Гостева М.А.
Московский государственный технологический университет «Станкин»

ПРЕИМУЩЕСТВА МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Статья посвящена проблеме обоснования выбора целевых показателей при разработке стратегии развития с учетом требований сторон, заинтересованных в деятельности предприятия. В статье изложены преимущества и недостатки основных методов выбора показателей оценки эффективности деятельности, базирующихся на концепции заинтересованных сторон.

Стабилизация социально-экономических факторов развития России привела в последние годы к формированию таких условий ведения бизнеса, при которых руководителям для достижения долгосрочного успеха в конкурентной борьбе и завоевании потребителей, необходимо планировать деятельность предприятия на срок от пяти лет и более. Эту тенденцию подтверждают опросы топ-менеджеров российских промышленных (ПП) предприятий, выделивших долгосрочность планов развития предприятия и определение ясных приоритетов в достижении целей, как наиболее важные составляющие управления предприятием, которые в будущем обеспечат создание конкурентных преимуществ. Таким образом, одной из главных задач управления сегодня является формирование обоснованных долгосрочных планов развития предприятия на основе установления четких приоритетов в достижении целевых показателей эффективности. Для решения этой задачи используются различные подходы и методы стратегического управления.

Глобализация и информатизация общества вынуждают предприятия повышать прозрачность своей деятельности, становиться более открытыми. В таких условиях нельзя игнорировать интересы субъектов, так или иначе связанных с деятельностью предприятия, так как в будущем это может привести к утрате деловой репутации и имиджа, что, в итоге, негативно отразится на конечных результатах деятельности предприятия (прибыль, уровень продаж, стоимость бизнеса и т.п.). В настоящее время активно развивается и используется концепция заинтересованных сторон, которая позволяет в процессе стратегического планирования учесть требования различных хозяйственных субъектов, связанных с деятельностью предприятия.

На сегодняшний день практическое применение концепции заинтересованных сторон нашло наиболее успешную реализацию в сбалансированной карте оценок (Balanced Scorecard, BSC), разработанной, Нортоном и Капланом. Метод BSC позволяет контролировать не только финансовые индикаторы деятельности предприятия, но и обращает внимание руководителей на другие об-

ласти, такие как: потребитель, внутренние процессы (инновации, развитие продукта и т.д.), а также обучение и развитие сотрудников и предлагает ответить на следующие вопросы:

1. Какими видят нас наши клиенты? (проекция клиенты)
2. В чем состоит наше преимущество? (проекция внутренние бизнес-процессы)
3. В состоянии ли мы продолжать создавать и увеличивать потребительскую стоимость и стоимость компании? (проекция развитие и обучение)
4. Насколько привлекательны мы для своих акционеров? (проекция финансы) [1]

BSC предполагает разработку и внедрение в управление предприятием сбалансированной системы оценочных показателей, которые помогают сформировать стратегию развития предприятия в указанных областях, а затем контролировать ее реализацию с помощью этих показателей.

Основным преимуществом BSC является то, что она позволяет решать стратегические задачи всех уровней, начиная с реализации задач корпоративной стратегии и заканчивая реализацией задач функциональных стратегий. Например, одна из задач управления персоналом — мотивация персонала — может быть решена путем построения системы премирования по конкретным результатам деятельности, т.е. с использованием KPI (key performance indicators). Но BSC обладает и рядом недостатков, например, она не учитывает интересы некоторых других сторон, например, поставщиков, государственных органов, инвесторов и т.п., выбор стратегических действий в BSC описан авторами не достаточно точно и приводит в практике к серьезным проблемам, метод сложно применим для больших, комплексных производств.

Еще один достаточно известный метод основан на построении Performance Pyramid (пирамиды эффективности, результативности или достижений, в различных источниках по-разному). В основе этой модели лежит выбор правильных показателей для поддержания управления и процесса постоянного улучшения деятельности подразделений компании (рис. 1) [1].

Рис. 1. Пирамида результативности

Построение модели пирамиды результативности состоит из восьми шагов:

1) выработка основных направлений деятельности;
2) определение целей в каждом направлении;
3) установка одного или более индикаторов, которые наиболее точно будут отвечать стратегии достижения каждой цели;
4) анализ каждого индикатора и изучение факторов, влияющих на него (определение элементов индикатора);
5) описание постоянного процесса анализа индикаторов и оценки деятельности подразделения;
6) установка планируемого значения индикатора;
7) определение показателей для каждого индикатора;
8) проверка взаимосвязи значений показателей со значением индикатора.

