

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Раскрыты вопросы эффективной деятельности компании на основе использования сбалансированной системы показателей и применения стратегических карт.

Ключевые слова: эффективная деятельность, сбалансированная система показателей, стратегические карты.

S.I. Vinokurov

STRATEGIC MAPS AS A TOOL FOR EFFICIENT ACTIVITY OF THE COMPANY

The author studies issues of efficient company activity using a balanced system of indices and strategic maps.

Keywords: efficient company activity, balanced score card, strategic maps.

В современных условиях эффективность деятельности компании определяется в первую очередь умением удачно адаптироваться к рыночным условиям функционирования, вовремя распознать угрозы для своего существования, устойчиво противостоять нестабильности внешней среды.

По нашему мнению, при разработке стратегии развития необходимо учитывать не только ближайшие результаты, но и более отдаленные возможные последствия. Менеджмент компании должен быть направлен на формирование конкурентных преимуществ, необходимых для обеспечения будущего процветания. В связи с этим возникает необходимость существенного изменения состава и содержания задач анализа деятельности компании, проведения комплексной диагностики, включающей всесторонний анализ внутренней и внешней среды компании и ее способности к развитию в условиях нестабильности внешней среды.

Мы предлагаем разрабатывать стратегию развития компании с учетом возможных изменений во внутренней и внешней среде компании в будущем. Стратегическое развитие компании должно осуществляться на основе более отдаленных перспектив, которые дадут возможность предопределить возможный ход событий и в дальнейшем смогут проинформировать о корректировке миссии и целей компании. Такую возможность открывает перед компаниями применение сбалансированной системы показателей и формирование стратегических карт.

Первоначально концепция стратегических карт была представлена Р. Капланом и Д. Нортоном в 1992 г. Стратегические карты предназначались для согласования краткосрочных целей деятельности компании с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу с помощью определения четырех основных аспектов деятельности. Таким образом, усилия компании сосредотачивались на достижении нескольких основных целей в приоритетных направлениях. Иными словами, компания

получала возможность контролировать влияние текущих операций на ее перспективы [2].

Стратегические карты отражают три момента во времени: вчера, сегодня и завтра. Усилия, предпринимаемые компанией сегодня для улучшения своего финансового положения завтра, могут не дать очевидного результата вплоть до послезавтра. Поле зрения менеджеров компании, таким образом, значительно расширилось, что позволило увеличить количество контролируемых показателей.

В настоящее время концепция Каплана и Нортонa находится на пике своего развития, и нет сомнений в ее практической ценности. Вытеснив на второй план другие подходы и решения, она стала самой популярной во всех секторах экономики — от бизнеса и некоммерческого сектора до различных сфер государственного управления.

Изучение использования стратегических карт в стратегическом менеджменте посвящены исследования российских и зарубежных ученых, среди которых следует выделить работы Р. Каплана и Д. Нортонa, Г. Минцберга, Нильс-Горан Ольве, Жан Роя, Магнус Веттера, Е. Ветлужских, Г. Озерова, А. Ключкова и ряда других авторов.

Все больше компаний и различных некоммерческих организаций применяют в своей практике стратегическое планирование с использованием стратегических карт. В их числе такие лидеры, как министерства обороны США, Великобритании и Франции, Canon, Dupont, Mobil, Nordea, Motorola, Siemens, BMW, Volvo, Chrysler, HSBC, Hilton, The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, LG-Philips, UPS и др. В России пять лет назад в качестве ключевой технологии стратегического планирования и операционализации стратегии ФК «УРАЛСИБ» выбрала концепцию, предложенную Р. Капланом и Д. Нортонем, что позволило ей эффективно себя позиционировать на рынке банковских услуг [3].

Тем не менее, несмотря на большое количество исследований по рассматриваемой проблеме, возможности ее научной разработки далеко не исчерпаны.

Стратегические карты — это способ согласования целей деятельности и контроля их достижения. Использование нефинансовых показателей для описания деятельности компании нельзя назвать чем-то совершенно новым. Можно припомнить множество ныне забытых показателей, предназначенных для характеристики деятельности предпринимательских структур и учреждений государственного сектора. Отличие состоит в том, что стратегические карты содержат систему тщательно отобранных показателей (немногочисленных, но достаточных для выполнения контрольных функций). Кроме того, эта система показателей используется для реализации и пропаганды согласованной концепции стратегического развития компании. По смыслу своего названия, стратегическая карта представляет собой инструмент достижения оптимальной сбалансированности множества различных экономических факторов. Достижение такой сбалансированности и является стратегической целью компании.

