

УДК 338.242

JEL D25, L26, M21

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ломанова Юлия Михайловна, преп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: lomanova_Y@mail.ru

Предмет: в связи с усилением турбулентности внешней среды необходимы оптимальные инструменты реализации стратегических планов коммерческих организаций, так как эффективность работы предпринимателей влияет на общее состояние экономики страны. Вероятность реализации сформированной стратегии развития организации возрастает при применении наиболее подходящих методов и методологических подходов на основе сбалансированных показателей, которые обеспечат перевод стратегии компании в четко определенные цели, задачи, действия и мероприятия. *Цель:* изучить и сравнить имеющиеся в науке системы управления стратегическим развитием компании, предложить методический подход реализации и контроля стратегии развития организаций на основе интеграции наиболее оптимальных систем. *Дизайн исследования:* исследованы наиболее популярные методы и модели реализации стратегии развития на основе сбалансированных показателей, выявлены их достоинства и недостатки. Зачастую изученные системы во многом повторяют друг друга: предлагается разделить деятельность организации на несколько укрупненных блоков, сформировать по ним цели и декомпозировать на задачи и действия. *Результаты:* предложен методический подход реализации стратегии на основе интеграции BSC, Hoshin Kantri и OKR, который, на наш взгляд, максимально устраняет недостатки указанных систем и увеличивает их достоинства, что увеличивает вероятность реализации поставленных стратегических целей компании.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия развития, система сбалансированных показателей.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2023/10/102-112

Введение

Коммерческие организации играют важную роль в экономике страны, так как их эффективная работа и максимальная прибыль способствуют росту и пополнению государственного бюджета в виде налогов и сборов. Поступившие в бюджет денежные средства распределяются на социальную сферу и улучшение жизненного уровня граждан. Для достижения успеха в бизнесе необходимо хорошее стратегическое управление, где ключевой инструмент – стратегия. Формирование оптимальной стратегии развития должно учитывать современные условия предпринимательства, включая высокий уровень инноваций и способность быстро адаптироваться к изменяющейся внешней среде.

Кроме формирования самой стратегии, важным аспектом является ее успешное воплощение, способствующее достижению поставленных целей.

И именно способность реализовать стратегию в современном бизнесе становится важным процессом, которому необходимы актуальные методические подходы и инструментарий.

Методы и результаты исследования

Сейчас существует много систем, которые были уже проверены на практике, и которые помогают в реализации и контроле стратегических планов с использованием связанных и сбалансированных показателей: OKR (Objectives and Key Results), Хосин Канри (Hoshin Kanri), BSC (сбалансированная система показателей), Tableau De Bord (бортовое табло), система EP2M (Effective Progress and Performance Measurement), EVA (Economic Value Added), управление по целям (MBO), пирамида эффективности, универсальная система показателей деятельности (TPS) и др.¹ [2, 11, 12].

Ниже представлены краткие характеристики вышеуказанных систем управления:

1. OKR (цели и ключевые результаты, автор Д. Дорр). Данный метод представляет собой двухкомпонентную систему реализации стратегии: постановка целей и определение ключевых показателей их достижения, причем промежуточных результатов быть не должно, цель либо достигнута, либо нет. Это система целеполагания, которая позволяет выстраивать дерево целей по всей компании, начиная со стратегического уровня, заканчивая отдельными структурными единицами [4].

2. Хосин Канри (автор Т. Джексон) – это система, созданная на основе философии бережливого производства, направленная на совершенствование процесса управления стратегией компании и устранение разрыва между стратегией и ее выполнением с помощью фокусировки и определения ответственных лиц. Основной смысл методики обозначить на листе формата А3 (X-матрица) стратегию, тактику, конкретные задачи, ожидаемые результаты, ответственных за исполнение и иметь возможность оперативно

¹ Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Board/ К. Редченко. Доступно: <https://www.kpilib.ru/article.php?page=266/> (дата обращения: 08.11.2023).

контролировать прогресс. Хосин Канри базируется на применении цикла Деминга (цикл PDCA), где функции планирования и исполнения интегрируются на всех организационных уровнях. Данная система подразумевает двухуровневое планирование и управление: уровень стратегического планирования (постоянное развитие и обеспечение выполнения целей компании); операционный уровень (где цели переводятся в конкретные задачи и действия) [3].

