

ТЕХНОЛОГИЯ ВЫБОРА БАЗОВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКОЙ И ОЦЕНКОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Наталья Георгиевна АГЕЕВА родилась в селе Кзыл-Кум Южно-Казахстанской области. Профессор МАИ. Доктор экономических наук, доцент. Основные научные интересы — в области общего и стратегического менеджмента, стратегического маркетинга, организации и управления производством, предприятием. Автор более 100 научных работ.

Natalia G. AGEYEVA, D.Sci., was born in the South-Kazakhstan Region. She is a Professor at the MAI. Her research interests are in general and strategic management, strategic marketing, manufacturing organization and management. She has published over 100 technical papers.

Анастасия Борисовна КУЗНЕЦОВА родилась в городе Азове Ростовской области. Аспирант МАИ. Основные научные интересы — в области общего и финансового менеджмента. Автор шести научных работ.

Anastasiya B. KUZNETSOVA, was born in the Rostov Region. She is a Professor at the MAI. Her research interests are in general and financial management. She has published 6 technical papers.

В условиях принятого разграничения уровней принятия решений при формировании и оценке стратегии развития обоснованы этапы управленческого цикла разработки стратегии на основе сбалансированной системы показателей. Предложена технология взаимосвязи этапов управленческого цикла разработки и оценки стратегии развития с уровнями управленческих решений.

Механизм управления разработкой и оценкой стратегии развития предприятия при изменении условий внешней и/или внутренней среды должен способствовать не только выявлению новых проблем и выработке новых решений, но и процедуре контроля уже принятых. Он требует постоянного анализа и совершенствования не только характера стратегий, типа организационных и производственных структур, процедур планирования и контроля, но и стиля руководства, квалификации персонала, их поведения, реакции на новшество. Механизм должен также воздействовать на эту среду с целью повышения конкурентоспособности предприятия и его производства.

Внутрипроизводственной рациональности с ее набором подходов по управлению и организации

труда в производстве, снижению издержек, повышению качества продукции сегодня уделяется достаточно большое внимание. Производственные предприятия вынуждены заботиться о гибкости и адаптивности своих внутрипроизводственных систем, позволяющих выявлять новые проблемы разрабатывать новые решения и оценивать их при реализации для повышения эффективности деятельности.

В этих условиях применительно к наукоемким предприятиям требуются более сложные системы управления и контроля, которые обуславливают изменение механизма планирования и управления стратегией развития. Требуется не только развернутый стратегический анализ, который связывает между собой перспективы и цели для разработки

стратегии развития. Требуется также методы доведения, передачи стратегии развития на нижестоящие уровни управления, а также оценки стратегии при реализации.

Всё это поставило наукоемкие предприятия перед стратегическими проблемами совершенствования деятельности. Появилась острая необходимость принимать оперативные решения исходя не только из их возможных ближайших последствий, но и с учётом долгосрочных стратегий развития.

Поэтому возникает необходимость управления развитием наукоемких предприятий на основе строгой процедуры их предвидения, регулирования и соответствия целям предприятия. Основными задачами предприятий становятся не только разработка системы целей и стратегий развития, но и поиск механизма ее оценки при реализации. Стратегия развития должна быть поддержана механизмом формирования системы стратегических и оперативных показателей ее оценки, позволяющим контролировать конкретные действия по достижению целей и реализации стратегий развития.

Формирование и выбор базовых элементов механизма управления стратегией развития на основе системы сбалансированных показателей (ССП) должны учесть перспективные направления требований к управлению на предприятии, выработать такие управляющие воздействия, которые обеспечат достижение стоящих перед предприятием целей, подготовить перемены, способные охватить внутрифирменную деятельность предприятия, его затраты и ресурсы. Такими переменами могут быть: выход на новые рынки сбыта; перестройка организационной структуры; использование новых технологий; совершенствование систем управления разработкой и оценкой стратегии развития.

Формирование условий выбора базовых элементов механизма авторами основывается на перспективной модели развития наукоемких предприятий, анализе их систем управления, а также тенденциях изменений внешней и внутренней среды, которые позволили:

- обосновать необходимость и выявить возможности для совершенствования модели разработки и оценки стратегии развития;
- разграничить уровни при принятии решений в рамках структурного и компонентного формирования и оценки стратегии развития;
- обосновать этапы управленческого цикла разработки сбалансированной системы показателей на основе ключевых принципов их построения;
- выстроить технологию взаимосвязи этапов управленческого цикла разработки и оценки стратегии развития и уровней управленческих решений;

• сформировать базовые элементы механизма разработки и оценки стратегии развития.

