

Вопросы формирования современной модели стратегического измерения

Механизм формирования условий для разработки и применения системы индикаторов оценки эффективности управления на предприятии составляет модель стратегического измерения. Основными элементами данной модели являются организационное обеспечение, методологическое и методическое обеспечение, информационное обеспечение, финансовое обеспечение, техническое обеспечение, кадровое обеспечение. Применение рассматриваемой модели позволяет более эффективно организовывать процесс управления стоимостью на предприятии.

Организация системы управления финансами предприятия, основанная на показателях стоимости и других оценочных индикаторах становится наиболее эффективной и популярной на сегодняшний день. Выбор показателей, отражающих реальные результаты деятельности предприятия, является достаточно сложной задачей, так как необходимо формировать систему показателей, а не случайный набор данных. В этой связи, весьма актуальным становится вопрос формирования модели стратегического измерения.

Модель, позволяющая определить показатели, критичные для конкретного предприятия называется «моделью стратегического измерения». Подобный подход предлагает Марк Грэм Браун [1, С.226]. Он считает, что реализация модели, начинается с определения глобальных принципов существования организации и ее видения будущего. Второй этап направлен на идентификацию ключевых факторов успеха, на которых необходимо сконцентрироваться и их помощью дифференцировать себя от конкурентов. Кроме того, на данном этапе организация также определяет главные принципы ведения бизнеса, на которые следует обратить особое внимание, чтобы оставаться успешной. Базисными составляющими бизнеса, стоящие во главе угла для всех организаций, по мнению М. Брауна, являются прибыльность, рост и регулирование. На основе этих факторов успеха и формируются показатели.

Как только организация идентифицировала наиболее важные показатели своей системы показателей, для каждого из параметров определяются целевые значения. После этих процедур, завершающим этапом предполагается разработка плана действий для достижения поставленных целей.

Воплощение данной модели действительно позволяет только определить показатели и внедрить их. Механизм их использования не описывается и не отражается, что по-нашему мнению, ошибочно. Если модель ориентирована только на выбор системы индикаторов без учета их примене-

ния, эффективность использования таких показателей резко снижается, а последствия их применения непредсказуемы.

Несколько другой вариант формирования модели стратегического развития предлагает Д.Попов [2]. Данная модель ориентирована преимущественно на внедрение системы измерения достижений. Предлагаемая схема внедрения имеет следующий вид:

1. Разграничить стратегические и оперативные цели предприятия
2. Обозначить заинтересованные лица в развитии предприятия и спектр предоставляемой информации
3. Выбрать систему индикаторов
4. Выделить области и сферы деятельности предприятия, ответственные за стратегические и оперативные цели, предоставляемую информацию
5. Внедрить систему показателей или сами показатели
6. Провести анализ работы по показателям по истечении определенного периода времени
7. «Собрать все воедино» - в единую концепцию – и осуществить взаимосвязь со стратегической целью.

Главное отличие данной схемы от других – в том, что следует сначала на местах опробовать действие показателей (взаимодействие и мотивация работников) и лишь затем начинать показатели из разных сфер деятельности предприятия связывать в единую цепочку и объединять со стратегической целью.

По мнению автора, необходимо расширить представление о понятии «модели стратегического измерения» и ее действии. Механизм формирования условий для разработки и применения системы индикаторов оценки эффективности управления на предприятии составляет модель стратегического измерения.

