

УДК 338

DOI: 10.12737/article_58f9c4da7c0130.70729128

Н.Е. Бойко

КОМПЛЕКСНЫЕ ПОДХОДЫ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Обоснована необходимость разработки комплексных подходов к оценке эффективности стратегического управления. Выделены преимущества использования системы сбалансированных показателей как основы стратегического управления предприятием. Формализованы проблемы и перспективы применения комплексной системы пока-

зателей на базе ССП-модели, предложен алгоритм разработки и внедрения системы.

Ключевые слова: карбид кремния черный, зернистость, фракция, ширина зерна, нормальное распределение, среднее, дисперсия, размер ячейки сита.

N.E. Boyko

INTEGRATED APPROACHES TO ASSESSMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT EFFICIENCY

The article specifies the need for reorganization of the existing control concepts towards the strategic orientation.

The essence of strategic control is formalized, and the difficulties arising at the Russian enterprises following such restructuring.

The necessity to develop a complex scorecard is justified. It allows, on the one hand, to transfer the strategy to operational terms, and on the other hand to provide a possibility of back coupling and complex monitoring of implementation of this strategy.

The analysis of various modern concepts of strategic management is carried out, it has shown advantages of the balanced scorecard concept which allows to present the strategy of the enterprise in a system of clearly formulated goals and tasks, and also the indicators providing feedback and defining the achievement level of strategic goals in terms of following aspects: finance; marketing; internal business processes; per-

sonnel, training and growth.

Criteria for the indicators selection characterizing each projection of the system are considered. The observance of the principles testifies to systemacity of approach and interrelation of the selected indicators.

The algorithm of a complex system creation for an assessment of strategic management efficiency using key components of Balanced Scorecard (BSC)-model on the basis of the financial analysis of the company is offered.

The key indicators of the assessment system of strategic management efficiency are presented. They are selected according to the given algorithm.

Advantages of the complex system for an assessment of strategic management efficiency are defined; expediency of its application at Russian enterprises is proved.

Keywords: strategic management, efficiency, complex assessment, Balanced Scorecard.

Введение

Радикальные преобразования в современном мире, обусловленные сменой эпохи индустриальной постиндустриальной, глобализацией мировой экономики, а также усложнением экономической системы как таковой, вынуждают предприятия всех форм собственности и всех направлений деятельности функционировать в принципиально новых условиях.

Однако, несмотря на изменившуюся внешнюю среду, большинство современных российских предприятий промышленного сектора в основу своего функционирования кладут принципы, заложенные А.

Смитом в его фундаментальном труде «Благосостояние нации», опубликованном в 1776 году. Его концепция построения производства и управления давала высокую эффективность в условиях массового производства и промышленной конкуренции, однако в условиях неустойчивости и неопределенности социально-экономических процессов, присущих текущему моменту, является стратегически неоправданной. Основным фактором успеха в данных обстоятельствах является построение бизнеса, ориентированного на стратегию.

Стратегическое управление при этом рассматривается не только как комплекс обоснованных целевых установок, формирующих долговременные ориентиры предприятия, но и как совокупность формализованных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических ориентиров, а также возможность стратегического маневра в случае изменения внешней конъюнктуры. Разработка и реализация стратегии являют собой сложный процесс, в ходе реализации которого учету подлежат множество факторов, таких как конъюнктура рынка, место фирмы на нем, положение конкурентов, их стратегии развития, возможности и ресурсы организации, перспективы развития технологических процессов, специфика продукции, ее конкурентные преимущества, издержки, связанные с производством и реализацией и т.д. [2,3]. Статистические исследования, проводимые *Harvard Business School*, позволяют сделать вывод о том, что успешно реализовывать собственную стратегию и достигать поставленных целевых ориентиров, удается не более 10% компаний, участвующих в исследовании. Анализ неудач показал, что их причиной становятся чаще всего ошибки при реализации стратегии, а не неудовлетворительное качество последних. Эти ошибки вызваны, прежде всего, несогласованностью стратегических планов с текущей деятельностью в компании.