3. BSC (авторы Р. Каплан и Д. Нортон) – это система, которая позволяет определить общую цель и разбить ее на более мелкие и измеримые задачи. Таким образом, BSC позволяет оценить эффективность выполнения стратегии и принять меры по ее корректировке, если необходимо. Основной идеей BSC является балансировка различных аспектов деятельности компании, таких как финансовые показатели, клиентская база, внутренние процессы и учебные и ростовые возможности. Благодаря этому подходу, компания может достичь сбалансированного и устойчивого развития, удовлетворяя потребности клиентов, повышая качество своих продуктов или услуг, оптимизируя внутренние процессы и развивая свой персонал. Другими словами, BSC это механизм реализации стратегии².

4. Tableau De Bord (авторы Ж.Л. Мало, И. Чиापелло, М. Лебас). Система учета и контроля используется для измерения эффективности работы компании и ее подразделений. Она использует как финансовые, так и нефинансовые показатели, которые делятся на целевые и функциональные. Между этими показателями существуют причинно-следственные связи, которые помогают понять, какие факторы влияют на результаты. На верхнем уровне управления больше внимания уделяется финансовым показателям, в то время как на меньших уровнях больше учитываются нефинансовые показатели. Контроль проводится ежедневно в оперативном режиме, чтобы немедленно реагировать на изменения и принимать соответствующие меры. Таким образом, система «бортовое табло» позволяет связать стратегические и операционные показатели, обеспечить вертикальную связь и распределение ответственности на уровне управления. Каждая цель в виде показателя раскладывается на несколько частей на более низком уровне управления³.

5. Модель EP2M (авторы К. Адамс и П. Робертс). Объектами управления данной системы являются: обслуживание клиентов и рынков; совершенствование внутренних бизнес-процессов; управление изменениями и стратегией; собственность и свобода действий. Модель EP2M позволяет контролировать реализацию стратегии, своевременно вносить изменения. Недостатками являются сложность определения ключевых показателей

² Дорр Д. Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 336 с.

³ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 416 с.

каждого объекта управления, что требует высокой квалификации персонала [6].

6. Концепция экономической добавленной стоимости EVA (авторы Б. Стюарт и Д. Штерн), которая рассматривает компанию как проект с начальным капиталом определенной стоимости, а разность между доходностью такого проекта и первоначальной стоимостью является экономической добавленной стоимостью, показатель EVA определяется разницей между чистой прибылью и стоимостью использованного для ее получения собственного капитала. Данная система помогает управленцам анализировать и понимать, где и как именно создается стоимость⁴.

7. Пирамида эффективности (авторы К.М. Наейр, Р. Ланч и К. Кросс). Основу данной системы составляют набор финансовых и нефинансовых показателей, разделенных на девять блоков: финансы, удовлетворение клиентов, инновации и развитие, рынок, качество, производство, производительность, брак, время поставки. Цели, устанавливаемые в каждом блоке, должны соответствовать стратегическим целям компании. Пирамида связывает стратегию развития компании с показателями эффективности операционной деятельности сотрудников, а также показывает коммуникационную связь между верхним и нижними уровнями управления⁵. Так же, как и в системе Tableau De Bord, в верхней части пирамиды эффективности преобладают финансовые показатели, в нижней – нефинансовые. Таким образом, данная система управления показывает, что лежит в основе финансовых оценок и что ими управляет.

8. Управление по целям (автор П. Друкер) состоит из четырех взаимозависимых и связанных между собой этапов: формулировка целей; разработка планов их достижения; оценка и контроль результатов работы; корректировка действий при изменении внешней среды. МВО является в большей степени методом оперативного управления на основе целевого подхода и не предполагает участия линейных сотрудников в формулировке целей, в то время как уровень их вовлеченности является одним из важных факторов эффективного стратегического менеджмента [5].

9. Универсальная система показателей деятельности (TPS) (автор К. Рамперсад) состоит из нескольких блоков: личная система сбалансированных показателей, организационная система сбалансированных показателей; общий менеджмент на основе качества с применением цикла Деминга; управление результативностью и компетенциями; цикл обучения Колба (процесс интуитивного обучения и обучения на практике)⁶. Метод TPS обе-

⁴ Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с.

⁵ Друкер П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. Москва: Гранд : ФАИР-ПРЕСС, 1998. 284 с.

⁶ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 416 с.

спечивает качественный контроль всех процессов компании, обладает высоким управленческим потенциалом и высоким уровнем вовлеченности персонала. К недостаткам относится высокая сложность и стоимость внедрения.

