на бронирование с предоплатой до отправления счета факсом; при оплате по факту – с момента выезда клиента до отправки акта-счета и счета-фактуры клиенту.

Расчет стоимости при всех разновидностях оплаты существенно сократился. Во внедренной ИС формирование счета на предоплату составляет 3 мин., а фактический расчет оказанных услуг – 10 мин. и обязательно производится в день выезда. Это – невиданная для предприятия скорость формирования финансовых документов!

Оценка качества операций. Показатель качества основывается на доле услуг, оказанных с ошибками, "бракованных услуг":

- бронирование на занятые дни, номера;
- бронирование номеров не того типа, не в том количестве;
- ошибки расчета стоимости за счет неверного указания тарифа, питания, количества детей, сроков, налога с продаж;
- размещение гостей не в соответствии с заявкой и бронированием;
- ошибки в отчете о наполняемости гостиницы, о полученной выручке, в подсчете занятых и свободных комнат;
- ошибка в оформлении финансовых документов.

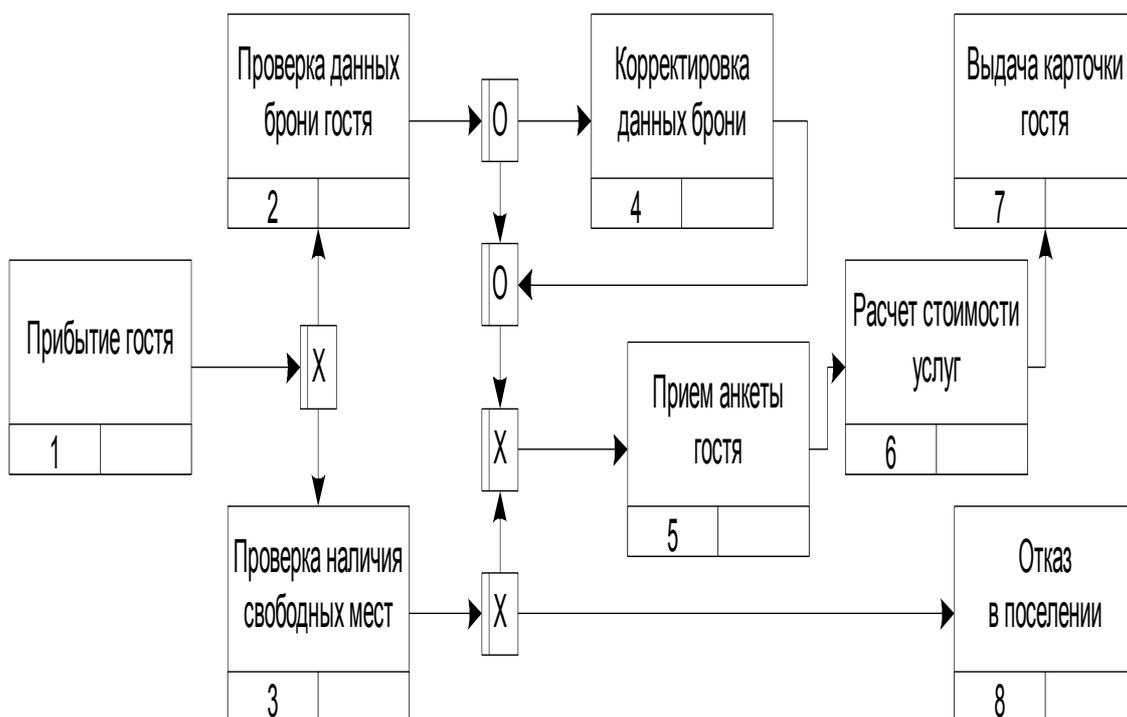


Рис. 4.17. Схема процесса размещения гостя и расчет стоимости услуг (IDEF3)

Ошибка расчета стоимости уже переведена в показатель надежности и учтена в финансовом направлении. Таким же образом рекомендуется определить потери в деньгах и в имидже от каждого из нарушений качества и, наоборот, долю ИС в улучшении качества бизнес-процессов.

Оценка стоимости операций. Сокращение стоимости операций, осуществляемых сотрудниками туристического комплекса, можно измерить, определив экономию от сокращения времени выполнения операций, умноженное на ставку оплаты труда. Другое сокращение стоимости – перевод операций на уровень более низкой оплаты труда (улучшение профиля работника).

Приведем грубую оценку изменения операций:

- ввод нового бронирования (20 мин. вместо 10 мин., 20 заявок в день, обязанность менеджера службы резервирования);
- формирование счета на предоплату (3 мин. вместо 15 мин., 10 счетов в день, обязанность сотрудника службы резервирования);
- выписка направлений (1 мин. вместо 10 мин., 60 направлений в день, обязанность сотрудника службы резервирования);
- формирование акт-счета (10 мин. вместо 15 мин., 20 актов-счетов в день, обязанность сотрудника службы резервирования);

- формирование месячного прогноза заезда (5 мин. вместо 45 мин., 1 раз в месяц, обязанность менеджера службы резервирования);
- формирование диспетчерского плана заезда (3 мин. вместо 15 мин., 1 раз в день, обязанность менеджера службы резервирования);
- размещение гостей в одном номере (7 мин. вместо 2 мин., 120 раз в день, обязанность сотрудника службы размещения);
- расчет стоимости проживания частных лиц и формирования счета (5 мин. вместо 2 мин., 30 раз в день, обязанность кассира);
- расчет оплаты проживания для безналичного расчета (5 мин. вместо 15 мин., 20 групп в день; обязанность кассира).

Для более точной оценки времени и стоимости выполнения операций необходимо перейти к функционально-стоимостному анализу.

Оценка удовлетворенности сотрудников результатами автоматизации. Отношение пользователей к реализации ИТ-проекта и их оценка ИС. Удовлетворенность персонала работой с ИС – важное явление, создающее условия для повышения производительности труда, ответственного отношения к работе и достижения наилучшего качества. Удачным вариантом для определения таких показателей является анкета, в которой сотрудники раскрывают свои ощущения от внедрения ИТ-проекта.

Проведенное анкетирование выявило субъективные оценки сотрудников туристического комплекса, непосредственно применивших новую ИС в своей работе (сотрудники службы резервирования и службы размещения – см. табл. 4.19):

- ожидаемые пользователями изменения в характере их работы как результат реализации ИТ-проекта;
- оценки пользователей относительно направлений улучшения качества обслуживания клиентов с помощью внедряемой ИС;
- оценка первого впечатления от использования ИС, выявление оптимистичных / пессимистичных оценок;
- отношение пользователей к процессу автоматизации их работы.

Выявление субъективных ощущений пользователей относительно изменений в работе и отношения к процессу автоматизации позволяют вовремя корректировать ход реализации ИТ-проекта.

Определение возможностей ИС – оценка достаточности имеющейся информации для удовлетворения ожидаемых потребностей.

Результаты анкетирования пользователей АГИС

1. Ощущения пользователей относительно изменений в работе, баллы, (1-5): до 3 – работа станет хуже; 3 – не изменится; больше 3 – станет лучше.	
Скучная, монотонная / интересная, творческая работа	3,8
Сложность / легкость работы	2,8
Добавление чужих / выполнение только своих обязанностей	3,2
Замедление / ускорение темпа работы	2,7
Увеличение / уменьшение числа ошибок в работе	3,2
2. Предположения пользователей, какие качественные изменения в обслуживании востребованы клиентами, %	
Точность расчетов с клиентами	83%
Скорость расчетов с клиентами	50%
Точность бронирования услуг	33%
Скорость размещения клиентов	33%
3. Первое впечатление пользователей от работы с новой информационной системой, баллы, (1-10):	
Контроль ввода данных	8,2
Удобство ввода данных	6,0
Полнота хранимых данных	6,8
Удобство поиска информации	8,0
Легкость обучения работе с информационной системой	6,8
Гибкость поведения информационной системы	5,8
Скорость формирования и печати выходных форм (отчетов)	7,2
Качество печатных отчетов	5,9
Замена ручного труда	7,6
Соответствие должностным обязанностям	6,0
4. Общее отношение пользователей к автоматизации, %	
Пессимистичность оценок	50%
Реалистичность оценок	33%
Оптимистичность оценок	17%

В анкете сотрудников просили сравнить внедряемую ИС на соответствие качества заложенной в нее технологии обработки информации должностным обязанностям её пользователей, выставляя оценки по 10-балльной шкале в разрезе предложенных критериев. Экспертиза проводилась сразу после внедрения ИС. Каждый сотрудник оценивал систему для выполнения своих должностных обязанностей, поэтому показателями выступали процедуры обработки информации. Полученные баллы вызвали определенный интерес, но для придания оценке большей объективности (экспертности) их веса были изменены в зависимости от стажа сотрудников работы с компьютером.

