Зайцев А.В.
докт. философии (Ph.D.), заведующий аналитической лабораторией Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный текстильный университет им. А.Н. Косыгина», г. Москва
az-inform@mail.ru

Конкурентная стратегия: как преодолеть «пропасть реализации»?

Четыре правила навигации бизнеса при переходе предприятия к системе сбалансированных показателей

Аннотация

В статье проанализирована необходимость создания и применения системы сбалансированных показателей (ССП) при решении задачи повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентная стратегия, система сбалансированных показателей (ССП), эффективность деятельности предприятия

«Одно дело – придти с великолепными стратегиями и целями, но совсем другое – осуществить их. О таком противоречии мы говорим как о пропасти реализации».

Доктор Стивен Р. Кови

Конкурентная стратегия и совершенствование ее реализации являются основным инструментом менеджмента при решении задачи повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятия. По результатам опроса, проведенного на конференции «The Conference Board» в октябре 2008 года среди 190 топ-менеджеров ведущих мировых компаний, совершенствование реализации конкурентной стратегии оставалось важнейшим приоритетом в управлении предприятием (8). Однако по результатам исследований, приведенных в докладе Роберта Каплана «Реализация стратегии в динамичном мире» на международном саммите в Праге 21 мая 2009 года, 9 из 10 компаний оказались не способными реализовать конкурент-

…для устранения барьеров при реализации конкурентной стратегии менеджменту необходимо внедрять инновационные технологии и новаторские процедуры управления предприятием

ную стратегию (6, 9). Это обосновывается возникновением четырех барьеров исполнения стратегии:
– только 5% персонала понимает стратегию компании – барьер видения;
– только 25% менеджеров включены в систему мотивации персонала на достижение поставленных стратегических целей компании – человеческий барьер;
– 60% организаций не согласовывают бюджеты компании со стратегией – ресурсные барьеры;
– 85% управленческих команд компании тратят меньше одного часа в месяц на обсуждение стратегии – барьер менеджмента.
Поэтому для устранения барьеров при реализации конкурентной стратегии менеджменту необходимо внедрять инновационные технологии и новаторские процедуры управления предприятием. Среди таких технологий управления по созданию, внедрению и текущему контролю исполнения конкурентной стратегии предприятия особое место занимает система сбалансированных показателей (ССП). Эта система является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет увязать в единое целое стратегические цели предприятия с его бизнес-процессами и ежедневными действиями персонала на каждом уровне управления (7).
Условия успешного внедрения системы сбалансированных показателей.
Незначительное количество компаний в России и Восточной Европе смогли пройти путь до успешного внедрения ССП в хозяйственную деятельность своего предприятия (9). Это во многом связано с тем, что для успешного внедрения такой системы необходим высокий уровень развития бизнеса и менеджмента на предприятии. Однако в современной России применение инновационных технологий управления не является повсеместным, а высокий уровень развития предпринимательской деятельности характерен для немногочисленных компаний в отдельных отраслях национальной экономики. Поэтому в отечественной практике о применимости ССП существуют различные мнения, в том числе и такие, которые основываются на негативном опыте внедрения ССП. Вследствие этого в литературе существует достаточное количество критических работ по отношению к ССП, приводящих примеры недостатков этой концепции и ее малой применимости (3, 4, 5).
Идея ССП, апробированная и основанная на опыте деятельности большого числа зарубежных ком-

паний, направлена на построение многоаспектной системы управления (7, 9). В процессе внедрения ССП менеджмент предприятия сталкивается с проблемой ответа на следующие вопросы:

– как обеспечить успешную реализацию стратегических целей с помощью ССП?

– в чем состоят факторы успеха перехода компании от видения и стратегии к достижению поставленных целей с использованием ССП?

В практической деятельности предприятия успешный переход от видения и стратегии к перспективам ССП требует высокой исполнительской дисциплины. Динамичные изменения внешней и внутренней среды предприятия оказывают значительное влияние на его систему управления бизнес-процессами. Это приводит к нарушению алгоритмов реализации стратегии, а достижение целей становится невозможным. В этом случае возникает ситуация, когда при наличии у предприятия достаточной ресурсной базы для производственной деятельности оно не может исполнить разработанную стратегию. Такое противоречие называется «пропастью реализации».

Условием успешного выполнения конкурентной стратегии предприятия и устранения «пропасти реализации» является непрерывное наполнение процесса реализации ССП четырьмя взаимосвязанными основополагающими принципами – правилами навигации бизнеса при переходе предприятия к перспективам системы сбалансированных показателей. Рассмотрим их по порядку.

1. Компас приоритетов

Лозунг: **«Нацеливайтесь действительно только на самое важное»**.

Необходимо стремиться четко к тому, что является самым важным для организации, и сфокусировать усилия персонала и ресурсы организации на существенных и неотложных, злободневных целях. Роберт Каплан, один из создателей концепции ССП, рекомендует в рамках этой системы показателей работать максимально с 15-25 критериями – индикаторами (6). При таком подходе целью является расстановка стратегических приоритетов для эффективной деятельности предприятия, а не стремление работать больше и быстрее. Необходимо определить существенные и самые важные цели для каждого уровня управления предприятием.

2. Якорь инициатив

Лозунг: **«Уделяйте внимание закреплению инициативных действий за целью»**.

