

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА

Аннотация. Рассматривается эффективность использования методики Balanced Scorecard (система сбалансированных показателей BSC) и метода анализа иерархий (метод Саати, МАИ) для стратегического управления предприятием. Автор выделяет проблемные зоны методов и предлагает их совместное использование для устранения выявленных недостатков.

Ключевые слова: стратегия, управление, показатель, проблема, метод, цель, иерархия.

I. Введение. Рассматривая вопросы стратегического управления предприятиями, нельзя не отметить высокий интерес специалистов к практически применимым методикам и инструментам разработки стратегии. К сожалению, данный вопрос все еще далек от своей разрешенности: предлагаемые средства не в полной мере отвечают требованиям реальных задач, встающих перед менеджерами, изобилуют проблемными местами и недостатками.

II. Постановка задачи. Одной из наиболее популярных и «модных» методик создания и управления стратегией выступает методика «система сбалансированных показателей» (ССП или BSC). Методика разработана Капланом и Нортеном в 1992 г. Она предлагается и как система оценки, и как система стратегического управления. В качестве системы оценки СПП призвана преодолеть ограничения тех систем, которые ориентированы только на финансовые аспекты деятельности. Многочисленные публикации и исследования подтверждают положительный эффект использования СПП (и сходных с нею - например, «призма эффективности») для целей стратегического управления. Вместе с тем ряд авторов указывает на ряд сложностей, ограничений и недостатков, свойственных указанному инструменту.

III. Результаты. Попробуем разобраться в сущности самой методики, выделить основные проблемные зоны и предложить пути их устранения.

Классический алгоритм применения методики СПП на практике заключается в последовательном прохождении следующих шагов.

Шаг 1. Формулировка стратегической цели (этап стратегического планирования).

Стратегическое планирование входит в обязанности топ-менеджеров фирмы и является необходимым условием для успешной работы компании. Именно этот этап часто становится самым сложным. Разработка глобальной стратегии компании начинается с анализа институциональной среды, тенденций развития рынка, конкурентов, а также нескольких сценариев работы компании на ближайшие три года (наиболее приемлемый для украинской практики срок). Чаще всего для этого используется так называемый «SWOT - анализ», т. е. анализ слабых и сильных сторон ком-

пани, а также угроз и возможностей, связанных как с внутренними процессами в компании, так и с внешней средой. Такой анализ проводится главным образом исходя из экспертных оценок топ - менеджеров компании или консультантов. На основе полученных результатов, помимо глобальной стратегии, формируется миссия компании. Стратегия и миссия компании корректируются в зависимости от изменений внешней среды.

Шаг 2. Определение функциональных целей. То есть построение стратегической карты. Стратегические цели компании необходимо разбить на функциональные цели, которые в свою очередь группируются по сферам и уровням управления, т. е. по компании в целом, отдельным подразделениям, а иногда и по конкретным проектам (продуктам). Эту операцию еще называют «проецированием» стратегической цели на функциональные направления. В качестве типовых направлений или проекций выступают Финансы, Клиенты, Процессы, Развитие. Между тем не всегда компанию удовлетворяет именно этот набор измерений, поэтому весьма важным является определение способа декомпозиции стратегической цели в каждом конкретном случае. Все полученные функциональные цели должны удовлетворять следующим условиям: 1) необходимость и достаточность: цели необходимо сформулировать для всех направлений деятельности компании; 2) привязка ко времени: должны быть установлены сроки достижения цели; 3) согласованность по времени: должна быть установлена четкая очередность достижения целей; 4) согласованность по иерархии управления: целевые показатели подчиненных подразделений не должны противоречить целевым показателям руководящих подразделений и компании в целом; 5) измеримость: все функциональные цели должны иметь количественное выражение. Для обеспечения выполнения указанных условий строится графическое представление взаимосвязей между функциональными целями (модель причинно-следственных связей).