В результате проведенных исследований, мы пришли к выводу, что данный механизм должен состоять из следующих основных элементов:

- Организационное обеспечение
- Методологическое и методическое обеспечение
- Информационное обеспечение
- Финансовое обеспечение
- Техническое обеспечение.
- Кадровое обеспечение

1. Организационное обеспечение связано с организацией, планированием и контролем над процессом разработки и внедрения системы индикаторов для предприятия. Определив миссию, сформировав видение и разработав систему целей, предприятие формирует стратегию, как способ достижения намеченных целей. Реализация стратегии требует формирования организационной структуры, которая будет представлять собой совокупность управленческих подразделений, между которыми существует система

взаимосвязей, обеспечивающих реализацию стратегии, направленной на достижение целей организации. Определенные цели и разработанная стратегия позволяют выбрать набор показателей, которые будут использоваться для оценки эффективности деятельности предприятия. Вместе с тем, целевые значения показателей во многом будут зависеть от того, какова стратегия и того, как организованы информационные потоки в рамках организационной структуры предприятия. Возможна такая ситуация, при которой существующий документооборот на предприятии не позволит четко определить результативные значения целевых показателей, и если от этого общая система управления не теряет своей эффективности, то возможна корректировка принципов формирования целевых значений показателей. Если же это затрудняет процесс управления, то вносятся корректировки в организационную структуру предприятия. Стратегия и организационная структура предприятия должны учитывать необходимость наличия системы контроля, которая обеспечивает анализ и оценку результатов, полученных предприятием, и их сопоставление с целевыми значениями. Данная система контроля, в свою очередь должна формироваться последовательно:

Во-первых, необходимо определить объект контроля, его сферы и виды. Например, объектом контроля выступают управленческие решения во всех сферах деятельности предприятия, связанные с достижением поставленных целей.

Во-вторых, установление системы приоритетов контролируемых показателей. С этой целью, вся система показателей, используемых для оценки эффективности деятельности предприятия, классифицируется по значимости. В систему приоритетов первого уровня включаются наиболее важные для контроля показатели. В систему приоритетов второго уровня включаются показатели, находящиеся в факторной связи с параметрами первого уровня. Аналогично формируются приоритеты третьего уровня.

В-третьих, необходима система количественных стандартов контроля.

В-четвертых, предполагается построение системы мониторинга показателей, используемых для контроля за достижением намеченных параметров. Данная система представляет собой разработанный на предприятии механизм непрерывного наблюдения за контролируемыми показателями эффективности деятельности предприятия, определением размеров отклонений фактических финансовых результатов от плановых и изучение причин этих отклонений.

В-пятых, разработка системы алгоритмов действий по устранению отклонений.

Организация системы контроля во многом будет зависеть от критических факторов деятельности организации. «Критические факторы успеха – это мероприятия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать,

чтобы быть конкурентоспособной»[3,С. 194]. Очевидно, что данные факторы обусловлены отраслевой принадлежностью предприятия, и соответственно, влияют на формирование целей, выбор показателей и их целевых значений.

Таким образом, организационное обеспечение модели стратегического измерения формирует условия функционирования данной модели с позиции интеграции системы индикаторов в общую систему управления предприятием.

Методологическое и методическое обеспечение модели стратегического измерения предполагает, во-первых, теоретическое обоснование выбранных параметров для оценки эффективности бизнеса. Во-вторых, определение методик расчетов индикаторов и параметров, которые могут быть применимы для конкретного предприятия с учетом его организационной структуры и особенностей формирования информационной базы.

Финансовое обеспечение рассматриваемой модели ориентировано на поиск и выбор источников финансирования затрат на постановку, внедрение и поддержание выбранной системы индикаторов. К таким затратам можно отнести:

- Расходы на разработку и внедрение выбранной системы индикаторов
- Формирование фонда стимулирования персонала
- Финансирование мероприятий по необходимой корректировке и поддержанию выбранной системы индикаторов
- Расходы на обучение персонала или повышение его квалификации в связи с внедрением или реструктуризацией существующей системы индикаторов
- Расходы на приобретение программных продуктов, адаптированных к применению выбранной системы индикаторов
- Расходы на оплату услуг консультантам в ситуации серьезных затруднений применения выбранной системы индикаторов.
- Расходы на обеспечение безопасности с целью сохранения коммерческой тайны и т.п.

Указанный перечень расходов, очевидно, не является исчерпывающим, однако и он свидетельствует о том, что принятие решения о внедрении или замене существующей системы индикаторов сопряжено со значительными затратами.