В статье показано, что приняты управленческая модель формирования и оценки стратегии развития (рис. 1) по следующим уровням решений:

- стратегическое проектирование (целеполагание);
- операционное проектирование (бизнес-процессы);
- организационное проектирование (организационные структуры, операционные карты, рабочие инструкции).

Основной задачей механизма управления является не только разработка стратегий развития предприятия до уровня основных стадий жизненного цикла и бизнес-процессов производства. Это и создание системы измеримых показателей стратегий развития, на основе которых осуществляется стратегическое управление предприятием и оперативное управление бизнес-процессами производства.

Управление финансами и инвестициями материальных ресурсов оказывается недостаточными условиями приобретения стабильных конкурентных преимуществ. Четкая стратегия, ей соответствующая управленческая структура и бизнес-процессы, а также эффективная система мотивации персонала являются основными факторами повышения эффективности деятельности предприятия.



Рис. 1. Уровни построения управленческой модели разработки и оценки стратегии развития

Инструментом управленческой технологии, позволяющим распространить цели и стратегии развития предприятия на уровень операционной деятельности, а также оценить выполнение задач предприятия, авторами принята система сбалансированных показателей.

Построение сбалансированной системы показателей опирается на систему целеполагания предприятия, включающей миссию, видение, цели и стратегию развития. Контроль выполнения целей предприятия на уровне операционной деятельности дает возможность понять, как отдельные подразделения, проекты и даже сотрудники компании влияют на достижение поставленных целей и каким образом следует корректировать ежедневную деятельность, ориентируя ее на реализацию стратегии.

Сбалансированная система показателей позволяет выделить стратегические цели и перевести их в численные, измеримые показатели оценки не только материальных, но и нематериальных ресурсов, таких как бренд, структура компании, сплоченный коллектив, которые тоже могут иметь свою стоимость. Управлять этими категориями с помощью только финансовых показателей невозможно. В систему включаются как показатели эффективности прошлого, так и показатели факторов будущей эффективности, которые позволяют по косвенным признакам оценить влияние нематериальных активов на деятельность компании.

Последовательность выделения ключевых стратегических целей, перевод их в численные и измеримые показатели на разных уровнях управления и далее контроль и корректировка результатов могут быть представлены в виде управленческого цикла разработки сбалансированной системы показателей (рис. 2).

Показатели принятия решений системы стратегического управления в этом случае интегрируются с другими системами, обеспечивающими управление в рамках предприятия и, в частности, с системой управления бизнес-процессами производства — процессным проектированием и далее с организационным проектированием.

Совершенствование управления стратегии развития и ее оценка достигаются через разработку системы механизмов управления производственных предприятий. Необходимо, чтобы механизмы были в максимальной степени вовлечены в сферу управленческих процессов по созданию новых возможностей для производственных предприятий, чтобы процессы в целом соответствовали принятым в производстве принципам, методам, подходам и максимально усиливали их воздействие.

Координация этих механизмов с внутрифирменным управлением должна осуществляться через соответствие допустимых областей выбора управляемых параметров на входе и выходе предприятия. Область управляющих воздействий должна соответствовать области допустимых вариантов принятия решений и осуществления производственной деятельности.

Ограничивающие условия должны отвечать ряду требований, основные из которых: эффективность (результативность) деятельности в виде дохода, чистой прибыли, удовлетворение потребностей потребителей (заказчиков), сохранение и повышение морального климата в коллективе, законность и ликвидность, а также сохранение предприятия, его независимости, авторитета.

С учетом введенных выше требований к управлению разработкой и оценкой стратегии развития отметим, что основными условиями управления является создание единого, взаимосвязанного и хорошо отлаженного механизма, направленного, в первую очередь, на выполнение целей предприятия.

Такие направления развития, как изменение внешней среды и движущих механизмов ее развития, структура ключевых компетенций, навыков и активов производства, приносящие эти прибыли, соответствующие управленческие системы, а также гибкость структур и процессов производства представляют собой элементы совокупного механизма.