Полезное время работы с АГИС "Эдельвейс". Определение времени использования новой ИС при выполнении работниками своих должностных обязанностей – цель организации наблюдений за использованием ИТ в ходе внедрения проекта. Его результаты позволяют смягчить субъективный характер оценок ИС, полученный в ходе опросов и экспертных заключений пользователей.

Техническим инструментом наблюдений стала сама новая ИС. Она постоянно фиксировала в электронном журнале все базовые действия каждого пользователя, в том числе вход и выход из программы. Это обеспечило беспристрастность и полноту сбора данных, а также электронную обработку результатов наблюдений. Центром анализа был пользователь – его общее время работы с программой, число и продолжительность выполнения базовых операций, количество выходов из программы с ошибкой (крахов). Сменный режим работы персонала, а также работа по двое сотрудников на одном компьютере значительно усложнили преобразование и анализ собранных данных.

Анализ использования пользователями программы "Эдельвейс" в динамике показывает, что, начиная с третьего месяца, программа вышла на уровень эксплуатации, составляющий около 1200 часов в месяц для парка имеющихся компьютеров при расчетной величине их общего использования в 1248 часов (96%).

Итоговая оценка ИТ-проекта. Приведенная оценка проекта внедрения автоматизированной системы с помощью построения сбалансированной системы показателей показывает, что он полностью выполнил поставленные перед ним задачи.

Но текущее состояние работы гостиничной ИС нельзя назвать устойчивым: не раскрыты все возможности программного обеспечения, круг пользователей программы гораздо уже, чем необходимо для эффективной работы (см. табл. 4.20), сама система имеет значительные заделы для роста. Дальнейшими шагами по автоматизации могли бы стать следующие актуальные направления:

- устранение с помощью разработчиков программных ошибок, которые могут привести к отказу от использования программы: слишком прямолинейная работа с курсами валюты, облегчение процедуры изменения количества гостей в номере, возврата проживания и пересчета стоимости, улучшение операций с графическим планом гостиницы;
- повышение эргономичности программы – сотрудничество с разработчиками с целью повышения скорости и простоты в осуществлении основных операций программы: бронирования, размещения и расчета стоимости услуг;
- дальнейшее снижение доли ручного труда в работе сотрудников служб резервирования и размещения: ведение электронного журнала регистрации иностранных туристов, выписка счетов

для частных лиц, подготовка списка гостей на завтрак, ежедневные отчеты кассиров и администраторов гостиницы, ежемесячные отчеты службы размещения;

- разработка аналитических отчетов программы – создание разнообразных документов, отчетного и прогностического характера, отражающих использование номерного фонда, доход от оказания гостиничных услуг, статистика клиентов по туристическим агентствам, маркетинговым сегментам, тарифным планам и т.д.

Таблица 4.20

Результаты наблюдений за использованием АГИС сотрудниками

Показатель	ед. изм.	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц
Время работы сотрудников с АГИС							
Администратор ИС	час	99:36	61:50	45:37	-	0:17	0:42
	%	43,70 %	7,35%	4,23%	-	0,02%	0,06%
Служба резервирования	час	128:21	538:52	491:20	546:41	547:34	550:21
	%	56,30 %	64,04%	45,57%	46,63%	45,44%	44,53%
Служба размещения	час		240:48	541:12	625:41	657:09	684:57
	%		28,62%	50,20%	53,37%	54,53%	55,42%
Итого:	час	227:58	841:31	1078:10	1172:23	1205:00	1236:00
Доля работы с АГИС по отношению к расчетному времени работы компьютеров							
в службе резервирования							
расчетное время	час	412:00	532:00	488:00	532:00	536:00	524:00
доля работы с АГИС	%	55,33%	101,29%	100,68 %	102,76%	102,16%	105,03%
в службе размещения							
расчетное время	час		744:00	672:00	744:00	720:00	744:00
доля работы с АГИС	%		32,37%	80,54%	84,10%	91,27%	92,06%
всех клиентских компьютеров							
расчетное время	час	412:00	1276:00	1160:00	1276:00	1256:00	1268:00
доля работы с АГИС	%	55,33%	61,10%	89,01%	91,88%	95,92%	97,42%

Использование методики BSC должно помочь руководителю информационной службы отказаться от убеждения, что ИС служит просто для поддержки бизнес-процессов, в пользу более перспективной позиции, где ИТ-проекты рассматриваются как компоненты корпоративной стратегии, при этом рассматриваются финансовые и нефинансовые результаты от ИС, что гарантирует полноту и достоверность оценки.

Применение сбалансированной системы показателей происходит по принципу "легко, но не просто". Менеджерам требуются революционные изменения в сознании, чтобы начать корректно оперировать категориями этого инструмента, выявлять причинно-следственные связи между ключевыми (для выбранной стратегии) факторами, рассматривать деятельность в терминах процессного подхода, иметь хорошую IT-культуру.

С другой стороны, дни, когда ИТ-менеджер мог концентрировать свое внимание только на использовании новинок информационной технологии, прошли. Ему как представителю самого быстроразвивающегося направления менеджмента в современных условиях приходится применять все новейшие инструменты управления самостоятельно.

Глава 5. Контроллинг сбалансированной системы показателей

5.1. Показатели отклонения от заданной траектории развития в ССП

ССП – это система, задача которой «состоит в том, чтобы трансформировать миссию компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели»¹⁹¹. Она предлагает детально очерченную траекторию реализации стратегии организации.

ССП изначально виделась разработчикам в качестве механизма контроля развития компании как стратегического, так и тактического. В настоящее время она превратилась в полноценную систему управления, не потеряв своих контрольных функций.

Обратная связь в ССП

Контроль отклонений в ССП основывается на системе обратной связи, но предполагает активное участие менеджмента. По признанию авторов концепции данный компонент системы «является наименее разработанным... всего несколько компаний преуспели в этом вопросе, осознав, как важно иметь адекватную информацию о ходе реализации стратегии»¹⁹².

Вопрос об отнесении ССП к диагностическому или интерактивному типу систем управления является дискуссионным. Избегая навешивания ярлыков, рассмотрим механизм функционирования обратной связи в ССП.

Говоря об определении отклонений от заданной траектории развития, следует отметить, что такая формулировка проблемы предполагает рассмотрение в рамках иерархического подхода. В таком случае формулировка стратегии и путей ее реализации не подлежит изменению. Обратная связь лишь обеспечивает информацию об отклонении от запланированных значений. Контролируется только тактика компании. При этом не рассматривается ни адекватность методов измерения контролируемых параметров, ни их влияние на достижение конечной цели, ни сама цель. Траектория развития считается постоянной, а отклонения от нее должны быть исправлены для возвращения компании на единожды выбранный путь.

В ССП, не смотря на то, что стратегия организации является фундаментом всей системы, предполагается использовать «обратную связь с двойной петлей, то есть получать информацию о том, насколько созданная теория, на основании которой действует вся

¹⁹¹ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003. С.15.

¹⁹² там же. С. 180.

организация, соответствует настоящим, возможно уже изменившимся условиям»¹⁹³.