Шаг 3. Определение ключевых факторов успеха. После того, как функциональные цели будут сформированы, нужно определить для каждой из них ключевые факторы успеха (КФУ или KSF). КФУ - это факторы, от которых зависит достижение функциональных целей. Необходимость КФУ объясняется снижением трудоемкости следующего шага - выделения ключевых показателей. КФУ выступают в качестве нормы отбора тех или иных показателей в качестве измерителей успеха и эффективности.

Шаг 4. Определение ключевых показателей эффективности (КПЭ, КРІ), построение дерева КПЭ. Для контроля над деятельностью компании, исходя из ключевых факторов успеха, необходимо определить КПЭ. Они могут быть как абсолютными (объем выручки), так и относительными (рентабельность). Но для многих показателей важно не столько абсолютное значение, сколько их динамика (например, для объема просроченной дебиторской задолженности). Кроме того, все КПЭ можно разбить на так называемые «жесткие» (количественные, легко измеримые) факторы и «мягкие» (качественные). Зачастую у разработчиков системы

возникает соблазн основываться только на «жестких» факторах, что совершенно недопустимо. Для целей управления также полезно выделять не только запаздывающие показатели (которые рассчитываются по факту), но и «опережающие», указывающие на изменение тенденции процесса. В качестве КРІ целесообразно использовать наиболее независимые друг от друга параметры, поскольку именно их совокупность будет лучше всего описывать систему в целом. После определения КПЭ следует проверить возможность их расчета с требуемой периодичностью (т.е. возможности сбора и обработки соответствующей информации и затраты на это), а также разработать процедуры и информационные схемы, с помощью которых должны рассчитываться эти показатели, какими темпами, на основе какой информации (регламенты). Для облегчения внедрения системы и ее информационной поддержки строится «дерево КПЭ», содержащее сведения о взаимосвязи и взаимовлиянии показателей, а также их принадлежности тому или иному подразделению или лицу. На этом шаге возможны многочисленные возвраты к более ранним шагам, обусловленные расхождением желаний и возможностей по расчету и анализу КПЭ. Для каждого выбранного КПЭ сдует установить его требуемое количественное значение (диапазон значений) - так называемую планку КПЭ. Чаще всего выделяют три значения - минимальное (нижняя граница), плановое (удовлетворительное значение, позволяющее выйти на бюджетные показатели) и «вызов» (требуемый ориентир для компании, достижение которого крайне желательно и возможно при благоприятном развитии). Все отобранные КПЭ можно разделить на 2 группы (используя все те же КФУ): 1) индикативные показатели (которые не должны ухудшаться, для них критичным является контроль нижней границы) и мотивационные (для которых важно достижение планового значения и даже его превышение).

Шаг 5. Разработка планов мероприятий и инициатив, разработка бюджетов.

Еще один важный шаг в методике. Фактически происходит сравнение имеющихся возможностей и требований развития. При их расхождении компания вынуждена начать реализацию неких действий или проектов («инициатив»), направленных на устранение «разрывов» (технологически очень напоминает GAP-анализ). На основе предложенного пакета проектов формируются бюджеты. На данном шаге также возможны возвраты к более ранним шагам алгоритма, обусловленные ограниченностью ресурсов компании.

Шаг 6. Внедрение. Если рассмотреть весь процесс в динамике, можно выделить пять основных проблемных зон методике ССП (табл. 1).

Таблица 1

Составление этапов методики МАИ и BSC (фрагмент)

Использование метода МАИ и BSC для разработки стратегии		Перспективы и взаимосвязи	KSF	KPI	Предел для KPI
Выбор точки зрения	Фокус проблем				
Построение иерархии		Построение проекций на перспективу	Определение связей		
Оценка эффективности			Построение стратегических карт		Определение целевых значений
Результат					Логическое будущее

Проблемная зона 1. Нормативные направления декомпозиции в ССП не всегда удовлетворяют компании. При создании собственных способов декомпозиции надо соблюсти условие независимости измерений, а также добиться того, чтобы все заинтересованные стороны (связанные группы) были отражены в схеме. Кроме того, легко представить ситуацию неравнозначности проекций для общей (стратегической) цели, а также последующие проблемы декомпозиции, связанные с разным количеством функциональных целей в каждой из проекций (проблема неполноты иерархии). Способ преодоления данной проблемы авторами не описан и не предлагается.