Взаимосвязь этапов управленческого цикла разработки и оценки стратегии развития на основе ССП с последовательностью процессов по уровням управленческих решений позволит обеспечить реальное выполнение системы целей и стратегий, а также показателей и критериев их достижения (таблица).

Любые изменения в отрасли и внешней среде обычно приводят к ослаблению действий принятой системы управления. Прекрасно работающая стратегия развития в одних условиях становится практически бесполезной при другом наборе условий. Опасность для системы управления может исходить от улучшений в любом из составляющих элементов механизма. Например, новые возможности разработки, появление новых требований к продуктам, изменения в мировом потреблении, новый подход к формированию цены, новые активы и навыки в экономичном, гибком производстве, действия синергии, другие.

Поэтому разработка стратегии развития и ее оценка включает традиционную финансовую оценку структуры поступлений прибыли, наиболее важных активов, финансовой отчетности и бюджета,

Основные этапы управленческого цикла

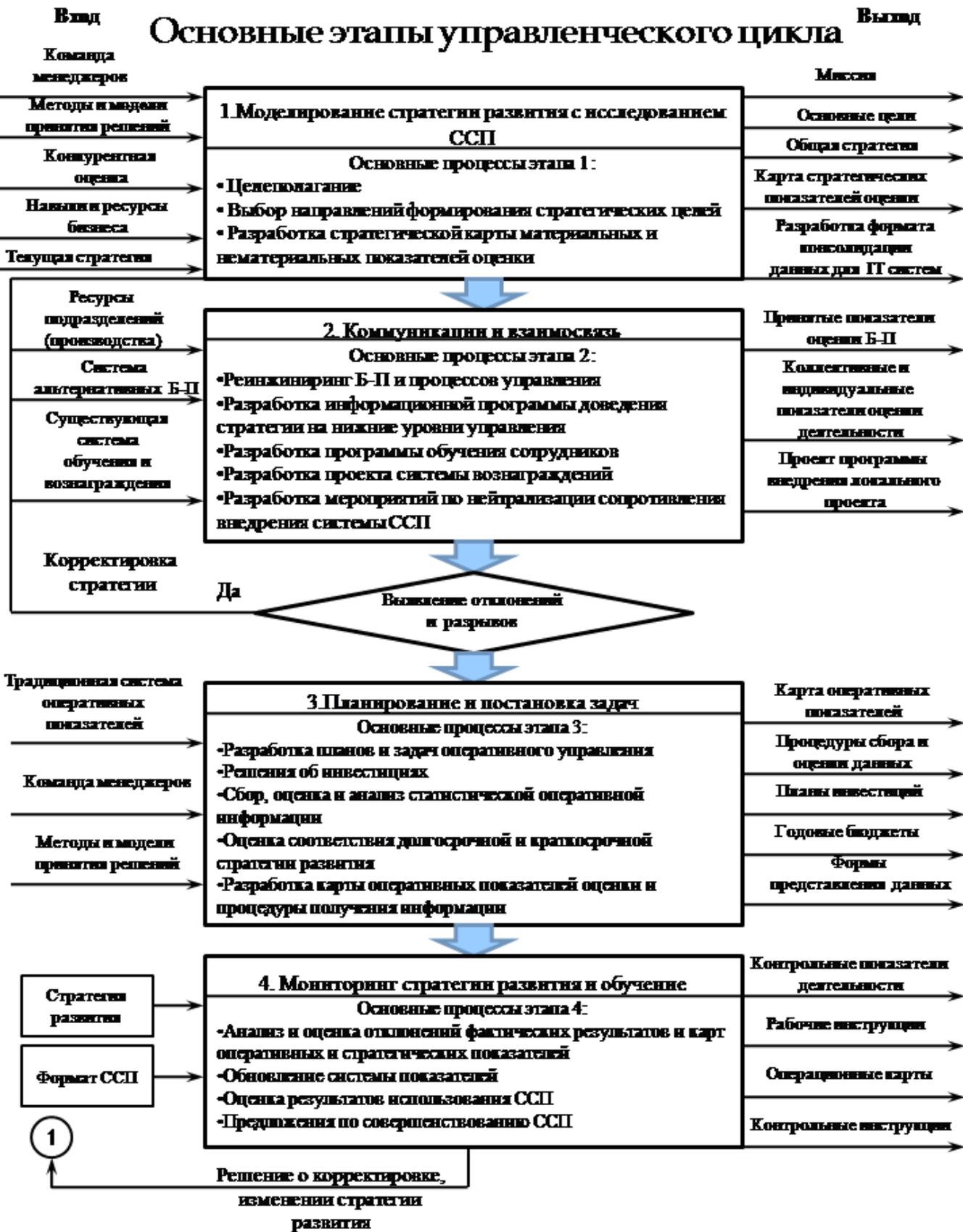


Рис. 2. Управленческий цикл разработки сбалансированной системы показателей

Взаимосвязь этапов управленческого цикла разработки и оценки стратегии развития на основе ССП с последовательностью процессов по уровням управленческих решений

Уровни управленческих решений Этапы управленческого цикла разработки и оценки стратегии на основе ССП	Стратегическое проектирование (Целеполагание)	Операционное проектирование	Организационное проектирование
1. Моделирование стратегии развития с использованием ССП	Разработка миссии основных целей и стратегий развития. Перевод концептуальных положений стратегии в систему показателей ССП	Корректировка и дополнение системы показателей оценки для стадий ЖЦ и БП производства	Разработка организационных решений по реализации стратегии. Технология проведения стратегического контроля
2. Коммуникации и взаимосвязь	Оценка соответствия целей и стратегий состоянию внешней и внутренней среды предприятия. Разработка информационной программы коммуникации с персоналом по продвижению стратегии	Реинжиниринг БП. Формирование показателей групповых и индивидуальных целей. Оценка соответствия операционного уровня функциональным стратегиям развития	Формирование системы оценки взаимосвязи функций и задач подразделений. Разработка системы вознаграждения