Процесс управления с использованием двойной петли состоит из двух частей. Схематично они выглядят следующим образом. Первый, призванный определить отклонения в фактической реализации стратегии от плана, – сбор данных о реализации стратегии, определение отклонений, разработка и реализация корректирующих воздействий. Второй, задачей которого является отслеживание жизнеспособности и успешности разработанной стратегии, – сбор данных о реализации стратегии, анализ ее успешности в современных условиях, корректировка стратегии, перечня контролируемых параметров развития организации и методов измерения с учетом новых возможностей и рисков. Далее цикл повторяется. Его можно понимать как непрерывную адаптацию и улучшение соответствующих адаптационных способностей.

Обе части являются одинаково важными. В одном из первых, переведенных на русский язык учебниках по менеджменту авторы специально отмечают: «Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей организация должна быть как эффективной, так и результативной»¹⁹⁴. *Эффективность* (внутренняя эффективность, от англ. Efficiency) означает, что «вещи делаются правильно», а *результативность* (внешняя эффективность, от англ. Effectiveness) – что «делаются правильные вещи»¹⁹⁵. Применительно к стратегическому управлению на основе ССП эффективность означает, что «реализация стратегии идет в соответствии с планом», результативность – что «траектория движения ведет к успеху». При данном подходе контролируется не только успешность продвижения по уже выбранному пути, но и правильность направления этого пути. В данном случае требуется активное вмешательство менеджмента.

Таким образом, на наш взгляд ССП сочетает в себе черты диагностической (например, множество четко определенных показателей) и интерактивной (переоценка норм и изменения стратегических установок) систем управления.

Отдельно подчеркнем, что ССП позволяет эффективно контролировать такой фактор успешного развития, как своевременность. Этот процесс имеет две составляющие. Прямой контроль осуществляется за счет включения временных ограничений в задания по достижению целевых значений ключевых показателей. С другой стороны сами стратегические карты имеют отношение к различным периодам времени: финансовая карта в целом оценивает

¹⁹³ Там же. С. 228.

¹⁹⁴ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. С. 48.

¹⁹⁵ Там же.

прошлое компании (результат уже проведенных работ), клиентская и карта бизнес-процессов – современную деятельность организации, а карта обучения и развития – преимущественно будущее.

Резюмирую выше сказанное, отметим, что ССП позволяет контролировать:

- правильность траектории развития,
- успешность, включая своевременность, продвижения по ней.

Далее будет подробно рассмотрены возможности ССП для идентификации отклонений от заданного направления развития (контроль стратегий освещен в первой и второй главах книги).

Контроль по компонентам структуры ССП

ССП позволяет определять отклонения от намеченной траектории развития по каждому компоненту своей структуры.

По компонентам системы следует при наличии возможности отслеживать следующие отклонения:

- в реализации самих компонентов
 - по степени выполнения,
 - по адекватности детализирующих компонентов,
 - по своевременности реализации;
- в сбалансированности влияния на вышестоящие компоненты.

Отклонения по проекциям ССП

Итак, будем исходить из того, что главная цель развития определена. Ее следует детализировать в соответствии с элементами системы. В ССП стратегия разбивается на проекции (perspectives¹⁹⁶). Проекция представляет собой значимые аспекты деятельности компании. В классической модели Нортана-Каплана их четыре: финансы, отношение с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост.

Но далеко не всегда лишь эти сферы деятельности являются критически важными для организации. Следует контролировать достаточность выбранных проекций для успешной реализации стратегии компании.

Если желаемый результат по ним достигнут своевременно, а общий результат развития не соответствует плановому, то это означает, что либо в ССП декомпозиция стратегии проведена не по всем важнейшим сферам деятельности компании, либо неправильно оценен вклад каждой проекции.

¹⁹⁶ здесь и далее приведен один из возможных вариантов перевода оригинального названия компонента ССП

Отклонения по целям и показателям

Внутри проекции определяются в соответствии с направлениями реализации стратегии цели (objectives). Они должны проверяться на предмет отклонений по всем приведенным в общей схеме направлениям. Особенностью контроля является то, что сами по себе цели, как правило, не могут быть измерены количественно. Учитывая данное ограничение, особое внимание следует уделить сбалансированности подцелей – целей отдельных подразделений, отделов, служб или иных частей организации, которые формулируются в соответствующих картах и носят преимущественно тактический характер, а также разработке адекватных измерителей.

Каждой цели ставится в соответствие один или несколько таких измерителей – показателей (measures), достижение которых должно отражать продвижение к цели. Важно, чтобы они были понятны всем сотрудникам, участвующим в процессе.

Показатель по своей сути – это количественное «резюме» цели. Данная особенность обусловлена тем, что эффективно управлять можно только тем, что компания способна измерить. До тех пор, пока какой-то момент деятельности не измеряется, на него не обращают внимания и его не возможно адекватно контролировать. Показатели призваны привести комплексные и часто расплывчатые цели в более конкретные и понятные рамки. В тоже время их система позволяет смотреть на текущую ситуацию в стратегической перспективе.

В рамках ССП можно выделить показатели, которые измеряют достигнутые результаты (индикаторы качества прошлой деятельности компании), и показатели, которые отражают текущие процессы.

На практике менеджеры фокусируются на контроле отклонений по первой группе (большинство из них лежат в проекции финансов и отношений с клиентами клиентов). Сами они более традиционны и теснее связаны с конечной целью предприятия. Но учет результатов их рассмотрения может принести пользу только через относительно длительный промежуток времени.

Для повышения оперативности контроля следует уделять внимание показателям второй категории, которые также называют опережающими. Они отражают состояние тех сфер деятельности компании, которые еще только повлияют на конечный результат в ближайшем будущем, а следовательно, эффект от корректирующих воздействий на основе их анализа скажется в краткосрочной перспективе.

При таком подходе ССП позволяет увидеть отклонения, на самом раннем этапе, задолго до того, как они отразятся в традиционных финансовых отчетах, и принять соответствующие меры.

Определение отклонений от заданной траектории развития организации должно проводиться как по группе показателей

результатов, так и по группе факторов деятельности. «Без последних невозможно понять, как были достигнуты первые. Кроме того, с помощью только показателей результатов нельзя на ранних этапах оценить, насколько успешно осуществляется стратегия компании. И наоборот, факторы деятельности...без соответствующих показателей могут способствовать лишь краткосрочным улучшениям производственного процесса, но не отражают их влияние на состояние клиентской базы и, следовательно, на финансовые результаты. Правильно составленная ССП должна иметь сбалансированный комплекс результатов (отсроченные характеристики) и факторов достижения результатов (опережающие показатели)»¹⁹⁷.

Для идентификации отклонений важен следующий момент: стратегические карты содержат как связанные, так и несвязанные друг с другом показатели. Эта особенность, которая позволяет с одной стороны оценивать правильность логики контроля, а с другой проводить мониторинг развития, основываясь на нескольких разнотипных источниках данных, является преимуществом ССП по сравнению с традиционными финансовыми отчетами.

Отклонения по целевым значениям

По показателям определяются целевые значения (задачи, targets) – те уровни, которые должны достигнуть значения соответствующих показатели в рамках определенного временного горизонта. Достижение или недостижение данного уровня будет определять успешность достижения цели, а степень отклонения – меру ухода от намеченного пути.

Контроль отклонений фактических значений показателей от целевых является наиболее понятным и распространенным способом оценки в ССП. Целевое значение показателя не имеет детализирующих компонентов. Также оно не имеет влияния на сам показатель. Это означает, что контролируются количественно измеряемые отклонения (по значению и по времени достижения).

Процесс контроля проводится каждым работником по своему участку работы постоянно. Достижение целевых значений по включенным в стратегическую карту предприятия показателям оценивается не реже одного раза в месяц на оперативных совещаниях менеджеров. Рекомендуются анализировать результаты деятельности, сравнивая их с планом на анализируемый период и на весь год. Также «топ-менеджеры и руководители подразделений проводят ежеквартальные совещания для обсуждения результатов деятельности

¹⁹⁷ Каплан Р., Нортона Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003. С.140.

отдельных подразделений и их соответствия целям, установленным в стратегических картах»¹⁹⁸.

Для достижения целевых значений компания вырабатывает ряд стратегических инициатив (initiatives) – проектов или программ, которые, по мнению менеджмента, позволят организации продвинуться по намеченному пути развития. Стратегические инициативы увязываются с ключевыми показателями, достижению целевых значений по которым они будут способствовать.