Таким образом, для того чтобы стратегическое управление смогло в полной мере обеспечить рост конкурентных позиций предприятия, следует обладать инструментарием, который позволит перевести детально разработанную стратегию в операционные термины, обеспечить обратную связь, выработать комплексный инструмент контроля качества и эффективности ее реализации.

Сбалансированная система показателей в системе стратегического управления промышленным предприятием

Как показывает практика, в настоящее время комплексная система оценки эффективности стратегического управления современными предприятиями не ис-

пользуется. Большинство систем измерения эффективности базируются на финансовом анализе. Такой подход основывается на бухгалтерских показателях, фиксирующих фактически совершенные операции и исключающих альтернативные сценарии развития. Однако отметим, что финансовые показатели в условиях конкурентной среды не могут рассматриваться как достаточные критерии для оценки эффективности стратегического управления. В качестве главных недостатков модели оценки и управления, основывающейся на данных финансового анализа, следует назвать пренебрежение нефинансовыми качественными показателями, ориентацию на прошлые результаты и краткосрочный период планирования, слабую взаимосвязь со стратегическими ориентирами предприятия.

В связи с изложенным очевидной становится необходимость трансформации финансово-ориентированной модели управления в сторону многосторонней ориентации. В настоящее время к использованию предлагается большое количество концепций, в рамках которых для измерения эффективности стратегического управления осуществляются попытки объединения большинства критериев эффективности различных сфер деятельности в комплексные характеристики, объединяющие организационные уровни системы. Среди этих концепций особого внимания заслуживают такие, как матрица измерения эффективности, пирамида эффективности, система сбалансированных показателей (ССП), призма эффективности и другие. Обобщая опыт и эмпирические исследования, проводимые фирмами-лидерами на рынке консалтинга, специализирующимися на стратегическом управлении предприятием (*Horvath & Partners, Bain & Comp, Lawson R., Stratton, BankBetriebs-Wirtschaft, Bischof J.*, «Торцентр», «Интавлев»), можно сделать вывод, что с точки зрения соответствия таким критериям, как стратегическая направленность, широта охвата деятельности предприятия, универсальность применения, проработка мотивационной стороны и другие, наибольшими преимуществами обла-

дает концепция системы сбалансированных показателей, которую разработали Р. Каплан и Д. Нортон [1].

Сущность концепции ССП заключается в разработке системы взаимосвязанных показателей, выбираемых таким образом, чтобы представить все существенные со стратегической точки зрения стороны деятельности предприятия. Такая система позволяет обеспечить подбор, обобщение и анализ информации, что станет основой для принятия стратегических управленческих решений, а также осуществлять мониторинг достижения стратегических целей предприятия. ССП позволяет представить стратегию предприятия в виде системы четко поставленных целей и задач, а также индикаторов, обеспечивающих обратную связь и определяющих степень достижения стратегических установок в разрезе составляющих: финансов; маркетинга; внутренних бизнес-процессов; персонала и развития.

Финансовая составляющая системы, являясь одной из ключевых в системе, объединяет совокупность ориентиров и индикаторов, направленных на рост рыночной стоимости акций, увеличение благосостояния собственников, а также влияющих на финансовое состояние предприятия.

Проекция маркетинга призвана формализовать индикаторы и ориентиры, позволяющие создать стратегию, ориентированную на установленный сегмент рынка, таким образом, чтобы обеспечить достижение поставленных предприятием стратегических целей.

Внутренние бизнес-процессы рассматриваются с точки зрения разработки индикаторов и целевых ориентиров, определяющих качество ключевых производственных операций, функционирование системы в целом и призванных укрепить конкурентные преимущества предприятия в стратегической перспективе.

Проекция персонала и развития предусматривает мотивационные аспекты, обратную связь, а также эффективность информационной системы предприятия и качество кадровых решений с точки зрения их влияния на стратегию.