В современных экономических публикациях проводится обширный сравнительный анализ различных систем управления и контроля стратегий [2, 10]⁷. Эти исследования направлены на выявление преимуществ и недостатков каждой системы, а также на поиск способов их улучшения, в том числе с целью их комбинирования и интеграции [1].

Например, Т. Железнова и Е. Вайсман провели исследование на основе системы критериев, которые помогли им определить, что методы Hoshin Kanri и BSC можно успешно интегрировать [5]. В основу их исследования был заложен принцип последовательной селекции существующих методов развертывания стратегии с использованием разработанной ими системы критериев. При интеграции этих двух методов используются их сильные стороны: вертикальная интеграция Hoshin Kanri позволяет разбить цели на конкретные действия, а горизонтальная интеграция BSC структурирует показатели по разным перспективам. Используя метод интеграции BSC в инструментарию Hoshin Kanri, авторы стремятся повысить эффективность реализации стратегии компании.

Таким образом, Т. Железнова и Е. Вайсман при формировании своего метода интеграции BSC в инструментарий Hoshin Kanri усилили «сильные» стороны каждого из них, что, несомненно, должно повысить эффективность реализации стратегии компании.

Однако, метод реализации стратегии, предложенный вышеуказанными авторами, имеет некоторые недостатки: не конкретизированы сроки достижения целей; не определены взаимосвязанные действия по достижению целей; предлагаемая модифицированная X-матрица рассчитана только на первый уровень управления – стратегический; не определены промежуточные результаты достижения целей.

В связи с имеющимися недостатками метода интеграции ССП и X-матрицы, авторы настоящей статьи предлагают синтезировать следующие системы реализации стратегии компании: BSC, Hoshin Kantri и OKR.

Для этого рассмотрим основные принципиальные отличия этих методов. В Хосин Кантри цели представлены посредством действий, а действия измеряются при помощи показателей. В ССП также цели согласованы с действиями, к целям привязаны индикаторы, но индикаторы не согласуются с действиями. В ОКР есть только цели и конкретизированный результат достижения этой цели.

Основная цель интеграции трех методов состоит в переводе стратегии компании в четко определенные цели, задачи, действия и мероприятия. Также важно обеспечить связь между стратегическими целями компании

⁷ Джексон Т. Хосин Кантри. Как заставить стратегию работать. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 248 с.