Значимость того или иного мероприятия определяется его вкладом в достижение главной цели организации цели, который является суммой весов связанных с ним показателей с учетом степени зависимости каждого показателя от реализации данной стратегической инициативы, а также оценочной стоимостью, сроком выполнения, ответственными за выполнение и контроль работниками. Все мероприятия должны быть проанализированы по соотношению приоритет/затраты. Уровень контроля отклонений должен соответствовать значимости инициативы и объему затрат на ее реализацию.

Учет причинно-следственных связей

При реализации конкретных действий по идентификации отклонений необходимо учитывать характер и направление причинно-следственных связей, между компонентами ССП. Правильно разработанная ССП представляет стратегию компании через подобную последовательность причинно-следственных связей.

Совокупность всех компонентов еще не определяет траекторию движения организации. Для того чтобы развитие было осмысленным, имело четкое направление сбалансированная система разрабатывается на основе причинно-следственной связи. Она показывает как взаимосвязь компонентов внутри отдельной проекции для достижения сбалансированности развития, так и взаимозависимость между компонентами относящихся к разным проекциям.

Внутри проекции они в целом носят характер, представленный на рисунке 5.1.

Однако достижение целевых значений по некоторым показателям напрямую не зависит от каких либо инициатив. Результат по данным показателям формируются опосредовано через межпроекционное влияние. Схематичный пример стратегической карты предприятия с указанием причинно-следственной связи между различными проекциями приведен ниже (см. рис.5.2).

Из анализа рисунков видно, что на успешность реализации цели влияют как стратегические инициативы, прямо направленные на

¹⁹⁸ Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. С. 137.

достижения целевых значений показателей, соответствующих данной цели, так и качество реализации прочих целей. Данное наблюдение свидетельствует о том, что ССП позволяет увидеть потенциальные будущие отклонения, основываясь на анализе степени реализации целей в настоящем периоде и причинно-следственной связи, которая учитывает временной фактор в принятии решений и пропорциональную зависимость между параметрами.

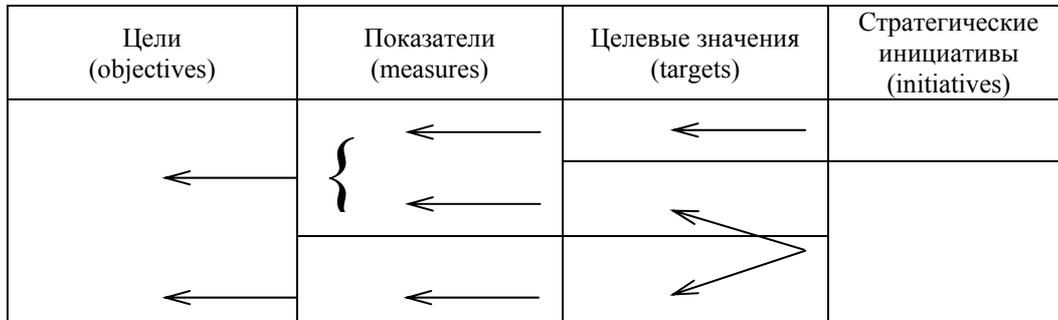


Рис.5.1. Схема взаимосвязи компонентов ССП внутри проекции

Подводя итог, отметим, что ССП предоставляет широчайшие возможности для контроля реализации стратегии компании.

Процесс идентификации отклонений опирается на систему обратной связи с двойной петлей. Первая ее часть позволяет определить отступления от первоначально принятой траектории развития, а вторая направлена на оценку необходимости корректировки самой стратегии. Таким образом, ССП соединяет возможности работы с отклонениями, характерные для диагностических и интерактивных систем управления.

Контроль может осуществляться по всем компонентам системы. Возможные отклонения для каждого компонента имеют свою специфику, но в целом следует уделять внимание количественному расхождению планового и фактического значения, своевременности достижения заданного результата, адекватности детализирующих компонентов и сбалансированности системы компонентов.

Наиболее наглядным и часто применяемым является определение отклонений в достижении целевых значений показателей, детализирующих цели организации, в рамках определенного временного горизонта, причем принимается во внимание характер и направление причинно-следственных связей.

Выбор конкретных параметров и методов контроля зависит от многих факторов и подробно рассмотрен ниже.

Проекция (perspective)	Цели (objectives)	Показатели (measures)	Целевые значения (targets)	Стратегические инициативы (initiatives)
Финансовая	Увеличение прибыли от реализации	Рост объема продаж	20% в количественном выражении	
			35% в стоимостном выражении	
		Увеличение рентабельности и продаж	20%	Маркетинговый план
Клиентская	Повышение узнаваемости продукта	Средняя стоимость покупки на клиента	Более 1000 руб.	Маркетинговый план
		Процент повторных покупок в течение месяца	Минимум 30%	Система управления качеством
Внутренних бизнес-процессов	Рост технологичности производства	Количество станков последней модификации	10 шт.	Программа инвестирования в ОФ
		Доля ручных операций	Менее 0,2	Программа развития производства
Обучения и роста	Повышение квалификации производственного персонала	Процент рабочих, способных обслуживать станки последней модификации	45% в первом полугодии 60% во втором полугодии	Корпоративный план повышения квалификации

Рис. 5.2. Пример причинно-следственной связи между показателями разных проекций стратегической карты предприятия

5.2. Определение параметров контроля выполнения функциональных стратегий

Время от времени фирмам необходимо критически оценить их маркетинговую эффективность. Постоянное изменение внешних и внутренних факторов деятельности фирмы приводит к быстрому устареванию целей, задач, стратегий, планов. Приём, который позволит изменить сложившуюся в сфере маркетинга ситуацию, называется аудит (ревизия) маркетинга.

Как информационно-аналитический компонент контроллинга одного из важнейших направлений деятельности компании, аудит

маркетинга представляет собой процесс регулярного исследования среды, целей, стратегий, системы управления и деятельности фирмы с целью выявления проблем и возможностей, а также разработки рекомендаций, направленных на повышение эффективности маркетинга организации.

Маркетинговый аудит (во взаимодействии с другими вспомогательными системами управления маркетингом и особенно с маркетинговой информационной системой) требует учёта следующих вопросов, получив ответы на которые руководство службы маркетинга может скорректировать свою деятельность (см. таблицу 5.1).

Таблица 5.1

Основные направления и параметры маркетингового аудита

Направления маркетингового контроля	Вопросы и параметры маркетингового контроля
4. □. Маркетинговая среда фирмы а) Основные аспекты макросреды	
Экономические факторы	Влияние экономических факторов (показатели, характеризующие: цикл деловой активности, уровень безработицы, инфляция, покупательная способность населения, величина процентной ставки за кредит и др.) на маркетинговую деятельность компании и поведение потребителей.
Политические факторы	Влияние на стратегию компании политической и законодательной стабильности, нормативных актов, связанных с обеспечением безопасности товаров, со сферой рекламы, с регулированием цен и др., а также «качества» работы органов исполнительной власти различного уровня
Демографические факторы	Новые рыночные возможности и угрозы как результат демографических изменений (показатели, характеризующие: плотность населения, количество браков и разводов, снижение рождаемости, старение населения, миграция, беженцы, этническая и религиозная структура населения и др.).
Природные факторы	Степень зависимости компании от изменения стоимости и доступности природных ресурсов и энергии, обеспеченность основными видами сырья, интенсивность ресурсопотребления, уровень загрязнения окружающей среды и влияние экологического законодательства на деятельность фирмы.
Научно-технические факторы	Темпы и масштабы научно-технических и технологических изменений, размеры государственных и частных ассигнований на НИОКР, квалификация научных кадров, вероятность появления товаров-заменителей с лучшими характеристиками как результат научного прогресса.