Ключевым преимуществом системы является взаимосвязанность показателей, применяемых в разрезе каждой из стратегических проекций. Например, рост чистой прибыли, являясь индикатором финансовой проекции, может быть обусловлен расширением клиентской базы и ростом удовлетворенности клиентов предприятия, что характеризует успехи в маркетинговой составляющей. Причиной роста лояльности покупателей может быть и рост качества продукции, и совершенствование системы взаимодействия с покупателями, что является проявлением успехов в проекции внутренних бизнес-процессов, а также в проекции персонала и развития (рис. 1).

При определении целей по каждой из проекций важным является тот факт, что цель должна быть, с одной стороны, целевым ориентиром, а с другой - результативным показателем, который должен быть достигнут в результате усилий, направленных на достижение этого целевого ориентира. При этом цели устанавливают критерии, которые оценили бы их количественно и для которых возможно формализовать алгоритм их расчета. Такие показатели должны обеспечить понимание того, достигнута ли та или иная цель, помочь определить необходимые корректирующие воздействия на управляемую систему в процессе реализации стратегии, выявить узкие места и разработать механизм их ликвидации, обеспечить основу для планирования, обратную связь при реализации стратегических целевых установок, помочь отследить ход реализации стратегии и скорректировать ее в соответствии с динамикой условий хозяйствования.

Критериальные подходы к отбору показателей, формирующих комплексную сбалансированную систему оценки эффективности стратегического управления

Однако, несмотря на все стратегические преимущества рассматриваемого подхода, исследование показало, что его использование в практике российских предприятий успешным было не всегда. По нашему мнению, сложности заключаются в проблемах, связанных с отбором

адекватных показателей, которые могут быть использованы как индикаторы качества стратегии и успехи в ее реализации по каждому из стратегических направлений, в трудностях перестройки системы оценки

эффективности на базе финансового анализа в русло стратегического управления. Трудности возникают и при нормировании показателей, предлагаемых авторами концепции ССП в качестве ключевых.

