
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Елисеев Данила Михайлович,

аспирант Саратовского государственного социально-экономического университета; gugelev@ssea.runnet.ru

Терехин Вадим Анатольевич,

кандидат экономических наук, генеральный директор ООО «Межрегионстрой»; luger23@mail.ru

В данной статье авторы рассматривают систему менеджмента качества как фактор конкурентоспособности менеджмента и продукции компаний, в которую необходимо выстроить процессы стратегического планирования конкурентоспособности на основе системы сбалансированных показателей. В статье проведено проецирование методики BSC на систему стратегического планирования в системе менеджмента качества и конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность, система менеджмента качества, система сбалансированных показателей.

В данной статье сделана попытка проецирования методики BSC на систему стратегического планирования в системе менеджмента качества и конкурентоспособности предприятия.

Ключевой идеей методики является представление стратегии организации в виде четырех взаимосвязанных проекций, отражающие разные аспекты деятельности, обеспечивающих конкурентоспособность:

- финансового аспекта;
- качественной составляющей (удовлетворенность клиента);
- внутренних процессов (процессов СМК);
- совершенствования.

Важным моментом при представлении системы в виде стратегической карты является наличие баланса между всеми четырьмя составляющими карты, именно наличие баланса позволяет организации развиваться,

системно избегая перекосов, наличие баланса обеспечивает стабильность и долгосрочность развития организации.

Проекция «Финансы». Как уже отмечалось, подвергая критике, традиционные теории, основанные только на финансовых показателях, авторы концепции BSC не отрицают использование самих показателей, а наоборот подчеркивают их важность, отмечая при этом ограниченность возможности их применения. Проекция финансы является, по мнению авторов концепции, одной из важнейших, так как именно в рамках данной проекции оценивается эффективность деятельности всей компании, так в своей книге «Стратегические карты «Трансформация нематериальных активов в материальные результаты» Д. Нортон и Р. Каплан отмечают: «сбалансированная система показателей представляет финансовую составляющую как конечную цель для компаний, которые добиваются получения максимально возможных прибылей» [1].

Главной финансовой целью, по мнению Д. Нортон, должен быть устойчивый рост стоимости для акционеров. Именно поэтому финансовый компонент стратегии должен иметь и долгосрочный (рост), и краткосрочный (производительность) показатели. Мгновенное уравнивание этих противоборствующих сил является организационной моделью для стратегической карты [2].

Сложившаяся практика построения BSC показывает, что в проекции «Финансы» чаще всего используется от трех до четырех показателей ожидаемых финансовых результатов. Авторы концепции отмечают, что финансовые цели организации должны быть четко сформулированы, это позволит минимизировать их количество до рекомендуемого уровня.

Анализ практики хозяйствования показывает, что традиционно финансовые показатели стоят во главе дерева целей организации, однако существует очень тесная взаимосвязь с целями в области маркетинга, внутренних процессов и роста организации, реализуемая через причинно-следственные связи.

Проекция «Удовлетворенность потребителя». В этом аспекте описываются особенности процесса создания добавленной ценности для потребителей, качество и требования потребителей к продуктам и услугам корпорации и пути их удовлетворения, новые потребительские свойства продуктов, за которые потребитель согласится заплатить [3].

Здесь формируются исходные предпосылки ключевых аспектов организации бизнес-процессов и развития компании. Автор убежден, что именно этот ключевой аспект является центральным в системе стратегических карт. Если компания не сможет предложить потребителям качественные продукты и услуги по оптимальной цене, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, то объемы ее продаж сократятся, она придет в упадок и обанкротится.

Целями в данной проекции являются: удовлетворенность покупателей,

удержание клиентов, приобретение новых клиентов, прибыльность клиентов, доля рынка в целевых сегментах и т.д. В данную проекцию также обязательно включаются показатели, определяющие ценностное предложение со стороны компании, которая в свою очередь во многом определяет лояльность клиентов по отношению к поставщику продукции или услуг. Так, например, ценность для клиента может представлять быстрая доставка и скорость реагирования на полученный заказ. Соответствующим образом, показателями, характеризующими данные двигатели эффективности, могут быть время обработки заказа и средняя скорость доставки в часах. Сложившаяся практика использования системы показала, что оптимальное число показателей колеблется от пяти до восьми показателей. Отмечается так же, что обычно качественная составляющая содержит много опережающих индикаторов.