Продолжение приложения 5.1

Культурные факторы	Новые возможности или препятствия для компании как результат изменения жизненных ценностей – отношение к труду, стремление к «лёгкой жизни», уровень культурного развития, формы культур и субкультур и др.
б) Основные аспекты микросреды	
Потребители	Виды и характеристики покупателей, их численность и уровень доходов, требовательность.
Рынки	Ёмкость рынка, темпы его роста, география, прибыльность, сегментация, существенность и доступность, а также барьеры вступления в отрасль (рынок) и ухода из неё.
Конкуренты	Тип конкурентной структуры и количество игроков на рынке, распределение долей рынка и уровень монополизма в отрасли, применяемые конкурентные ходы и стратегии, сильные и слабые стороны конкурентов, вероятность появления на рынке новых, сильных конкурентов.
Маркетинговые посредники	Разнообразие оказываемых в сфере продвижения товаров посреднических услуг, их качество, стоимость и доступность.
Поставщики	Гибкость, комплексность, скорость, надёжность и стоимость работы поставщиков.
2. Маркетинговая стратегия фирмы	
Цели и задачи фирмы	Количественная определённость, рыночная направленность, ограниченность во времени, т.е. привязка к определённому сроку, понятность и измеримость, реалистичность и достижимость.
Маркетинговая стратегия	Соответствие стратегии целям и возможностям фирмы, её тщательность, сложность и обоснованность.
Маркетинговый бюджет	Достаточность и оптимальность распределения необходимых маркетинговых ресурсов.
4. □. Вспомогательные системы управления маркетинговой деятельностью фирмы	
Маркетинговая информационная система	Обеспеченность точными, полными и актуальными сведениями о происходящих на рынке событиях, эффективность использования результатов маркетинговых исследований.
Система планирования маркетинга	Рациональность процесса планирования, качество прогнозирования основных показателей маркетинговой деятельности, обоснованность применения методов планирования.
Система организации службы маркетинга	Оптимальность структуры управления маркетинговой деятельностью фирмы с точки зрения функций, товаров, рынков и территорий, согласованность и эффективность взаимодействия службы маркетинга с другими подразделениями фирмы
Система маркетингового контроля	Рациональность, регулярность и результативность маркетингового контроля, его широта охвата и глубина.

4. Результативность маркетинговой деятельности	
Анализ прибыльности	Оценка рентабельности различных товаров фирмы, её рынков, сбытовых территорий и каналов распределения, сравнение показателей прибыльности с прогнозными величинами.
Анализ эффективности затрат	Сопоставление уровня текущих затрат с нормативными величинами.
5. Элементы комплекса маркетинга	
Товары	Обоснованность выбора товарной номенклатуры и её характеристик, темпы обновления ассортимента в целом и отдельных продуктов, соотношение между старыми и освоенными продуктами, уровень обновления продуктов (степень модернизации) текущего ассортимента, выбор времени выхода на рынок с новыми товарами и времени изъятия из программы сбыта морально устаревших товаров, функционально-стоимостной анализ относительно товарных знаков, упаковки, сервисного обслуживания.
Цена	Анализ внутренних и внешних факторов ценообразования, обоснованность методов расчёта цены и ценовых стратегий, эффективность приёмов ценового стимулирования.
Распределение	Оценка основных вариантов построения каналов сбыта и эффективности работы его основных участников, рациональность основных параметров товародвижения: обработка заказов, складирование, поддержание товарных запасов, транспортировка, торговый аппарат.
Продвижение товаров и стимулирование сбыта	Анализ эффективности расходов на рекламу и стимулирование сбыта, а также основных методов и средств, связанных с ними, мнения покупателей о рекламе фирмы и подходов в области личных продаж.

5.3. Выбор методов контроля в ССП

Как уже отмечалось выше, в Сбалансированной Системе Показателей по каждому компоненту структуры предусмотрен контроль нескольких из следующих возможных отклонений:

- в реализации самих компонентов:
 - по степени выполнения;
 - по адекватности детализирующих компонентов;
 - по своевременности реализации;
- в сбалансированности влияния на вышестоящие компоненты.

Хотя и не в каждом структурном элементе возможно возникновение всех видов отклонений.

При выборе методов контроля всегда следует сопоставлять пользу от контрольных мероприятий с затратами на их проведение.

Взаимосвязь структурных элементов ССП и направлений контроллинга. Контроль в ССП основан на механизме обратной связи

с двойной петлей, части которой в целом соответствуют выделяемым в современной теории контроллинга операционному и стратегическому направлениям.

Компоненты ССП, соответствующие стратегическому контроллингу

В стратегическом контексте контроллинга (соответствует петле координации стратегии) существует «рекурсивное отношение между средствами и результатами»¹⁹⁹. Задачей данного направления контроллинга является отслеживание и координирование основополагающих позиций миссии, стратегии и целей компании для ее успешности в изменяющихся условиях. Соответственно, организации требуется систематический сбор и анализ информации о ключевых аспектах внешней и внутренней среды.

Также стратегический контроллинг должен обеспечить эффективные коммуникации по данным направлениям. Причем, передаваться должен не массив необработанных данных, а именно стратегически важная информация, прошедшая через первичный анализ и позволяющая проводить выработку корректирующих воздействий.

Близость второй петли обратной связи ССП и описываемого аспекта контроллинга обуславливает возможность применения аналогичных методов контроля. «Основными инструментами стратегического «Контроллинга» должны быть (Sjurts, 1995) учреждение, курирование и менеджмент комитетом стратегического менеджмента как места действия этих процессов взаимного согласования»²⁰⁰. Адаптированные интерпретации данных инструментов применимы при идентификации отклонений по верхним компонентам структуры ССП – проекциям деятельности организации, выбираемым в них целям и выражающим их показателям²⁰¹.

Специфика данных структурных элементов заключается в том, что они не имеют сами по себе количественного выражения. Можно говорить лишь о направлениях, задаваемых ними. В уровне целей разграничивается, например, рост или снижение производительности труда, причем если целью является рост, то его наличие говорит о положительной динамике процесса. Но не устанавливаются критерии успешности продвижения компания по намеченному пути. Если

¹⁹⁹ Albrecht Becker. Accounting for "Controlling". Contradictions in the Theoretical Foundations of Management Accounting and Control in German Business Administration. Paper for Critical Perspectives on Accounting Conference, Baruch College, City University of New York, April 22 - 24, 1999. В переводе Сергея Рубцова. С. 11.

²⁰⁰ Там же.

²⁰¹ Отметим, что выбор соответствия компонентов структуры ССП направлениям контроллинга произведен нами независимо (более того, мы не нашли аналогов подобного разделения в опубликованной литературе) и является одним из возможных вариантов. Определенным подтверждением является мнение Беккера о том, что «операционный "Контроллинг" требует предварительной формулировки целей» и «только затем координация (в смысле, используемом в "Контроллинге" и НБА) может быть реализована».

сравнить развитие организации с физическим процессом движения, то получается, что мы знаем о наличии правильно направленного перемещения, но не представляем требуемую для успешности «скорость», т.к. даже в показателях не заданы ни «расстояние» ни «время».

Процесс контроля в данных условиях связан с определением достаточности ориентиров (системы координат) для задания правильной траектории. Т.е. организация должна определять, насколько сбалансировано влияние системы компонентов на предыдущий (верхний) уровень, и насколько полно каждый компонент детализирован на следующем. Значительную помощь в таком контроле оказывают методы экспертных оценок и анализ опыта предприятия.

Особенностью ССП является то, что она, предполагая использование результатов различных методов контроля, имеет собственный встроенный инструментарий контроля деятельности предприятия. Поэтому стратегический контроль органически связан с определением отклонений на операционном уровне.

Компоненты ССП, соответствующие операционному контроллингу

Операционному контроллингу (петля обратной связи, используемая для идентификации различий в фактической и плановой реализации стратегии) в ССП соответствует контроль отклонений по уровню и своевременности достижения целевых значений отобранных показателей.

Целевые значения, обязательно имеющие количественное выражение, являются фундаментом контроля в сбалансированной системе. Близость к заданной величине служит мерой оценки продвижения к намеченной цели. Возвращаясь к аналогии с перемещением в пространстве, степень достижения целевого значения является пройденным «расстоянием», а попадание в отведенный временной период отклонения – «временем» пути.