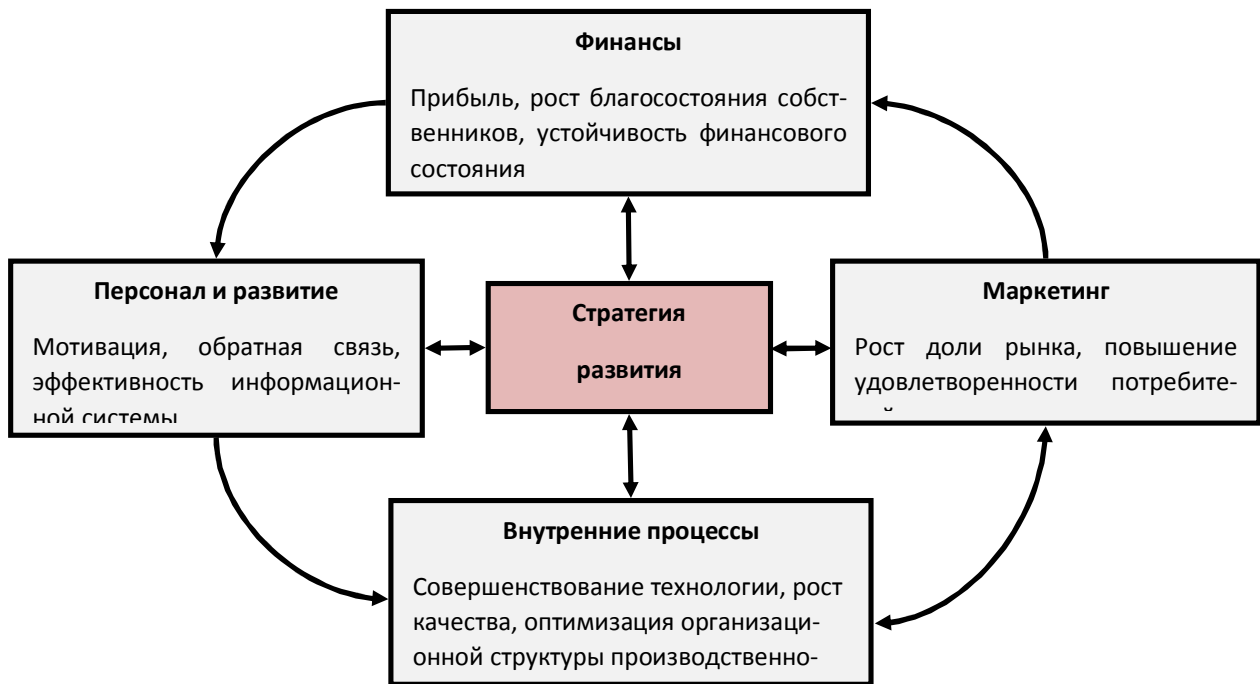


Рис. 1. Взаимосвязь элементов комплексной системы управления эффективностью на основе ССП-модели

В связи с вышесказанным, научный и практический интерес сегодня представляет разработка системы показателей, являющихся сбалансированными нормированными критериями результативности, которая позволит высшему руководству предприятия и управленцам всех уровней проводить комплексную оценку эффективности стратегического управления.

При отборе показателей, которые позволят сформировать комплексный подход к оценке эффективности стратегического управления, необходимо рассматривать их с точки зрения соответствия следующим критериям.

- Ориентированность показателя на стратегию, его связь с миссией и стратегией развития предприятия.
- Возможность количественного выражения показателя. Практика внедрения ССП в различных компаниях показала, что использование показателей, подразумевающих субъективную оценку, может привести к разночтению результатов деятельности. Поэтому, разрабатывая систему пока-

зателей, необходимо добиваться их объективности и однозначности, что достигается их количественным выражением.

- Экономическая целесообразность использования показателя. Это проявляется в сопоставимости выгод от его использования с затратами, связанными с его определением. Показатель, который может потребовать существенных финансовых вложений в инфраструктуру информационной технологии компании, должен быть отвергнут из системы как экономически нецелесообразный.
- Ясность и доступность для понимания операционного и стратегического смысла показателя всем работникам предприятия.
- Взаимосвязанность и сбалансированность показателей, составляющих систему. То есть показатели, подбираемые для использования в системе, должны увязывать финансовые и нефинансовые показатели, стратегический и операционный уровни управления, прошлые и будущие результаты, а также внутренние и внешние аспекты деятельности.

– Релевантность показателя, проявляющаяся в его соответствии потребностям решаемой управленческой задачи.

– Исключение возможности разночтения, что проявляется в однозначности трактовки и понимания экономического содержания работниками всех структурных подразделений предприятия.

Трудности отбора показателей, рекомендуемых для использования в системе, определяются многоаспектностью деятельности компании, а также и тем, что выбранные показатели только тогда могут быть использованы как концепция менеджмента, когда в совокупности являют собой систему. Говорить о системности отобранных показателей целесообразно при условии соблюдения следующих определяющих принципов:

- древовидность их структуры, обеспечивающая логическую связь между частными и обобщающими показателями, входящими в систему;

- широта охвата системой всех существенных аспектов управляемой системы;

- включение в систему как абсолютных, так и относительных показателей, а также рассмотрение возможности включения в систему качественных характеристик эффективности реализации стратегии;

- максимальная аналитичность выбираемых показателей.

Алгоритм построения комплексной системы нормируемых сбалансированных показателей оценки эффективности стратегического управления предприятия

Осуществляя отбор ключевых индикаторов результативности, которые смогут стать базой для разработки мероприятий, направленных на решение стратегических задач, по нашему мнению, следует опираться на показатели, предложенные авторами концепции ССП Д. Нортоном и Р. Капланом для оценки стратегических усилий по каждой из составляющих. Однако для российских предприятий использование предлагаемых авторами ССП-модели показателей без адаптации к российским условиям не является нецелесообразным. Кроме того, российские предприятия, при-

нявшие решение о построении комплексной системы стратегического управления на базе ССП-модели, сталкиваются со сложностями перестройки финансово-ориентированной концепции в русло стратегического управления.

Для упрощения перехода к стратегическому управлению от бюджетного целесообразным представляется воспользоваться методикой построения комплексной системы оценки эффективности стратегического управления с использованием ключевых положений ССП-модели на базе финансового анализа деятельности предприятия, поскольку имеющиеся навыки и технологии в данной сфере сделают работу над созданием такой системы менее затратной. Также такой подход определит возможность тестирования системы на реальных данных.