Проекция внутренних бизнес-процессов. Данная проекция описывает структурную часть интеллектуального капитала посредством идентификации внутренних бизнес-процессов, подлежащих усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ. Для каждого бизнес-процесса должен быть определен соответствующий драйвер, характеризующий его эффективность. Как отмечает Д. Нортон: «Эффективность процесса является одним из основных параметров, определяющих создание ценности для покупателей, что в свою очередь отражается на стоимости интеллектуального капитала и, соответственно, на стоимости компании». Практика применения BSC показала, что проекция «Внутренние процессы» как правило, самая объемная, и содержит от пяти до десяти показателей. В этой составляющей определяются ключевые процессы, которые в последующем будут доводиться до совершенства, чтобы продолжить добавлять стоимость для клиентов и лиц, имеющих в организации финансовый интерес. В этой проекции процессы могут затрагивать всю организацию, именно поэтому она содержит показателей больше, чем другие.

Проекция обучения и роста. Аспект обучения и экономического роста характеризует способность компании к долговременному развитию и является предпосылкой успешного выживания в долгосрочном плане.

Проекция обучения и роста определяет инфраструктуру, которую организация должна построить для того, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе, что непосредственно связано с ростом и повышением качества интеллектуального капитала. Рост и развитие организации являются результатом синергии трех основных факторов: человеческих ресурсов, систем и организационных процедур.

В рамках этого аспекта деятельности компания должна не только сформулировать меры по модернизации и усовершенствованию своих ноу-хау, обеспечивающих соответствие ее продуктов запросам потребителей, но и определить пути поддержания необходимого уровня производительности и эффективности тех процессов, которые в настоящее время создают ценность

для потребителя. А также для своего процветания в будущем сформировать базисную компетенцию. Кроме того, компания должна решить, откуда и как она будет получать необходимые ноу-хау в сферах, не входящих в ее базисную компетенцию.

В проекции обучения и роста основными целями могут быть удовлетворение сотрудников, удержание сотрудников, их умения и квалификация, возможность мгновенно получать информацию необходимую для принятия управленческих решений, генерация инициатив, эффективность работы информационной системы и т.д. Проекция «Обучение и рост персонала» чаще всего содержит от трех до шести показателей. Эти показатели являются движущими силами трех других составляющих. Большинство практикующих менеджеров внедривших у себя систему сбалансированных показателей отмечают, что эти показатели, являются самыми проблемными, Нортон и Каплан отмечают что: обычно их труднее всего выделить и согласовать.

Использование BSC в процессе стратегического управления приводит к появлению новых элементов, нехарактерных для традиционных систем стратегического планирования в системе менеджмента качества корпорации. Для более корректного описания методологии BSC с нашей точки зрения необходимо в вести ряд терминов, которые будут использоваться в дальнейшем. За основу взяты определения введенные Полом Нивеном в своей книге «Система сбалансированных показателей: шаг за шагом», которые, по мнению автора, являются наиболее полными корректными, а также простым к пониманию для менеджеров, что в современных условиях является одним ключевых условий, практической применимости любой концепции.

Говоря о месте, занимаемом системой сбалансированных показателей в системе стратегического планирования, с нашей точки зрения важно отметить те ключевые аспекты концепции, через которые система оказывает наибольшее влияние на весь процесс стратегического управления предприятием.

- наличие причинно-следственных связей между проекциями;
- каскадизации стратегической карты на нижние уровни управления;
- тесной взаимоувязке стратегической карты системой мотивации.

Реализация принципа системности развития организации совершенствующей процесс стратегического управления на основе BSC в рамках данной концепции находит свое отражение в понятии причинно-следственных связей определяемых в рамках стратегической карты предприятия. В модели BSC четыре проекции связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой (cause and effect linkages). По мнению автора, наличие этой цепочки позволяет говорить о стратегической карте как о системе, а не простом наборе показателей, который необходимо отслеживать. Все задачи организации в рамках системы стратегического планирования в системе менеджмента качества корпорации связываются