В состав стратегической карты должны быть включены показатели, дополняющие информацию из финансовых отчетов и снижающие риск принятия решений, нацеленных на краткосрочные приоритеты. Одновременно они помогают работникам компании глубже осознать смысл своей работы и ее связь с общей стратегией развития компании. В связи с этим некоторые исследователи говорят о замене экономического контроля стратегическим контролем. Однако правильнее было бы говорить об

углублении понятия экономического контроля, выходящего за пределы текущего контроля стоимостных показателей. Качественный экономический контроль предполагает эффективное управление экономическими ресурсами компании. Современная компания — это нечто большее, чем просто сумма денег, инвестированная в бизнес. Все большее значение приобретает управление интеллектуальным потенциалом, политикой компании на рынке и накопленными знаниями [1].

Стратегические карты основываются на сбалансированной системе показателей, которая состоит из четырех составляющих: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. В основе разработки стратегических карт лежат пять принципов организации, ориентированной на стратегию: перевод стратегии на операционный уровень, создание стратегического соответствия, стратегия как повседневная работа каждого сотрудника, стратегия как непрерывный процесс и активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров.

Несмотря на то, что на разработку корпоративной стратегии тратится много усилий, времени и средств, чаще всего она так и остается на бумаге. И хотя потребность в ясной стратегии и заинтересованность в ее реализации очевидны, процессы стратегического планирования в большинстве своем носят эпизодический, хаотичный и, мягко говоря, слабо формализованный характер. Как правило, работа над стратегией заканчивается ее описанием на корпоративном уровне. Только некоторые организации увязывают стратегию с операционной деятельностью и делают процесс исполнения стратегий непрерывным. Несмотря на огромный объем литературы по стратегическому менеджменту, в мире пока еще отсутствуют устоявшиеся процессы стратегического планирования и управления, как, например, бухгалтерский учет или финансовая отчетность.

Стратегические карты позволяют менеджерам компании не только провести разработку стратегии развития компании, но и проводить ее непрерывную корректировку в зависимости от выполнения и возможных изменений внешних и внутренних факторов.

В Российской практике менеджмента в большинстве случаев руководителем компании является ее владелец. Это имеет большое влияние на принятие управленческих решений, в частности владелец фирмы заинтересован в извлечении наибольшей прибыли при минимальных затратах. Это нормальное явление, но для получения прибыли необходимо снижать затраты и повышать эффективность производства. Чаще всего менеджмент начинает экономить на заработной плате работников, не повышая эффективности производства и при этом еще снижая ее за счет получаемой в ответ «текучки» кадров.

В этой связи стратегическое развитие компании должно учитывать интересы не только собственника бизнеса и менеджмента компании, но и интересы работников, а также потребителей выпускаемой продукции.

При разработке стратегических карт развития компании по нашему мнению необходимо учитывать и использовать согласование интересов всех субъектов бизнеса в ключевых сферах создания добавленной стоимости (внутренний производственный процесс, финансы и рынок). Это позволит компании направить все необходимые средства на достижение цели, а не распылять ресурсы на получение краткосрочных результатов.

Для этой цели мы предлагаем использовать матрицу согласования интересов субъектов бизнеса в ключевых сферах создания добавленной стоимости, совместив ее с разработкой стратегической карты. Это поз-

волит четко определять ценность продукции или услуги для потребителя, достичь целей компании, расширить взаимоотношения с клиентской базой.

На основе данной матрицы для каждой бизнес-единицы коллегиально разрабатывается система показателей, адаптированная непосредственно под конкретные цели компании и учитывающая интересы собственников, работников и потребителей. Они отражаются в стратегической карте, что позволяет обосновать возможность увеличения акционерной стоимости компании, повышения потребительной ценности продукта и компетенции персонала. Такой подход обеспечивает логику реализации стратегии и процессов развития бизнеса.

Таким образом, на наш взгляд, основой стратегического развития компании являются возможные перспективные конкурентные преимущества бизнес-процессов, учитывающие интересы бизнес-субъектов, заинтересованных в долгосрочном развитии компании и позволяющие сформировать наиболее эффективный набор бизнесов, а также использовать такие инструменты реализации стратегии как сбалансированная система показателей и стратегические карты.

Список использованной литературы

1. Внедрение стратегических карт — путь к преуспеванию. — URL: <http://jeazy.ru/>.
2. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. — 416 с.
3. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. — 368 с.

Bibliography (transliterated)

1. Vnedrenie strategicheskikh kart — put' k preuspevaniyu. — URL: <http://jeazy.ru/>.
2. Kaplan R. Organizatsiya, orientirovannaya na strategiyu / R. Kaplan, D. Norton. — M.: ZAO «Olimp-biznes», 2005. — 416 s.
3. Kaplan R. Nagrada za blestyashchuyu realizatsiyu strategii / R. Kaplan, D. Norton. — M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2010. — 368 s.

Информация об авторе

Винокуров Сергей Иннокентьевич — аспирант кафедры финансов и анализа Иркутской государственной сельскохозяйственной академии, г. Иркутск, e-mail: vinokurovsi@mail.ru.

Author

Vinokurov Sergey Innokentiyevich — post-graduate student, Chair of Finance and Analysis, Irkutsk State Agricultural Academy, Irkutsk, e-mail: vinokurovsi@mail.ru.