По мнению авторов модели (К. МакНейр, Р. Ланч, К. Кросс), система показателей должна быть интегрирована таким образом, чтобы оперативные показатели на нижних уровнях были связаны с финансовыми индикаторами на верхних. Таким образом, преимущество этой модели управления в ее способности показать, что лежит в основе финансовых индикаторов и что ими управляет. Недостатком является то, что данная модель, впрочем, как и предыдущая, не учитывает требования всех заинтересованных сторон.

Следующая модель, которая была взята в качестве примера и отчасти преодолела недостатки предыдущих, это так называемая «призма эффективности» (рис. 2) [2].

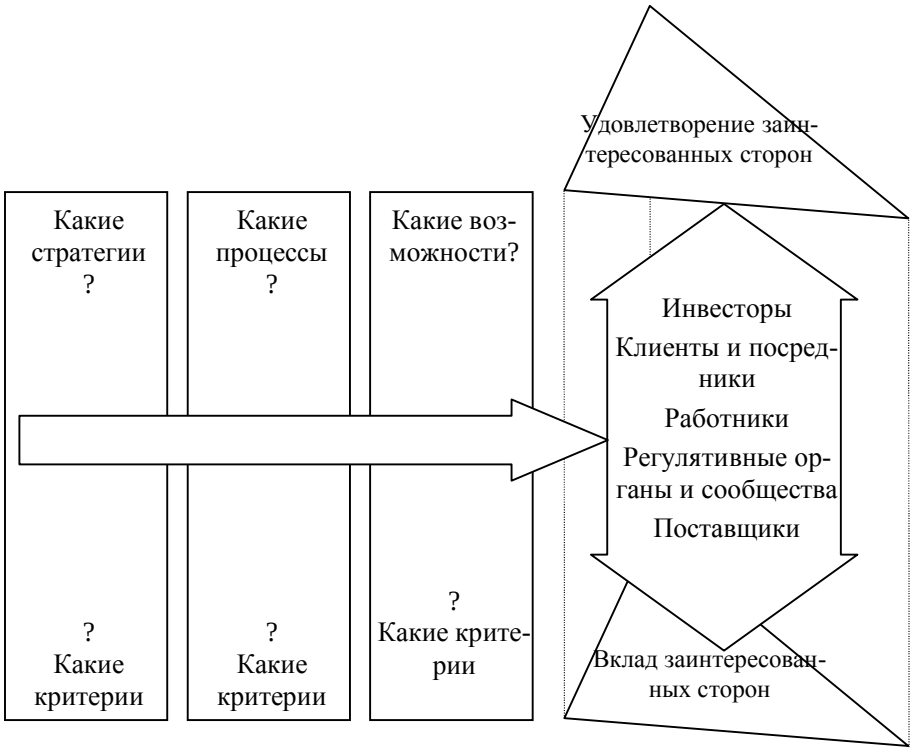

Рис. 2. Призма эффективности

Суть модели отражает пять взаимосвязанных точек зрения на понятие эффективности, которые поднимают следующие важные вопросы:

1) удовлетворение потребностей заинтересованных сторон: кто они, заинтересованные стороны конкретного предприятия, чего они хотят и в чем нуждаются?
2) вклад заинтересованных сторон: чего предприятие хочет и требует от вовлеченных заинтересованных сторон на взаимно компенсационной основе?
3) стратегии: какие стратегии необходимо реализовать предприятию, чтобы удовлетворить потребности и желания заинтересованных сторон, не забывая при этом о своих интересах?
4) процессы: какие процессы необходимо наладить, усовершенствовать, внедрить предприятию, чтобы реализовать эти стратегии?
5) возможности: какие возможности необходимы предприятию, чтобы уметь управлять этими процессами?