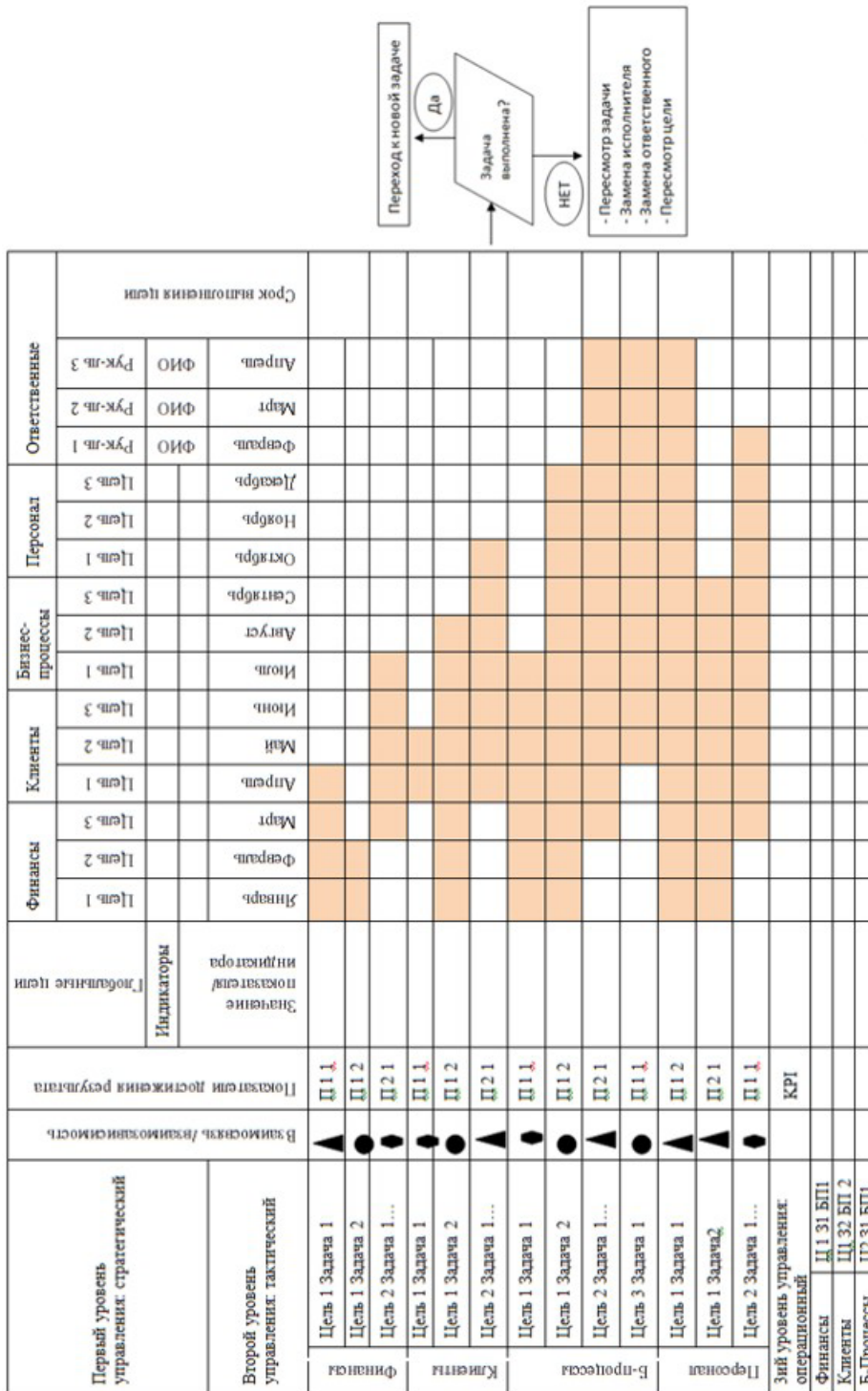


Рис. 1. Методический подход на основе интеграции BSC, Hoshin Kantri и OKR

и оперативными задачами на всех уровнях управления. Это поможет установить причинно-следственную связь между поставленными задачами и увеличением прибыльности компании. Кроме того, интеграция требует обратной связи и своевременного информирования об изменениях внешней и внутренней среды всех участников процесса. Распределение ресурсов компании должно быть направлено в те области, которые определяют стратегический успех. И, наконец, необходимо разработать эффективную систему мотивации с целью достижения положительных результатов.

В результате проведенного исследования авторами статьи предпринята попытка смоделировать авторскую методику построения и реализации стратегии компании на основе интеграции BSC, Hoshin Kantri и OKR (рис. 1).

Далее необходимо прояснить понятия «индикатора» и «показателя» и разность между ними в рамках разрабатываемой нами системы.

Разрабатываемая система индикаторов развития стратегического управления предполагает, что каждое из этих понятий несет определенный смысл.

Индикатор – это измеряемая характеристика, которая количественно характеризует качественное состояние, выражаемое через показатель.

Показатель – это критерий или признак, на основании которого производится измерение и оценка процесса. В системе индикатор будет показывать достижение поставленных целей, а показатель – насколько эффективны были действия при достижении установленного индикатора.

Основываясь на данных понятиях, при формировании основных целей устанавливается индикатор их достижения. А при формировании задач и мероприятий – устанавливаются показатели эффективности действий для достижения поставленных целей, которые необходимо включить в систему мотивации ответственного за каждый показатель персонала.

По горизонтали на первом уровне управления – стратегическом – формируются цели и индикаторы их достижения по каждому критерию из системы Нортана и Каплана. На втором уровне (тактическом) по вертикали по тем же критериям формируются для каждой цели задачи, показатели и индикаторы достижения результата по задаче, а по горизонтали определяются сроки их выполнения в виде диаграммы Ганта. Также по вертикали определяются взаимосвязи задач по поставленным целям условными обозначениями. Определение взаимосвязей необходимо для согласования всех задач сформированным целям по каждой группе критерия.

На третьем уровне – операционном – детализируются задачи и устанавливается стандарт качества их выполнения посредством формирования бизнес-процесса.

Заключение

В методическом подходе развертывания стратегии, предложенном авторами статьи, устранены недостатки и усилены преимущества трех систем

BSC, Hoshin Kantri и OKR: установлены цели и индикаторы их достижения; цели представлены посредством действий, которые также имеют показатели их достижения; индикаторы достижения цели согласуются с действиями; конкретизирован результат достижения целей посредством формирования бизнес-процессов на операционном уровне управления. Предложенный методический подход имеет высокий стратегический потенциал, предполагает вовлеченность в процесс формирования и реализации стратегии развития сотрудников всех уровней, охватывает все уровни управления: стратегический, операционный и тактический. При невыполнении какой-либо задачи предусмотрены четыре варианта решения проблемы: пересмотр задачи, смена исполнителя задачи, смена ответственного за выполнение задачи и пересмотр цели (при изменении внешней среды).