Информационное обеспечение модели стратегического измерения связано, прежде всего, с формированием информационных потоков, обеспечивающих применение системы индикаторов. Основу формирования указанного потока составляют данные бухгалтерского учета, управленческого учета, финансового учета, налогового учета, статистической отчетности, аналитические данные, полученные экономическими службами. Следует отметить, что внедрение и реализация системы индикаторов пред-

варительно потребует от предприятия некоторой корректировки и совершенствования существующих систем учета. Сформированное информационное обеспечение позволяет, с одной стороны, использовать имеющуюся систему учета, скорректированную в связи с применением системы индикаторов, с другой стороны, вписываться в существующую систему контроля, обеспеченную организацией процесса использования системы индикаторов. Кроме того, система информационного обеспечения при внедрении и использовании выбранной системы индикаторов должна позволить решить следующие проблемы:

- Разрозненность информационной инфраструктуры
- Различная периодичность предоставления информации от филиалов и подразделений
- Использование разных методик расчета одноименных показателей
 - избыточность информации в отчетах, не позволяющая концентрировать внимание руководства на самых важных, оказывающих наибольшее влияние факторах;
 - различия между отечественными и ведущими зарубежными компаниями в методиках расчета аналогичных показателей и сроках публикации отчетности;
 - невозможность подготовить информацию требуемой точности ко времени принятия решения;
 - эффект от использования информации не покрывает стоимость ее подготовки.

Существенное место в формировании и реализации модели стратегического измерения играет *кадровое обеспечение*. Под кадровым обеспечением, данном случае, мы понимаем уровень возможностей персонала организации, в которых объединяется:

1. Профессиональные возможности работников и руководителей, которые могут либо сдерживать, либо стимулировать внедрение системы индикаторов
2. Организационная культура, обуславливающая уровень понимания необходимости внедрения системы индикаторов
3. Сложившийся в организации социально-психологический климат
4. Преобладающий стиль руководства, от которого зависит возможность «обратной связи» между подчиненными и менеджерами высшего уровня.

Формирование кадрового обеспечения возможно по двум направлениям: стабилизации и развития. Стабилизация кадрового обеспечения направлена, прежде всего, на адаптацию персонала к условиям применения системы индикаторов. Очевидно, что это потребует корректировки и координации поведения персонала, а также формирования стиля руководства, учитывающего особенности используемой системы индикаторов. Развитие

кадрового обеспечения предполагает совершенствование методов оценки деятельности персонала в условиях применения системы индикаторов, а также повышение квалификации и переквалификации персонала, совершенствование условий труда, формирование условий для профессионального роста.

Важное значение при формировании кадрового обеспечения модели стратегического измерения будет иметь последовательное выполнение следующих действий:

- Оценка будущих потребностей в персонале разных специальностей и квалификации, возникающая в связи с внедрением и использованием системы индикаторов
- Планирование удовлетворения выявленных потребностей, которое включает: оценку вакантных рабочих мест, требования, предъявляемые должностными обязанностями к кандидатам, и соответствующие методики отбора кандидатов, оценка результатов трудовой деятельности
- Маркетинг персонала, включающий исследования рынка рабочей силы, проведение рекламных кампаний с целью привлечения новых сотрудников требуемой квалификации
- Набор и отбор кандидатов на вакантные должности с точки зрения соответствия их специальности и квалификации, а также психико-физиологических особенностей
- Расстановка персонала в соответствии с результатами отбора и системой организации использования выбранных индикаторов
- Адаптация сотрудников к условиям работы с использованием системы индикаторов
- Мотивация персонала к внимательному и разумному отношению к порученным обязанностям
- Оценка результатов трудовой деятельности, связанной с использованием системы индикаторов.