Методы контроля своевременности и уровня достижения целевых значений в ССП показателей могут использоваться самые различные. Их круг практически неограничен. Аналогично и инструменты операционного контроллинга – «это многочисленные производственные стандарты и другие инструменты стандартизации и процедуры управленческого учета. Они формируют информацию, необходимую для формирования сигналов о потребности в самокоординации в рамках операционного менеджмента»²⁰².

²⁰² Albrecht Becker. Accounting for "Controlling". Contradictions in the Theoretical Foundations of Management Accounting and Control in German Business Administration. Paper for Critical Perspectives on Accounting Conference, Baruch College, City University of New York, April 22 - 24, 1999. В переводе Сергея Рубцова. С. 12.

Определение методов контроля достижения целевых значений показателей в Сбалансированной Системе

Контроль может быть внедрен на всех уровнях и направлениях работы организации. Основные параметры – ключевые индикаторы деятельности всех основных процессов: закупок, производства, продаж, маркетинга, финансов, инновации и роста и т.д., – объединены в единую систему контроля ключевых показателями деятельности предприятия.

Естественно, что конкретные методы контроля, в первую очередь, зависят от параметра, по которому ведется мониторинг, и сильно отличаются друг от друга.

Плановые значения показателей устанавливаются на какой-либо период, но могут уточняться или заменяться внутри него при резком изменении условий функционирования организации.

Обязательно должны быть назначены ответственные за мониторинг, сбор данных и оценку динамики каждого ключевого показателя.

Можно выделить следующие основные процессы, связанные с контролем достижения целевых значений показателей:

- сбор данных для расчета необходимых показателей;
- анализ отклонения фактических результатов показателей от плановых;
- подготовка отчетов по результатам анализа;
- обсуждение отчетов на собраниях менеджеров.

В зависимости от важности показателя и политики компании, данные работы проводятся постоянно или периодически. Частота контроля значений показателя также зависит от динамики его изменения и затрат на оценку.

Рассмотрим ниже особенности определения методов контроля характерные для показателей основных проекций ССП.

Методы контроля проекции финансов

Как правило, в проекции финансов используются различные показатели, характеризующие рентабельность, размеры дохода и прибыли компании. В большинстве они перешли в ССП из практики управленческого учета и финансового анализа. Данные показатели оценивают результаты уже произошедших событий.

Методики их расчета хорошо известны. Информацию для вычисления можно получить или непосредственно или путем несложного преобразования из бухгалтерской отчетности организации, желательно составленного по Международным Стандартам Финансовой Отчетности или стандартам US GAAP.

Специфика российского бизнеса, где бухгалтерский учет ведется в целях предоставления его данных в налоговые органы, может потребоваться создание отдельных механизмов сбора реальных данных для нужд управленческого учета.

Вместо конкретных показателей могут также применяться «многофакторные» модели оценки, представляющие собой комплексный параметр, чье значение формируется путем выполнения ряда математических действий над значениями некоторого множества стандартных показателей. Авторы таких моделей считают, что значения отдельных показателей недостаточны для оценки финансовой деятельности компании, и пытаются учесть их вклад в результат путем введения положительных и отрицательных весовых коэффициентов.

Контролируются абсолютные значения показателей на предмет соответствия нормам или планируемым значениям и (или) их динамика.

Основной проблемой контроля показателей в данной проекции является снижение значимости традиционных и легко учитываемых материальных, в т.ч. финансовых активов в реальной стоимости организации. Например, стоимость материальных активов компании Coca-Cola составляет 4% от её рыночной капитализации, Microsoft – 6%, Intel и ABB – по 15%, General Electric – 18%²⁰³.

В связи с подобным положением вещей активно в странах с развитой экономикой активно обсуждается вопрос коренного преобразование системы бухгалтерского учета. Пока же организации самостоятельно разрабатывают индивидуальные методики определения стоимости интеллектуального капитала²⁰⁴.

Проведенные в США исследования обнаружили тесную связь между прибылью компании и рыночной стоимостью ее акций, если в отчетности издержки в нематериальные активы признавались инвестициями и соответствующим образом изменяли размер прибыли и активов.

На основе данных исследований была разработана методика учета добавленной экономической ценности (Economic Value Added — EVA) и целый ряд ее аналогов (например, Market Value Added – MVA, Shareholder Value Added – SVA и др.). Метод контроля на основе цепочки добавленной стоимости может продуктивно использоваться в ССП.

В финансовой проекции Сбалансированной Системы часто используются показатели, связанные с себестоимостью продукции, т.к.

²⁰³ Данные получены из статьи Константина Редченко «ПОКАЗАТЕЛЬНОЕ НЕСОГЛАСИЕ BALANCED SCORECARD И TABLEAU DE BORD», в которой автор ссылается на Proctor R. Managerial Accounting for Business Decisions, Pearson Education, Harlow, England, 2002, p. 297.

²⁰⁴ См., например, главу 2 из книги Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. – 304 С.

ее значение прямо влияет на прибыль и рентабельность. Актуальным является применение альтернативных методов расчета затрат, применяемых в контроллинге, таких как JOCAS (job order cost accounting system) – позаказный метод распределения затрат, PCAS (process cost accounting system) – процессный метод распределения затрат, ABC (Activity Based Costing) – функционально-стоимостной метод определения стоимости, «Standard-costing», «Direct –costing», «Target –costing» и др.

Методы контроля проекции отношений с клиентами

Разрабатывая показатели для проекции отношений с клиентами «компания должна учитывать одновременно, как она выглядит в глазах потребителей и как она сама видит своих потребителей»²⁰⁵. Причем ответ на последнюю часть вопроса нужен еще на стадии определения цели, где организация должна определить те целевые сегменты рынка, где она собирается работать, и постоянно учитывать особенности потенциальных клиентов при разработке показателей, определение целевых значений и выборе методов контроля. Согласитесь, неразумно составлять фокус-группу из двух покупателей, если в вашем сегменте рынка их всего трое. Куда проще индивидуально переговорить с каждым.

По мнению авторов ССП универсальными ключевыми показателями клиентской проекции являются: доля рынка, сохранение и увеличение клиентской базы; удовлетворение потребностей и прибыльность клиента²⁰⁶.

Размеры и относительная величина клиентской базы контролируется прямым подсчетом или по выборке с помощью статистических методов оценки.

Прибыльность клиента также может производиться по каждому конкретному клиенту или по абстрактному среднестатистическому потребителю. При значительном числе клиентов возможно разделение их на группы.

Желательно, чтобы информация по потребителям автоматически документировалась, тогда ряд формальных аспектов отношений с клиентами может анализироваться в автоматическом режиме. Например, в супермаркетах информация при пробитии чека автоматически передается в базу данных, что позволяет с помощью программных средств в режиме реального времени получать значения среднего размера покупки, оценивать предпочтения покупателей по ассортиментному составу и т.д.

²⁰⁵ Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. — С. 179.

²⁰⁶ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003. С. 69.

Основой определения эффективности отношений с клиентами является их удовлетворенность при работе с компанией. Контроль по данному показателю может производиться как опосредовано через анализ покупательского поведения (отслеживание количества жалоб, повторных покупок и т.д.) или статистически (определение процента продуктов компании в общем объеме закупок потребителя, доли рынка в ключевых потребительских сегментах, частоты повторных покупок за период и т.п.), так и непосредственно – проводя опросы в форме личных и телефонных бесед с клиентами и сотрудниками (при этом активно используются анонимные источники информации, например, интернет), работа в фокус-группах, голосования, карточки обратной связи с розыгрышем призов или скидками и т.д.

Следует стараться не просто добиться ответа, удовлетворен ли клиент или нет, а получить развернутую информацию или хотя бы более дифференцированную оценку через индекс потребительской удовлетворенности.

Нельзя исключить и такой ситуации, когда клиенты могут быть удовлетворены продуктом, но не проявлять приверженности к компании. Приверженности к компании может оцениваться через количество повторных покупок или индекс приверженности потребителей торговой марке компании, который «рассчитывается как частное от деления количества потребителей, отдающих предпочтение продуктам данной компании, к общему количеству потребителей данных продуктов»²⁰⁷.