Разработанный метод построения и реализации стратегии компании позволит более качественно сформировать и сбалансировать между собой финансовые и нефинансовые стратегические цели и повысить вероятность и результаты реализации запланированной стратегии развития.

Список источников

1. Азарнова Т.В. Прогнозирование параметров социально-экономического развития региона с использованием аппарата нейронных сетей (на примере ВРП Воронежской области) / Т.В. Азарнова, Ю.И. Трещевский, С.Н. Папин // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2020, no. 3 (123), с. 8-25.
2. Голикова Г.В. Индикаторы стратегического развития в условиях цифровизации / Г.В. Голикова, Ю.М. Ломанова // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2021, no. 6 (138), с. 107-118.
3. Голикова Г.В. Методология исследования стратегии управления организации на основе воспроизводства инвестиционного капитала и роста индивидуального благосостояния / Г.В. Голикова, Н.В. Голикова // *Вестник Воронежского государственного технического университета*, 2009, т. 5, no. 12, с. 257-259.
4. Голикова Н.В. *Изменение инвестиционного поведения: модели и методы*: монография / Н.В. Голикова, Г.В. Голикова. Воронеж, «Научная книга», 200. 295 с.
5. Давыдова Н.С. Хосин Канри и повышение эффективности деятельности региональных органов власти // *Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право»*, 2014, no. 1. Доступно: <https://cyberleninka.ru/article/n/hosin-kanri-i-povyshenie-effektivnosti-deyatelnosti-regionalnyh-organov-vlasti> (дата обращения: 08.11.2023).
6. Железнова Т.Ю., Вайсман Е.Д. Интеграция методов стратегического управления промышленным предприятием // *Управленец*, 2022, no. 2. Доступно: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-metodov-strategicheskogo-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem> (дата обращения: 08.11.2023).
7. Механцева К.Ф. О квалитетических особенностях статистики интеллектуальной организации // *Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки*, 2005, no. 9, с. 108-112.
8. Никулина Т.А. Анализ методических подходов к оценке эффективности функционирования розничных торговых сетей // *Экономика и предпринимательство*, 2013, no. 9 (38), с. 712-716.
9. Птицын С.Д. Сравнительный анализ сбалансированных систем управления организацией // *Скиф. Вопросы студенческой науки*, 2019, no. 12-1 (40), с. 316-329.
10. Пузако Н.Ю. Система EP2M как метод оценки эффективности бизнеса / Н.Ю. Пузако, О.М. Андриянова, Е.С. Грузневич // *Тезисы докладов 53-й Меж-*

дународной научно-технической конференции преподавателей и студентов, Витебск, 22 апреля 2020 года. Витебск, Витебский государственный технологический университет, 2020, с. 78-79.

11. Стариков А.Е. Сравнительный анализ современных моделей системы сбалансированных показателей и критика ее применимости // *Вестник Уральского института экономики, управления и пра-*

ва, 2012, no. 2 (19). Доступно: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-sovremennyh-modeleysistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-i-kritika-ee-primenimosti> (дата обращения: 08.11.2023).

12. Stewart G.B. EVATM: Fact and Fantasy // *Journal of Applied Corporate Finance*, 1994, no. 7, pp. 71-84.

METHODOLOGICAL APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF COMMERCIAL ORGANIZATIONS

Lomanova Yulia Mikhaylovna, Lecturer of the Department of Economics, Marketing and Commerce

Voronezh State University, Universitetskaya pl., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: lomanova_Y@mail.ru

Importance: due to the increasing turbulence of the external environment, optimal tools are needed for the implementation of strategic plans of commercial organizations, since the efficiency of entrepreneurs affects the overall state of the country's economy. The probability of implementing the formed development strategy of the organization increases with the use of the most appropriate methods and methodological approaches based on balanced indicators that will ensure the translation of the company's strategy into clearly defined goals, objectives, actions and activities. *Purpose:* to study and compare the management systems available in science for the strategic development of the company, to propose a methodological approach to the implementation and control of the development strategy of organizations based on the integration of the most optimal systems. *Research design:* the most popular methods and models of implementation of the development strategy based on balanced indicators are investigated, their advantages and disadvantages are revealed. Often, the studied systems repeat each other in many ways: it is proposed to divide the organization's activities into several enlarged blocks, form goals based on them and decompose them into tasks and actions. *Results:* a methodological approach to implementing the strategy based on the integration of BSC, Hoshin Kantri and OKR is proposed, which, in our opinion, eliminates the disadvantages of these systems as much as possible and increases their advantages, which increases the likelihood of achieving the company's strategic goals.