Предлагаемую методику можно представить в виде следующего упрощенного алгоритма. Если механизм рассмотрения финансовых коэффициентов представить в виде «черного ящика» (принцип, широко используемый в кибернетике), то на входе в систему трансформации менеджмента находится финансовый анализ, а на выходе - стратегическая карта, включающая ключевые показатели, характеризующие степень достижения стратегических целей (рис. 2).

Основой для перестройки управления в стратегическое русло при этом выступают финансовые коэффициенты, рассчитываемые в том или ином объеме на каждом предприятии.

Финансовый анализ, проводимый в компании, при этом может быть разбит на отдельные блоки, среди которых - оценка финансовой устойчивости, анализ деловой активности, оценка доходности деятельности, анализ дебиторской задолженности, анализ и оценка структуры капитала и т.д.

Финансовые коэффициенты, рассчитываемые в рамках каждого блока, рассматриваются в их динамике с точки зрения ССП-модели. Задача данного этапа анализа заключается в формализации причин, определяющих расчетные значения финансовых коэффициентов в рамках проекций ССП-модели, что особенно важ-

но, если эти значения вызывают негативные последствия для предприятия. Выявленные факторы рассматриваются как проблемы, уровень решения которых оценивают с помощью ключевых индикаторов

результативности. Взаимосвязанная совокупность последних упростит построение стратегической карты компании, а также обеспечит переход управленческой концепции предприятия в стратегическое русло.

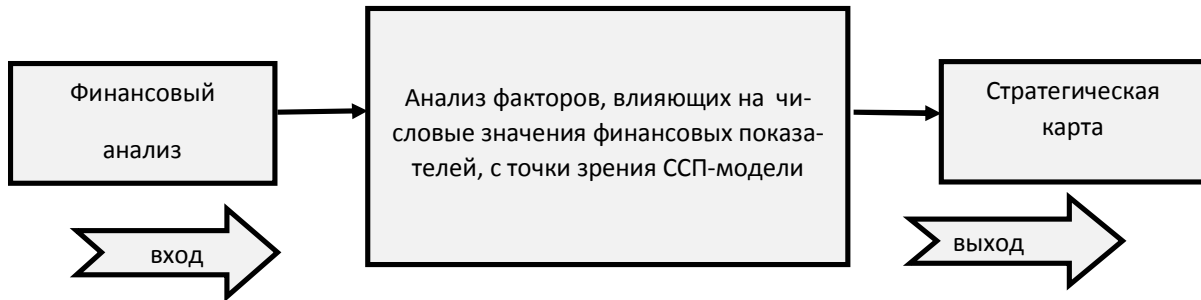


Рис. 2. Упрощенная схема методики построения системы сбалансированных показателей на основе финансового анализа

Работу по изучению финансовых коэффициентов в разрезе составляющих ССП-модели с целью подбора ключевых индикаторов результативности, по нашему

мнению, целесообразно организовать в аналитической таблице, фрагмент которой приведен на рис.3.

Индикатор	Числовое значение	Проекция ССП-модели	Выводы и выбор ключевого индикатора
БЛОК 3. Анализ дебиторской задолженности			
Структура дебиторской задолженности		Финансы	-
		Маркетинг	Показатели - удельный вес продаж без отклонений по срокам поставок (Уоткл.), доля нормальной дебиторской задолженности (Ун.дз.)
		Внутренние процессы	Показатель - удельный вес техпроцессов, сертифицированных в рамках стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 (Ус.п.)
		Персонал и развитие	Показатель - доля персонала, прошедшего профессиональную переподготовку(Кобуч.)

Рис. 3. Фрагмент аналитической таблицы отбора показателей для формирования комплексной системы

В ходе такой работы используются инструменты *SWOT*-анализа, что позволяет выявить узкие места и проблемы, а также рассматриваются возможности превращения их в сильные стороны.