Проблемная зона 2. В методике ССП карты (графическое отображение результатов) носит иллюстративный и вспомогательный характер. Серьезной работы с анализом и учетом причинно-следственных связей между целями и использованием карт для выбора или взвешивания КПЭ в методике нет.

Проблемная зона 3. Вытекает из двух предыдущих. Вызывает сомнения качество балансировки показателей и адекватность субъективного выбора конечного списка КПЭ при их значительном количестве. Это, в свою очередь, приводит к Сложностям в процедуре согласования системы КПЭ, а также к частому возникновению негативного эффекта при ее использовании (происходит мотивирование деструктивного, с точки зрения стратегических целей, поведения).

Проблемная зона 4. Назначение планок КПЭ происходит на субъективной основе, как правило, на основе представления о делении на мотивационные и индикативные показатели.

Проблемная зона 5. Процесс разработки стратегических мероприятий происходит независимо от других шагов, что приводит к сомнениям в

согласованности всех элементов системы между собой и направленности на достижение конечной стратегической цели.

Между тем, хорошо известна и давно разработана методика стратегического планирования: «метод анализа иерархий» (МАИ). Данная методика предлагает проверенный практикой математический инструментальный, позволяющий преодолеть указанные проблемы или существенно снизить их влияние на конечный результат. Методика базируется на нечетких экспертных оценках и позволяет работать с проблемами, характерными для стратегического планирования. Особое достоинство методики - это возможность «планирования в прямом направлении», что позволяет связать в единое целое стратегические цели, ожидания и интересы участников, их политики, а также получить веса показателей, наиболее целесообразные инициативы и итоговый (обобщенный) исход их осуществления. Сформирован алгоритм использования МАИ применительно к методике ССП: мы постарались отобразить соответствия в выполняемых шагах и аналогии в названиях действий. Использование МАИ позволяет преодолеть выделенные проблемы.

Проблема 0 (получение стратегической цели). На этом этапе также возможно и целесообразно применение МАИ, что позволяет значительно улучшить результаты стратегического анализа.

Проблема 1. Разрешается за счет стандартной процедуры - выделения ключевых фигур (групп влияния) - «акторов» и рассмотрения стратегической цели уже с учетом их интересов. Одновременно такой подход избавляет нас от проблемы взаимозависимости классических проекций, что существенно повышает достоверность получаемых результатов.

Проблема 2. Построенная иерархия является не только наглядным представлением взаимосвязей, но рабочим инструментом для анализа. Кроме того, математический аппарат получения и согласования оценок группы экспертов позволяет упростить процедуру стратегического анализа.

Проблемы 3 и 4. КПЭ по методике МАИ (эквивалентное название - переменные состояния) взвешиваются исходя из представлений участников. Таким образом, мы получаем не только список показателей, но и их веса. Показатели с низкими весами могут быть отброшены или заменены на другие уже на ранней стадии разработки. Используемый математический аппарат позволяет преодолеть и проблемы с неполной иерархией.

Проблема 5. Исследовательские сценарии и сценарии (политики) актеров, после проведения процедуры взвешивания дают полное представление о целесообразности тех или иных инициатив и об их влиянии на обозначенную стратегическую цель, что положительным образом сказывается на результатах.

IV. Вывод. Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности дополнения методики ССП (как идеологии разработки стратегии и управления ею) методикой МАИ, позволяющей преодолеть ряд трудностей и проблемных зон, свойственных методике ССП.

Литература

1. Захарченко В.И. Стратегическое управление предприятием (учебное пособие). - Одесса: ОИУМ, 1998. - 36 с.
2. Ольше Н.-Г., Рей Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности предприятия: Практическое руководство к использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2004. - 304 с.
3. Томас Р. Количественный анализ хозяйственных операций и управленческих решений: Учебник. - М.: Дело и Сервис, 2003. - 432 с.