Призма эффективности помогает определить важные для измерения и управления составляющие стратегий, процессов и возможностей, которые приведут к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон. Авторы подчеркивают, что эта модель достаточно гибкая, и предприятие может и должно выби-

рать те элементы из трех граней призмы (стратегии, процессы, возможности), которые нужны ему на нынешнем этапе развития. Несомненным преимуществом данной модели является пристальное внимание ко всем сторонам, заинтересованным в бизнесе предприятия, также отметим, что авторы дают достаточно подробные рекомендации по применению метода на практике и приводят достаточно примеров самих критериев эффективности, разработанных для каждой заинтересованной стороны. Но, к сожалению, ни одна из выше рассмотренных моделей не решает в полной мере проблему взаимосвязи различных показателей деятельности предприятия и не предлагает формальной методики расчета состава целевых показателей, силы и направления их изменений с целью удовлетворения потребностей заинтересованных сторон.

Потребности предприятий, а также недостатки существующих моделей выявили необходимость создания механизма, позволяющего:

- принимать во внимание требования всех заинтересованных сторон;
- учитывать влияние различных показателей развития предприятия на выполнение этих требований;
- соотносить выполнение требований заинтересованных сторон с текущей конкурентной позицией предприятия;
- учитывать влияние показателей друг на друга, что позволит избежать ошибок в планировании, когда, например, требуемое увеличение одного показателя приводит к нежелательному снижению другого;
- принимать более обоснованные стратегические и оперативные решения, основанные на количественных данных, полученных расчетным путем.

Разработанный механизм формирования целевых показателей развития (МФЦПР) предприятия основан на концепции заинтересованных сторон и призван решить сформулированные выше задачи (рис. 3).

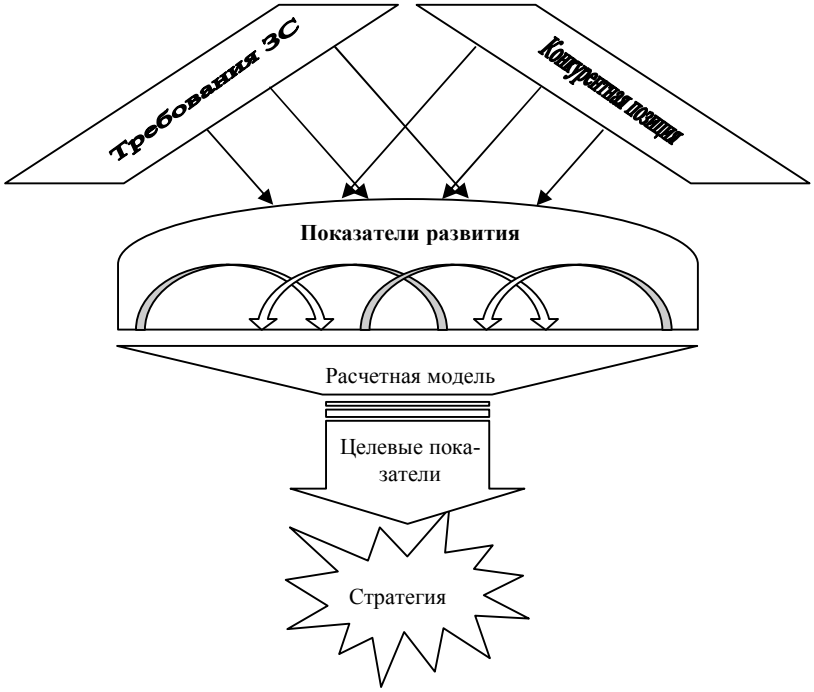

Рис. 4. Механизм формирования целевых показателей.

Механизм позволяет обеспечить качество принятия управленческих решений при формировании стратегии развития на основе выполнения пошаговой последовательности действий:

1) определяют приоритеты требований заинтересованных сторон;
2) выявляют корреляцию между выбранными требованиями и показателями организационного развития предприятия;
3) определяют связь показателей организационного развития между собой;
4) на основании расчетов и с учетом конкурентного положения предприятия определяют целевые показатели развития и их плановые значения, которые в наибольшей степени влияют на выполнение требований заинтересованных сторон.

Таким образом, на базе целевых показателей организационного развития и их плановых значений формулируется стратегия развития предприятия, которая отвечает как целям самого предприятия, так и потребностям сторон, заинтересованных в его деятельности. Четкая последовательность расчетов и, близкая к однозначной, интерпретация полученных результатов позволяют значительно упростить внедрение этого механизма на реальном предприятии, что, в конечном итоге, приведет к повышению качества стратегического управления.

1. Н. Козак. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом // Электр. данные. – Режим доступа: http://quality.eup.ru/MATERIALY3/bsc.htm, свободный. – Загл. с экрана.
2. Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.