Техническое обеспечение модели стратегического измерения предполагает использование современных информационных технологий при внедрении использовании систем индикаторов. Основой таких технологий является информационная система управления предприятием (ИСУП)[4,С.18]. Применяемая при использовании системы индикаторов ИСУП должна обеспечить:

- Полноту информации для каждого звена системы управления. Полнота определяется как отношение информации полученной к запрошенной или необходимой для управления.
- Полезность и ценность информации, при этом следует учитывать, что данные только тогда ценны для функционирования системы индикаторов, когда информация может применяться для принятия управленческих

решений.

- Точность и достоверность информации. Принятие решений на основе недостаточно точных или недостоверных данных увеличивает риск принять неверное решение

- Своевременность поступления информации ориентирована на то, чтобы орган управления воздействовал как раз в тот момент, когда объект управления нуждается в управленческом воздействии

- Агрегированность информации, т.е. рациональное распределение информации по уровням иерархии управления.

- Актуальность информации. В условиях динамического изменения внешней среды текущая информация быстро устаревает, поэтому при принятии решений следует учитывать период получения и возраст информации, а также ее актуальность в конкретных управленческих задачах

- Экономичность и эффективность обработки информации. Эффективность информационного обеспечения модели стратегического измерения можно оценить, сопоставляя результаты управления с затратами на сбор, накопление, хранение, обработку и преобразование информации.

Кроме того, ИСУП должна удовлетворять следующим техническим требованиям [5,С.153].:

- Быстродействие – скорость при вводе, поиске, обработке информации;
- Надежная защита от несанкционированного доступа к данным;
- Регистрация действий персонала;
- Удобный пользовательский Интерфакс рабочих мест;
- Возможность развития системы;
- Интеграция с модулями, используемыми в системе передачи данных;
- Возможность проведения конвертации данных из использовавшихся ранее в новую систему
- Высокая надежность работы

Построение ИСУП в рамках формирования информационного обеспечения модели стратегического измерения возможно реализацией следующих этапов:

1. Формирование основных целей, которые ставятся предприятием в процессе использования информационной технологии
2. Оценка состояния структуры действующей ИСУП, ее документооборота и необходимость виртуализации
3. Выбор направления применения информационного ресурса как внутри предприятия, так и вне его
4. Определение необходимой модели управления предприятием

5. Установка содержания необходимого программного и технического обеспечения для достижения поставленных целей
6. Разработка системы обучения персонала
7. Формирование соответствующих производственных служб
8. Разработка структуры взаимосвязи, управления и защиты аппаратно-сетевых средств
9. Оценка ожидаемого уровня затрат и достигнутых результатов

Основными организационными подходами при формировании ИСУП являются[4,С.19]:

- приобретение отдельных модулей программно-аппаратных средств и самостоятельное построение информационной системы предприятия
- обращение к предприятиям – системным интеграторам, которые предоставляют квалифицированные услуги по установке программного и технического обеспечения
- обращение к консалтинговым компаниям, которые консультируют выполнение законченных проектов, приобретение конфигурации необходимой информационной системы
- сотрудничество с системным интегратором, создающим информационную систему и ведущим аппаратно-программный комплекс в течение согласованного с заказчиком времени
- выполнение проектов информационных проектов и предоставление услуг по обслуживанию программно-аппаратных средств специализированными комплексными независимыми организациями.

Применение предлагаемой нами модели стратегического измерения позволяет избежать существенных проблем и путаницы при выборе и внедрении системы оценочных индикаторов в рамках стратегического управления на предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1.Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения/ Марк Грэм Браун; Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. Попов Д. «Эволюция показателей стратегического развития предприятия»// «Управление компанией» №2, 2003
- 3.Гершун Андрей, Горский Микаэл Технологии сбалансированного управления. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
4. Миняев М.Ф. Информационные технологии управления: Учебное пособие: В 3 кн.: Книга 3: Система управления организацией.- М.: Омега-Л, 2003.
5. Теория системного менеджмента: Учебник./Под общ .ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Издательство «Экзамен», 2002.

6. Саранский С.В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления предприятием/Автореферат диссертации на соискание ученой степени к.э.н.-на правах рукописи- Ульяновск, 2006.