3. Планирование и постановка задач	Планирование и распределение ресурсов под стратегию. Решения об инвестициях. Разработка формата консолидации данных, графиков, диаграмм для ИТ-технологий	Планирование и распределение ресурсов на операционном уровне. Инвестиции в технику и технологию БП. Идентификация параметров и источников получения данных по операциям и БП	Планирование и распределение ресурсов на реализацию организационного проекта. Корректировка планов и бюджетов по результатам контроля
4. Мониторинг стратегии развития и обучение	Разработка технологии оценки и реализации ССП по уровням решений. Утверждение системы показателей ССП	Подведение промежуточных итогов и решение стратегических вопросов операционного проектирования	Оценка эффективности реализации стратегии на основе ССП. Оценка гипотез стратегии развития

а также движения капитала, баланса заемного и собственного капитала, при финансировании покупок и продаж, критериях размещения капитала и других.

Кроме того, механизм управления разработкой стратегии включает в себя также направления технологического развития и навыки производства, ряд процессов организации управления, а также оценку рынка, инновации и обучение персонала, которые в совокупности формируют сбалансированную оценку, которая и должна служить инструкцией менеджеру при реализации стратегии.

Определение допустимых пределов управленческих контуров механизма позволят обеспечивать управленческие процессы, поскольку со временем

более эффективные механизмы делают устаревшими прежние.

Наиболее важным моментом при предполагаемом разрыве с внешними отраслевыми условиями для производства являются ранние сроки выявления «угрозы» по направлениям развития с целью эффективного управления разработкой и оценкой стратегии. Утрата чувствительности к тенденциям развития отрасли в первую очередь угрожает внутрифирменной деятельности предприятия. Обычно, когда перемены становятся неизбежными, все основные ресурсы — финансовые, людские, интеллектуальные — уже трудно восстановить для изменения ключевой стратегии. Поэтому вопрос времени для активизации инструментов управления яв-

ляется определяющим. Важные управленческие рамки характерны также для социального и информационного контуров управления.

Механизмы социального контура управления, формирующие организационную, управленческую культуру производства, направлены на формирование общепринятых норм поведения, иерархию ценностей, необходимость обучения людей. Определяются ценности для производства, система требований к персоналу, формируются системы поощрения. Каждый работающий должен понимать, что повторение прошлого не является гарантом в будущем и знать, когда и при каких условиях существующая система управления даст сбой.