Если пойти дальше, то можно организовать контроль удовлетворенности клиента через оценку клиентского капитала и влияния на него различных мероприятий, осуществляемых компанией. Клиентский капитал представляет собой оценку потенциального дохода, получаемого фирмой от клиента, и рассчитывается как произведение длительности (в к.-л. интервалах) сохранения приверженности потребителя компании на среднюю стоимость покупки в течение интервала.

Методы контроля проекции внутренних бизнес-процессов

Показатели проекции внутренних бизнес-процессов в большинстве своем используются на протяжении ряда в системах управления инновациями, качеством и обслуживанием.

Наименее разработаны методы контроля инновационных процессов деятельности предприятия. В данной сфере следует уделять внимание издержкам на НИОКР, т.к. до выхода товара на рынок нельзя точно определить принесет ли он прибыль, времени разработки

²⁰⁷ Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. — С. 195.

новых продуктов, соотношению успешных и признанных бесперспективными разработок, рентабельности новых моделей и т.д.

Сравнение следует проводить как с прежними результатами компании, так и достижениями конкурентов, используя бенчмаркинг (benchmarking), что, к сожалению, проблематично в нашей стране.

Следующая группа методов контроля относится непосредственно к производственному процессу, включает мониторинг таких показателей как трудоемкость и технические параметры продукта, его долговечность, качество как процент годной продукции в общем объеме и т.д.

Контроль данных показателей давно ведется на предприятиях и зависит от принятых на них концепций управления качеством и особенностей технологического процесса (в т.ч. оборудования).

Наконец, третья традиционная группа методов призвана контролировать уровень сервиса. Можно отслеживать процент своевременно выполненных заказов, средний срок выполнения, количество обращений за дополнительными консультациями и т.д. Частично методы контроля в данной сфере перекликаются с инструментами мониторинга в проекции отношений с клиентами и могут использовать сходные источники получения информации.

Как отмечают практики «наиболее широкое распространение среди показателей бизнес-процессов получили динамические показатели; это и понятно, поскольку они характеризуют ведение бизнеса и одновременно достигнутые результаты за определенный период»²⁰⁸.

Ряд компаний успешно использует оригинальные методы контроля. Например, маркетинговое и нефтеперерабатывающее подразделение транснациональной нефтяной компании Pioneer Petroleum для оценки качества услуг, предоставляемых лицензированными дилерами, использовала методику «Таинственный покупатель». В рамках которой независимый (!) потребитель посещает АЗС дилеров компании и ее конкурентов, «после чего выставляет оценки в специальной карте, которые затем сравниваются с баллами конкурента»²⁰⁹.

В таком случае использовался широко распространенный прием, когда показатели, не имеющие количественного выражения, оцениваются по балльной шкале.

Методы контроля проекции обучения и развития

²⁰⁸ Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. — С. 182.

²⁰⁹ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003. С. 110.

В проекции обучения и развития основное внимание уделяется сотрудникам компании. Аналогично с наиболее значимыми способностями организации – «ключевыми компетенциями» – в информационной экономике успех компании становится зависимым от ее наиболее неординарных сотрудников – «ключевых компетентов»²¹⁰.

Контролировать их появление или уход из организации, их значение и прибыль, получаемую компанией от наличия таких сотрудников не возможно. Как количественно оценить значение Билла Гейтса для Microsoft? Кто сможет сказать, где и когда появится человек, способный с нуля создать новый бизнес таких масштабов? «Ключевой компетент» - это не среднестатистическая величина, а вполне реальная личность.

Тем не менее, компании требуется оценивать насколько эффективно потрачены деньги на развитие персонала, соответствует ли кадровый состав стоящим перед организацией задачам, ведь именно на людях держится организация.

Любое, даже самое редкое оборудование масштабируемо, финансовые ресурсы можно занять, и только люди остаются уникальными. Контролировать аспекты развития часто приходится с помощью косвенных методов, например, учитывая дополнительных доход, получаемый на единицу затрат после подготовки и переобучения персонала.

Кроме непосредственно контроля качества кадров важно отслеживать использование общекорпоративных знаний и следить за их развитием.

Наиболее результативен мониторинг влияния организационных знаний на будущие финансовые результаты деятельности.

Так традиционная оценка научной группы предприятия по количеству патентов не дает однозначного представления о влиянии данных сотрудников на успешность развития предприятия, главной целью которого является, например, увеличение прибыли, ведь в таком случае важно не количество защищенных разработок, а экономический эффект от их использования.

Важную роль в развитии играет использование персоналом организации современных средств управления и коммуникации. В данном направлении можно отслеживать, например, долю внутренних и внешних коммуникации с использованием электронных сетей.

Традиционные методы контроля в рамках данной проекции представлены бальными оценками удовлетворенности персонала, анализом текучести кадров, производительности труда, числа

²¹⁰ Термин впервые введен в книге Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта./Пер. с англ. – СПб.: «Стокгольмская шеола экономии в Санкт-Петербурге», 2002. С. 98

выдвинутых и внедренных предложений на одного научного сотрудника или работника вообще и т.п.

Авторы ССП приводят ряд примеров успешного внедрения новых, разработанных с учетом специфики конкретных предприятий методов мониторинга. Контроль способности компании к стратегическому развитию возможен на основе отслеживания коэффициента стратегического переобучения, отражающего соотношение числа работников, подготовленных для специфической деятельности, сопряженной со стратегическим развитием компании, к общему числу требуемых специалистов.

Показатель «половины» (half-life), разработанный для сокращения на 50% производственного цикла, может быть использован для оценки любого другого процесса, в котором целью компании является нулевое значение параметра²¹¹.

Использование в контроле причинно-следственных связей

Для контроля достижения целевых значений по параметрам, компания должна понимать, какие стратегические инициативы и в какой мере влияют на результат. Мониторинг их позволяет организации корректировать свои усилия и выделяемые ресурсы по тем направлениям, где есть негативные отклонения от графика достижения целевого значения.

Прямого соответствия «инициатива—показатель» не существует. На значение большинства параметров влияет несколько инициатив. Некоторые прямо, другие опосредовано через изменение значений взаимосвязанных показателей. Поэтому «если поставлена задача организовать контроль за выполнением показателей, то совершенно необходимо удостовериться в адекватности положенных в их основу причинно-следственных связей»²¹².

Причинно-следственные связи могут устанавливаться на основе статистических исследований или базироваться на мнении менеджмента. Широкое применение в выявлении причинно-следственных связей имеет корреляционный анализ. Использование его результатов позволяет сократить объем работ по отслеживанию ряда параметров.

В заключении отметим, что в данном параграфе приведены основные направления, которыми следует руководствоваться при определении методов контроля, а также отмечены общие особенности оценки по проекциям ССП.

В реальной жизни методы контроля, которые реализует компания при внедрении системы, обусловлены специфичностью

²¹¹ Подробно эти и другие методы см. в книге Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е, испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003. С.119-136.

²¹² Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. — С. 211.

функционирования организации и ее историей, а наиболее эффективными, как правило, становятся методы, разработанные менеджментом в конкретных условиях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организации как коммерческого, так и не коммерческого толка стремятся ставить перед собой стратегические цели своего развития, чтобы, с одной стороны, лидировать в соревновании за имеющиеся во внешней среде ресурсы, а с другой – обеспечить большую эффективность для основных субъектов целеполагания в организациях.

Сбалансированная система показателей позволяет решить сформулированную выше задачу. Но отсутствие универсальных инструментов, обеспечивающих формализацию процесса перехода от стратегических целей организации к целям исполнителей самого последнего уровня декомпозиции в иерархии управления в организации, позволяет пока только рассматривать имеющиеся разработки, как отдельные подходы, попытки, «штучные» разработки. Поэтому отмеченные инструменты всякий раз необходимо адаптировать при разработке сбалансированной системы показателей для конкретной организации.

Рассмотренные в монографии подходы и отдельные инструменты детализации стратегии в рамках функциональных стратегий, стратегических проектов и программ позволяют расширить номенклатуру показателей, характеризующих степень успешности реализации стратегии не только на уровне организации в целом (четыре карты Р.Нортон и Д.Каплана), но и на уровне конкретных составляющих стратегии (политик, проектов и программ). Последнее обстоятельство позволяет в свою очередь не только оценивать эффективность конкретных позиций развития организации, но и обеспечивать более оперативную корректировку составляющих стратегии организации.