между собой причинно-следственными связями. Эта связь реализуется через логическую цепочку, построенную по принципу «если – то». Практически данная взаимосвязь реализуется следующим образом: квалифицированные, мотивированные, сплоченные в единую команду сотрудники, используя развитую инфраструктуру (информационные системы, оборудование, технологии), обеспечивают необходимое системе качество бизнес-процессов. Отлаженные бизнес-процессы (низкий процент брака, быстрая обработка и выполнение заказа клиента, качественная сервисная поддержка) обеспечивают удовлетворенность клиентов, достижение конкурентных преимуществ и успех компании на рынке. Маркетинговые успехи компании, в свою очередь, служат залогом ее финансовых успехов. Обратная цепочка модели BalancedScorecard раскручивается в обратную сторону следующим образом: причины неудовлетворительных значений финансово-экономических показателей следует искать в блоке «Рынок \ Клиенты», неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем в блоке «Бизнес-процессы», а корни проблем с бизнес-процессами находятся в блоке «Инфраструктура \ Сотрудники» (см. рис.). Совокупность задач и связей между ними образуют карту стратегии организации.

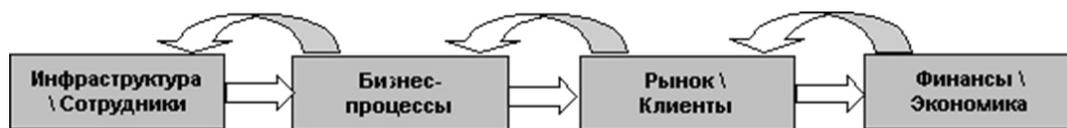


Рис. Причинно-следственные связи в рамках стратегической карты

Использование BSC в системе стратегического планирования в системе конкурентоспособности позволяет решить ряд проблем традиционных систем стратегического управления, основанных на финансовых показателях:

- Устранить разрыв между разработкой стратегии и ее воплощением. Благодаря системе взаимосвязанных показателей стратегия менеджмента качества корпорации воплощается в жизнь. Одновременно можно оценить обратное воздействие, а именно: понять, как новый проект способен повлиять на достижение стратегических целей.

- Оперативно реагировать на изменения окружающей среды. Все изменения в окружающей среде могут быть оценены с точки зрения их влияния на достижение стратегических целей. При этом может быть использован какой-либо количественный измеритель, например, в рамках инновационного направления.

- Оценить успешность проекта на стадии его возникновения. Когда уже установлены взаимосвязи между различными параметрами развития, не трудно понять, есть ли смысл в реализации данного проекта, и насколько это приблизит компанию к достижению стратегических целей.

- Оценить стратегию. Если некое стратегическое решение приводит к большому числу взаимоисключающих воздействий, то, скорее всего, такая стратегия является неудовлетворительной. Кроме того, на основе

системы взаимосвязанных показателей, возможно, подкорректировать существующую стратегию и привести ее в более гармоничное состояние. Однако не стоит видеть в системе взаимосвязанных показателей панацею и средство решения всех проблем обеспечения конкурентоспособности. Эта система является лишь инструментом воплощения идей, а не методом их создания.

С нашей точки зрения, именно разделение процесса внедрения BSC на четыре крупных составляющих, обеспечивающих конкурентоспособность, позволит предать технологии внедрения определенную гибкость, так как каждый этап при обязательности прохождения, под которым мы понимаем достижения целей этапа, может наполняться необходимым содержанием, то есть конкретными мероприятиями. Набор мероприятий, в определенных случаях может изменяться, в зависимости от специфики предприятия и степени готовности его к готовности к внедрению. В тоже время на предприятии с неформализованной стратегией, для достижения согласования целей, может понадобиться процедура процессного консультирования.

Список источников

1. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон / Пер. с англ. – М.: ЗАО 42 с Олимп-Бизнес, 2005.
2. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
3. Гугелев, А.В. Формирование систем менеджмента качества предприятий наукоемких отраслей [текст] / А.В. Гугелев // Вестник СГСЭУ. – 2005. – №10.

STRATEGIC PLANNING PERFECTION OF COMPETITIVENESS ON THE BASIS OF BALANCED INDICATORS SYSTEM

Eliseev Danila Mikhailovich,

Post-graduate student of Saratov State Social and Economic University; gugelev@ssea.runnet.ru

Terekhin Vadim Anatoyevich,

Ph. D. of Economy, General Director of JSC «Mezhregionstroy»; luger23@mail.ru

In the article authors consider quality of management system as the factor of competitiveness of management and production of the companies in which it is necessary to build processes of strategic planning of competitiveness on the basis of system of the balanced indicators. In article displaying of technique BSC on system of strategic planning in system of quality management and competitiveness of the enterprise is spent.

Keywords: competitiveness, quality management system, balanced indicators system.