Механизмы информационного контура, включающие технику, технологическую цепочку изготовления продукции, передачу информационной технологии между этапами жизненного цикла изготовления продукции и между функциональными подразделениями и бизнес-процессами, направлены на выстраивание процесса передачи информации. Механизм управления во многом связан с управленческими рамками процессов передачи информации: кому, что, сколько, как часто, каким образом.

Итак, обобщенно предлагаемый механизм разработки стратегии развития и ее оценки может быть представлен в виде трех взаимосвязанных механизмов:

1. Механизм разработки стратегии развития и ее оценки на основе системы стратегических показателей деятельности.
2. Механизм выделения и оценки внутрипроизводственных бизнес-процессов.
3. Механизм оценки стратегии развития при ее реализации на основе оперативных показателей деятельности.

Выделение этих направлений совокупного механизма управления стратегией развития обусловлено несколькими факторами:

- первое направление отслеживает отраслевые и рыночные изменения и включает в действие механизм управления разработкой стратегии развития и показателей ее оценки уже при появлении слабых сигналов о возможностях, угрозах, сильных и слабых сторонах;
- второе направление адекватно принимает решения и вырабатывает управленческие воздействия на предполагаемые изменения во внешней и внутренней среде, совершенствуя внутрипроизводственные бизнес-процессы и систему их оценки;
- третье направление должно реализовать управленческие воздействия, корректируя субъект управления и объект предприятия, в первую очередь, в

виде изменений процессов организационного проектирования, а также системы оценки оперативной деятельности.

Следует отметить, что управление по всем выделенным направлениям совокупного механизма является взаимосвязанным и полностью соответствует процессу стратегического планирования и управления. При этом действия совокупного механизма управления должны подчиняться следующим принципам:

1. Оценка внешней среды должна быть направлена на поиск путей повышения конкурентоспособности предприятия и производства.
 2. Оценка внутренней среды производства должна, в первую очередь, основываться на ключевых компетенциях, а не только на видах бизнеса и продукции.
 3. Имеющиеся ресурсы заведомо не определяют эффективность деятельности и уровень конкурентоспособности предприятия на перспективу.
 4. Стратегии развития не должны быть связаны с конкретным распределением ресурсов. Управление разработкой стратегии развития должно быть направлено на поиск конкурентных решений и ресурсных возможностей по обеспечению этих решений.
 5. Управление ресурсами должно быть основано на творческом подходе к их применению.
 6. Организационное управление бизнес-процессами производства в первую очередь должно быть направлено на создание производственных навыков, а не на немедленное увеличение доли рынка.
 7. Результаты должны определяться творческим подходом к поиску стратегий развития и системой показателей их оценки при реализации.
- Принятые принципы положены в основу формирования и выбора базовых элементов механизма, позволяющих сформировать стратегию развития и ее оценку.

Выводы

1. Комплексный механизм управления содержит новые идеи совершенствования управленческой модели на основе сбалансированной системы показателей.
2. Предлагаемые разработки имеют существенное значение для улучшения внутрифирменной работы наукоемких предприятий в части организации и управления, обеспечивая оперативность реагирования на изменения в производственной деятельности предприятия.
3. Внедрение метода управления на основе сбалансированной системы показателей позволит обеспечить перевод стратегии на операционный уровень

и усилить взаимосвязи подразделений с каждой структурной единицей предприятия на основе синергизма, совершенствуя систему стратегического и оперативного контроля и управления.

Summary

Stages of management strategy development cycle are substantiated for the case of differentiation in decision-making levels. These stages are based on some balanced set of performance indexes. A technique is suggested to interconnect the stages of management strategy development cycle and the decision-making levels.

Библиографический список

1. *Агеева Н.Г., Минаев Э.С., Дмитриев О.Н.* Менеджмент для инженера». В 3 частях. Часть 1. Основы менеджмента: Учебник / Под ред. Э.С. Минаева. — М.: Высшая школа, «Доброе слово», 2002. — Серия «Бизнес для инженера».
2. *Агеева Н.Г.* Управление производством и операциями. — М.: Доброе слово, 2005.
3. *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», 2004.
4. *Хамел Г., Прохалад К.К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.

Московский авиационный институт
Статья поступила в редакцию 21.05.2008