Данная методика стратегического анализа, разработки стратегии и комплексной системы оценки эффективности ее реализации заключается в определении проблем в составляющих системы и выбору ключевого индикатора, позволяющего измерить степень решения каждой из идентифицированных проблем. Такой подход значительно упрощает, по нашему

мнению, построение стратегической карты предприятия, необходимой для построения управленческой концепции, нацеленной на стратегию.

Анализ, проводимый в представленной методической таблице, позволил определить показатели, раскрывающие степень реализации стратегических целей предприятия в рамках проекций «Финансы», «Маркетинг», «Внутренние процессы», «Персонал и развитие». При этом, в целях дальнейшего нормирования, в систему включались только те показатели, которые не только всесторонне характеризуют

ют достижение стратегических целей предприятия, как в рамках отдельных проектов, так и предприятию в целом, но и являются относительными коэффициентами, имеют четкий алгоритм расчета и в идеале стремятся к единице. Такой подход, по нашему мнению, позволит устранить главный недостаток системы сбалансированных показателей, заключающийся в отсутствии возможности разработки инте-

грального показателя, который мог бы выступать в качестве итоговой оценки, позволяющей собственникам получить представление об эффективности выбранной стратегии компании в целом.

Разработанная согласно изложенной методике система сбалансированных нормированных показателей приобретает вид, представленный на рис.4.



Рис. 4. Комплексная система сбалансированных нормируемых показателей эффективности стратегического управления

По нашему мнению, предложенный подход позволит перестроить финансово-ориентированную концепцию управления в сторону многосторонней ориентации. Стратегия в рамках представленного подхода трансформируется в конкретные тактические действия, сопровождающиеся

контролем ключевых индикаторов, что позволяет оперативно ее корректировать.

Представленная система показателей позволит применяющим ее предприятиям:

- устранить разрыв между разработкой стратегии и ее реализацией;
- оперативно предпринимать коррек-

тирующее воздействие в случае изменения условий хозяйствования;

- оценивать перспективы того или иного бизнес-проекта на стадии его разработки;
- оценивать стратегию и управлять ею.

Заключение

Таким образом, предлагаемая ком

плексная система оценки эффективности стратегического управления позволит существенно повысить его эффективность, а также обеспечит создание необходимого инструментария управления, который позволит связать стратегию с оперативной деятельностью, а также перевести цели руководства предприятия в реальность.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. - М.: Олимп-Бизнес, 2004.
2. Бойко, Н.Е. Комплексная оценка эффективности реализации стратегии промышленного предприятия на основе системы нормируемых сбалансированных показателей: автореф. дис. ... канд.экон. наук / Н.Е. Бойко. - Орел: Орловский государственный технический университет, 2007.
3. Бойко, Н.Е. Использование сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении компанией / Н.Е. Бойко // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. - 2007. - № 7. - С. 8.
1. Kaplan, R. Organization focused on strategy / R. Kaplan, D. Norton. - M.: Olymp-business, 2004.
2. Boyko, N.E. Complex efficiency evaluation of strategy realization of the industrial enterprise on the basis of balanced scorecard: Thesis for Can.Ec.Degree / N. E. Boyko. - Orel: Oryol State Technical University, 2007
3. Boyko, N.E. Use of the balanced scorecard in the strategic company management /N.E. Boyko // Socio-economic and technical systems: research, design, optimization. - 2007. - №7. - P. 8.

Статья поступила в редколлегию 07.07.2016.

*Рецензент: д-р экон. наук, профессор,
зав кафедрой «Экономика, менеджмент
и социально-гуманитарные дисциплины»*

*Брянского филиала Финансового университета
при Правительстве РФ
Ожерельева Марина Викторовна*

Сведения об авторах:

Бойко Надежда Евгеньевна
канд. экон. наук, доцент кафедры
«Экономика и менеджмент»
Брянского государственного
технического университета,
e-mail: bona.72@mail.ru.

Boyko Nadezhda Evgenyevna
Can. Ec., Assistant Prof. of the Dep.
"Economics and management"
Bryansk State Technical University