Keywords: strategic management, development strategy, balanced scorecard.

References

1. Azarnova T.V. Prognozirovanie parametrov social'no-jekonomicheskogo razvitiya regiona s ispol'zovaniem apparata nejronnyh setej (na primere VRP Voronezhskoj oblasti) / T.V. Azarnova, Ju.I. Treshhevskij, S.N. Papin. *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija*. – 2020, no. 3 (123), pp. 8-25. (In Russ.)
2. Golikova G.V. Indikatory strategicheskogo razvitiya v uslovijah cifrovizacii / G.V. Golikova, Ju.M. Lomanova. *Sovremennaja jekonomika: problemy i*

reshenija, 2021, no. 6(138), pp. 107-118. (In Russ.)

3. Golikova G.V. Metodologija issledovaniya strategii upravleniya organizacii na osnove vosproizvodstva investicionnogo kapitala i rosta individual'nogo blagosostojanija / G.V. Golikova, N.V. Golikova. *Vestnik Vo-ronezhskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta*, 2009, T. 5, no. 12, pp. 257-259. (In Russ.)

4. Golikova N.V. *Izmenenie investicionnogo povedenija: modeli i metody*: monografija / N.V. Golikova, G.V. Golikova. Voronezh, «Nauchnaja kniga», 200. 295 p. (In Russ.)

5. Davydova N.S. Hosin Kanri i povyšenje jeffektivnosti dejatel'nosti regional'nyh organov vlasti. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Serija «Jekonomika i pravo»*, 2014, no. 1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/hosin-kanri-i-povyshenie-effektivnosti-deyatelnosti-regionalnyh-organov-vlasti> (accessed: 08.11.2023). (In Russ.)

6. Zheleznova T.Ju., Vajsman E.D. Integracija metodov strategičeskogo upravlenija promyšlennym predpriyatiem. *Upravlenec*, 2022, no. 2. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-metodov-strategičeskogo-upravleniya-promyšlennym-predpriyatiem> (accessed: 08.11.2023). (In Russ.)

7. Mehanceva K.F. O kvalimetriceskijh osobnostjajh statistiki intellektual'noj organizacii. *Izvestija vysshijh uchebnyh*

zavedenij. Severo-Kavkazskij region. Obshhestvennye nauki, 2005, no. 9, pp. 108-112. (In Russ.)

8. Nikulina T.A. Analiz metodicheskijh podhodov k ocenke jeffektivnosti funkcionirovanija roznichnyh torgovyh setej. *Jekonomika i predprinimatel'stvo*, 2013, no. 9(38), pp. 712-716. (In Russ.)

9. Pticyn S.D. Sravnitel'nyj analiz sbalansirovannyh sistem upravlenija organizacij. *Skif. Voprosy studenčeskoj nauki*, 2019, no. 12-1(40), pp. 316-329. (In Russ.)

10. Puzako N.Ju. Sistema EP2M kak metod ocenki jeffektivnosti biz-nesa / N.Ju. Puzako, O.M. Andrijanova, E.S. Gruznevich. *Tezisy dokladov 53-j Mezhdunarodnoj nauchno-tehničeskoj konferencii prepodavatelej i studentov*, Vitebsk, 22 aprelja 2020 goda. Vitebsk, Vitebskij gosudarstvennyj tehničeskij universitet, 2020, pp. 78-79. (In Russ.)

11. Starikov A.E. Sravnitel'nyj analiz sovremennyh modelej sistema sbalansirovannyh pokazatelej i kritika ee primenimosti. *Vestnik Ural'skogo instituta jekonomiki, upravlenija i prava*, 2012, no. 2 (19). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-sovremennyh-modelejsistemy-sbalansirovannyh-pokazatelej-i-kritika-ee-primenimosti> (accessed: 08.11.2023). (In Russ.)

12. Stewart G.B. EVATM: Fact and Fantasy. *Journal of Applied Corporate Finance*, 1994, no. 7, pp. 71-84. (In Eng.)