К каждой стратегической цели необходимо подключить одно-три инициативных управляющих воздействия, обеспечивающие её достижение и свойственные только для этой цели. Хозяйствующие

необходимо определить существенные и самые важные цели для каждого уровня управления предприятием

субъекты при реализации концепции ССП могут, например, ввести в стратегию организации цель: повышение производительности труда в ближайшие три месяца на 5% и определить для этого ресурсную базу, но этого будет недостаточно для достижения цели. Здесь фактором успеха является определение и закрепление одного-трёх инициативных действий и индикаторов (ключевых показателей эффективности), которые должны поддерживать достижение этой цели. Этот подход должен использоваться на уровне всей организации, а также на уровнях её функциональных подразделений и отдельных сотрудников. Деление по различным уровням внутри организации осуществляется посредством «каскадирования» ССП, которое позволяет донести до сведения всего персонала предприятия не только информацию об инициативных действиях при реализации стратегии, но и разъяснения того, каким образом деятельность каждого сотрудника способствует успешному достижению общей цели.

в процессе управления реализацией стратегии предприятия необходимо регулярно наблюдать и оценивать результаты деятельности менеджмента

3. Наблюдение за курсом

Лозунг: **«Смотрите на указатели и регистрируйте отклонения курса»**.

В процессе управления реализацией стратегии предприятия необходимо регулярно наблюдать и оценивать результаты деятельности менеджмента, описанные в пунктах 1 и 2, рассматриваемой системы четырех основополагающих принципов. Также необходимо осуществить мониторинг предпринимаемых стратегических инициатив на соответствие, последовательность и актуальность по четырем перспективам ССП: 1) финансовой;
2) клиентской;
3) внутренних бизнес-процессов;
4) обучения и развития.

Проведение этих мероприятий создаёт визуализацию целевых индикаторов и ясность управленческих действий менеджмента. Таким образом, посредством результатов мониторинга и визуализации, а также функционирующей обратной связи между бизнес-процессами и индикаторами обеспечивается информированность управленческой команды и персонала всего предприятия. Эта информация, воплощенная в наглядной форме системы показателей, позволит менеджерам быстро ответить на вопрос: мы выигрываем или проигрываем? То есть оценить ситуацию отклонения от стратегического курса организации и возможность попадания в «пропасть реализации».

4. Согласованность команды

Лозунг: **«Ответственность и взаимодействие – успех команды»**.

Согласованность команды – это фактор успешной реализации ССП и эффективного стратегического управления предприятием. Для формирования согласованности в команде и системы взаимной ответственности персонала необходимо донести сущность стратегии, принятой предприятием, до каждого сотрудника. Создатели концепции ССП Роберт Каплан и Дэвид Нортон в своих работах обращали внимание на то, что эффективная реализация стратегии часто зависит от менеджеров среднего и низшего звена. Поэтому в работе менеджмента необходимо исключить ошибочное представление руководства высшего звена, что стратегическое управление не может восприниматься менеджерами этих уровней. Такой подход обеспечит понимание стратегии и стремление к её исполнению персоналом на всех уровнях организации. Это, в свою очередь, позволит создать взаимодействие среди менеджеров и устранить внутреннюю конкуренцию, а также разобщенность между различными функциональными подразделениями предприятия. Менеджмент организации, создавая командный стиль работы и формируя взаимную ответственность, должен нацелить руководителей всех уровней на обмен информацией на основе взаимных отчетов о ходе реализации стратегии в регулярные интервалы времени (неделя, месяц, квартал). Трансляция результатов реализации стратегии на всех уровнях организации направляет команду к поставленной цели.

эффективная реализация стратегии часто зависит от менеджеров среднего и низшего звена

Менеджмент должен придерживаться правила постоянной коммуникации и обмена информацией, руководствуясь тем, что «хуже, чем плохая информация, может быть плохая информация, поступившая поздно».

Литература

1. Кови Стивен Р. Лидерство, основанное на принципах / Перевод с англ. П. Самсонова. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 302 с.
2. Седларж Й., Зайцев А.В. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического и оперативного управления предприятием. / В кн.: Формирование новой экономики XXI века: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2009.
3. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 213 с.
4. Чудаев А.В. Проблемы «балансировки» системы сбалансированных показателей (BSC). // Российское предпринимательство. – 2008. – № 8. Выпуск 1. – С. 60-63.
5. Яковлев В.Ю. Преимущества и недостатки применения сбаланси-

трансляция результатов

реализации стратегии

на всех уровнях

организации

направляет команду

к поставленной цели

рованной системы показателей в условиях российского бизнеса. // Российское предпринимательство. – 2008. – № 2. Выпуск 1. – С. 78-81.
6. Kaplan R.S. Strategy Execution in a Dynamic World. Live in Prague, 21.5.2009.
7. Kaplan R.S., Norton D.P. Balanced Scorecard. Boston, Harvard Business School Press, 1996.
8. Tuna C. Executives Shift to Survival Mode. The Wall Street Journal, November 20, 2008. – (Электронный ресурс). – Электрон. дан. – Режим доступа: http://s.wsj.net/article/SB122714668753343401.html.
9. Sedlar J. Balanced Scorecard as a Corporate Strategy Execution Tool / В кн.: Proceedings of the 9th International Conference Liberec economic forum 2009. – Liberec, Czech Republic, EU: TUL, 2009. – p.336-343.

рп

Zaytsev A.V.
Ph.D., Head of Analytical Laboratory,
State Educational Institution of Higher Vocational Training Moscow State Textile University «A.N. Kosygin»,
Moscow

Four Rules of Business Navigation in Adoption of the Balanced Scorecard at an Enterprise

Abstract

The article analyses the necessity of creating and applying the Balanced Scorecard (BSC) when solving the problem of improving competitiveness and increasing efficiency of enterprise's activity.

Keywords: competitiveness, competitive strategy, Balanced Scorecard (BSC), efficiency of enterprise's activity