Одновременно с положительными сторонами отмеченного подхода, остались не рассмотренными инструменты, обеспечивающие сбалансированность показателей, а также не раскрыты механизмы перехода от показателей политик, проектов и программ к интегральным показателям, предоставляемым руководству организации, по которым оно могло судить о степени успешности реализации стратегии в целом.

Этим и другим проблемам следует посвятить дальнейшие исследования в области сбалансированной системы показателей.

Список литературы

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Алексеева М.Б., Балан С.Н. Основы теории систем и системного анализа: Учеб. Пособие. – СПб.: СПбГИЭУ, 2002. – 88 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - .СПб: Изд-во «Питер», 1999.
4. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. — 380 с.
5. Большов А.В. Управление инвестициями в персонал. Научно-исследовательская работа. Вестник ТИСБИ Выпуск № 2 за 2000 г.
6. Боумен К. Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.
7. Бочаров В.В. Инвестиции. - СПб.: Питер, 2003.;
8. Инвестиционный бизнес: Учебное пособие / Под ред. Ю.В. Яковца. - М.: Издательство РАГС, 2002. - 341с.
9. Вальрас Л. Элементы чистой политэкономии или теория общественного богатства: Пер. с фр. - М., Экономика, 2000
10. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998.
12. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией? - М.: Бера-тор-Пресс, 2003. - 160 с.
13. Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.
14. Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Пер. с англ. – СПб., Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.
15. Джон ван Маурик. Эффективный стратег: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 208 с.
16. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер с англ под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
17. Зимин И.А. Реальные инвестиции. Учебное пособие. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство «ЭКМОС», 2000. – 304 с.

18. Иванов И.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – Ростов-на-Дону: ООО «Издательство БАРО-ПРЕСС», 2001. – 288 с.
19. Инвестиционная политика в регионе / Под. Ред. Проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: Владимирская книжная типография, 2004. – 274 с.
20. Исаев В. В., Немчин А. М. Общая теория социально-экономических систем: Учеб. пособие. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2002. — 176 с.
21. ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. - М.: ВНИИС, 2001.
22. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
23. Ковалев В.В., Патров В.В. Как читать баланс. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 520 с.
24. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
25. Контроллинг функциональных стратегий / Под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: Владимирская книжная типография, 2004. - 263 с.
26. Костров А.В., Матвеев Д.А. Информационный менеджмент. Оценка эффективности информационных систем / Владим. гос. ун-т. – Владимир: 2004. – 116 с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. /Общ ред. И вступ. Ст. Е.М.Пеньковой –И.: Прогресс, 1990.-736 с.
28. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях: Учебное пособие. СПб.: Изд-во дом «Сентябрь», 2001. – 148 с.
29. Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2005.
30. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования / 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2005.
31. Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. (Курс лекций. Части 1 и 2). - Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2003. – 145 с.
32. Лапыгин Ю.Н., Бобкова Е.В. Механизм формирования ССП реализации функциональных стратегий предприятия. // Современные модели стратегий развития организаций (пленарные доклады, тезисы выступлений) / Отв. ред. Ю.Н. Лапыгин. – Владимир: АНО «НИРР», АНО «АМР», 2004. – 203 с.
33. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 2003. – 334 с.
34. Макушин В. Построение таких систем под силу только крупным компаниям // Деловой журнал Секрет фирмы. 2004. 16 февраля – 22 февраля. - С. 13.

35. Маленков Ю.А. Новые методы инвестиционного менеджмента.- СПб.:Изд.дом «Бизнес-пресса», 2002.-208с.
36. Малин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. – 2-е изд. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004
37. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
38. Марченко А.А. Маркетинг: Учеб. Пособие / Владим. гос. ун-т. Владимир, 1997 – 156 с.
39. Маховикова Г.А., Кантор В.Е. Инвестиционный процесс на предприятии: Учебное пособие. - СПб.:Питер, 2001. - 171 с.
40. Машенко В.Е. Системное корпоративное управление». – М.: Сирин, 2003 г. – 251 с.
41. Минитер Р. Миф о доле рынка. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2003.
42. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер с англ под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
43. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал с. Стратегический процесс / Пер с англ под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
44. Москаленко И. Роберт Каплан: через 25 лет Россия может стать либо Венесуэлой, либо Сингапуром // Деловой журнал Секрет фирмы. 2003. № 4.
45. Мэнкью Н.Г. Принципы экономикс: Пер. с англ.-2-е изд., сокр. - СПб., 2000; Экономика. Учебник./Под ред. А.С. Булатова.- М.,1999.
46. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов:/ Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 328с.
47. Николаева С.А., Безрученко Г.А., Галдина А.А.. Международные и российские стандарты бухгалтерского учета: Сравнительный анализ, принципы трансформации, направления реформирования - Ан-Пресс, 2001.
48. Норберт Том. Тенденции и перспективы развития управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2000. № 6.
49. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта./Пер. с англ. – СПб.: «Стокгольмская шеола экономии в Санкт-Петербурге», 2002.
50. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы

- показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2003. – 304 с.
51. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н.Новгород: НКИ, 2000. – 235 с.
52. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
53. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
54. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М., 2003 г; Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.
55. Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Организация и финансирование инвестиций: Учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 272 с.
56. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
57. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
58. Справочник директора предприятия. Под ред. М.Г.Лапусты. 5-е изд., испр., измененное и дополненное – М.: ИНФРА – М, 2001. – 750с.
59. Стерлигова А.Н. Инвестиционная политика в организации. Учебное пособие. - М.: 2002.
60. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
61. Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
62. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство ПРИОР, 2003 - 288 с.
63. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001.
64. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000
65. Управление региональной экономикой / Г.В. Гутман, А.А. Мироедов, С.В. Федин; под ред Г.В. Гутмана. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 176 с.
66. Финансы предприятий: Учебник/ Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др.; Под ред. Проф. Н.В.Колчиной. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. – 413 с.

67. Фоломьев А.Н., Ревазов В.Г. Инновационное инвестирование. – СПб.: Наука, 2001. – 184 с.
68. Фредерик Вебстер Изменение роли маркетинга в корпорации С.153 в кн.: Классика маркетинга/Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П.-СПб.: Питер, 2001. – 752 с.
69. Хажински А. Гуру менеджмента. – СПб.: Питер, 2002. – 480 с.
70. Цены и ценообразование./ Под ред. В.Е. Есипова. – СПб: Питер, 2001. – 464 с.
71. Шекшня С.В., Ермакшин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернет. Изд. 6-е, перераб. и доп.. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 336 с.
72. Эффективность стратегического управления. Под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, Амур. – 220с.
73. D. Collis, C. Montgomery. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // Harvard Business Review, 1995, July/August, p. 118—128.
74. D. Collis, C. Montgomery. Creating Corporate Advantage // Harvard Business Review, 1998, May/June, p. 70—83.
75. <http://www.ipbr.ru>

Научное издание

Лапыгин Юрий Николаевич
Бобкова Елена Владимировна
Боровкова Анна Валерьевна
Догадин Михаил Михайлович
Захаров Павел Николаевич
Захарова Жанна Александровна
Илларионов Александр Ефимович
Лапыгин Денис Юрьевич
Лачинина Татьяна Александровна
Лешин Александр Евгеньевич
Марченко Елизавета Маратовна
Матвеев Дмитрий Аркадьевич
Питиримов Николай Владимирович
Прохорова Нина Григорьевна
Рыбакова Светлана Владимировна
Скуба Роман Васильевич
Субботина Наталья Олеговна

Инструменты реализации стратегии

Подписано в печать
Формат 84 x 108/32
Бумага для множительной техники. Гарнитура Таймс.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 17,5
Тираж 300 экз. Заказ 1503 .

Макет подготовлен авторами

ФГУП Владимирская книжная типография
600000, Владимир, Октябрьский проспект, д.7