

Бычкова Гульфира Мубараковна,
к.э.н., доцент, Ангарский государственный технический университет,
e-mail: gulfira_agta@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Bychkova G.M.

IMPROVING STRATEGIC PLANNING MODEL ELEMENTS

Аннотация. Обоснована необходимость совершенствования элементов модели стратегического планирования: стратегии развития бизнеса, системы сбалансированных показателей и стратегической карты системы сбалансированных показателей.

Ключевые слова: профессиональный стандарт, стратегия развития бизнеса, система сбалансированных показателей, стратегическая карта.

Abstract. The necessity of improving the model elements of strategic planning: a business development strategy, balanced activities and strategy map balanced activities is proved.

Keywords: professional standards, business development strategy, balanced activities, strategic map.

Трудовое законодательство за последний год претерпело множество достаточно серьезных изменений. Одно из самых значимых нововведений, безусловно, – профессиональные стандарты. С введением в действие нормы, которая обязывает работодателей применять профессиональные стандарты, встал вопрос не только обучения работников, но и рассмотрения под новым углом зрения процессов управления бизнесом. Конечно, такая необходимость была и до введения новых норм закона, но в настоящее время этот вопрос пользуется наибольшей популярностью. Какие же изменения возможны в организации процессов управления бизнесом?

Так, профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» предусматривает:

1. Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации:

1.1. Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей.

1.2. Стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства.

1.3. Стратегическое управление процессами конструкторской, технологической и организационной подготовки производства.

2. Стратегическое управление проектами и программами по внедрению новых методов и моделей организации и планирования производства на уровне промышленной организации:

2.1. Организация исследований и разработка перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства.

2.2. Руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов промышленной организации с использованием современных информационных технологий [3].

В нашем исследовании мы рассмотрим возможность внедрения новых методов и моделей стратегического управления процессами планирования.

Стратегические цели, в отличие от тактических, являются главными целями организации на продолжительный период времени. Они касаются всей организации, конечного продукта, объема рынков и т.п. Стратегические цели представляют собой конкретные, количественные (реже – качественные, но однозначно интерпретируемые) показатели и сроки их достижения, которые выступают критериями эффективности реализации принятой стратегии.

Детализация стратегических целей и задач осуществляется в процессе тактического планирования на период от трех до пяти лет. При этом цели развития соотносятся с имеющимися или необходимыми ресурсами, и устанавливаются пропорции между различными показателями [1].

Позиции ученых относительно дефиниции категории «стратегия» достаточно полно исследованы О.А. Рыбалко и Л.В. Шалаевой [5].

Стратегия предприятия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения, таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Процесс разработки стратегии развития бизнеса – ответственный и сложный. И в ходе этого процесса можно воспользоваться имеющимся опытом в этой сфере [4].

При этом для систематизации характеристик стратегий в качестве классификационных признаков принимаются «группа стратегий» и соответствующие ей «виды стратегий», таблица 1.

Таблица 1

Виды стратегий развития бизнеса

Группа стратегий	Вид стратегии	Характеристика
1	2	3
Стратегии концентрированного роста	Стратегия усиления позиций на рынке (горизонтальная интеграция)	Установление контроля над конкурентами путем укрупнения бизнеса в ходе горизонтальной интеграции (слияния с другими организациями)
	Стратегия развития рынка	Поиск новых рынков сбыта уже производимых продуктов
	Стратегия развития продукта	Производство нового продукта и его сбыт на уже освоенном рынке

Окончание таблицы 1

1	2	3
Стратегии интегрированного роста	Стратегия обратной вертикальной интеграции	Рост бизнеса за счет приобретения (усиления) контроля над поставщиками, создание дочерних снабженческих структур, уменьшение зависимости от колебания цен
	Стратегия прямой вертикальной интеграции	Рост бизнеса за счет приобретения (усиления) контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем (системами распределения и продажи)
Стратегии диверсифицированного роста	Стратегия централизованной диверсификации	Поиск и использование заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов
	Стратегия горизонтальной диверсификации	Поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, производство сопутствующих продуктов
	Стратегия конгломеративной диверсификации	Рост бизнеса за счет производства новых видов продукции на базе новой технологии для продажи на новых рынках
Стратегии сокращения	Стратегия «сбора урожая»	Отказ от долгосрочных планов в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе
	Стратегия ликвидации	Продажа или закрытие предприятия
	Стратегия сокращения расходов	Продажа или закрытие подразделения или направления деятельности с целью долгосрочного изменения границ ведения бизнеса

Задачей высшего руководства является обоснование выбора стратегии развития бизнеса.

В процессе организации стратегического планирования могут быть внедрены новые методы и модели стратегического управления процессами планирования, такие как Сбалансированная система показателей (ССП). Новые методы и модели стратегического управления процессами планирования могут быть внедрены на организационно-техническом этапе стратегического планирования. Тем самым будет обеспечиваться контроль и анализ выполнения стратегии развития фирмы.

Сбалансированная система показателей разрабатывается для установления соответствия между стратегическими целями и показателями их достижения, визуализации общей картины развития бизнеса. Основная идея СПС – не просто извлечение прибыли сейчас и всегда, а создание условий существования компании в долгосрочной перспективе и получения будущих выгод [2].

Сбалансированная система показателей (BSC) представляет собой инструмент управления, транслирующий стратегию в систему четко поставленных стратегических задач и сбалансированных показателей, которые измеряют степень выполнения данных стратегических задач. В центре внимания этого подхода – ориентация на соответствие стратегическим целям действий отдельных

подразделений компании, включая каждого отдельного сотрудника. ССП является связующим звеном между стратегией развития организации и деятельностью ее подразделений – она конкретизирует стратегию в количественные и качественные показатели [5].

Разработка ССП для оценки результативности и эффективности реализации стратегии является наиболее проблематичным этапом внедрения стратегического планирования. Большинство авторов, как правило, рассматривают категории «эффективность» и «результативность» как синонимы. В то время как результативность должна рассматриваться как достижение стратегической цели бизнеса, например, повышение рыночной стоимости фирмы. Она может быть достигнута путем экстенсивных (количественных) и интенсивных (качественных) изменений. Эффективность же показывает применяемую на предприятии тактику. Например, для обеспечения роста рыночной стоимости компании необходимо контролировать и обеспечивать рентабельность деятельности, финансовую устойчивость и ликвидность.

Наиболее значимые показатели результативности (стратегическая цель) и эффективности (ключевой показатель) приведены в таблице 2.

Таблица 2

Элементы системы сбалансированных показателей

Элемент ССП	Стратегическая цель	Ключевой показатель
1	2	3
1. Финансы	1 Прибыльность (рентабельность) бизнеса	Валовая, операционная, чистая прибыль, рентабельность капитала, производства, продаж
	2. Рост экономической стоимости бизнеса	Экономическая добавленная стоимость, среднегодовая стоимость основных производственных фондов, стоимость МПЗ
	3. Финансовая устойчивость, платежеспособность	Коэффициенты ликвидности, платежеспособности, финансовой независимости и устойчивости
	4. Рост объема денежных потоков	Дисконтированная норма поступления наличности
2. Клиенты	1. Удовлетворение потребностей клиентов	Сроки отгрузки продукции, выполнения заказа, оперативность постпродажного обслуживания
	2. Рост доли целевого сегмента рынка	Структура продаж, рентабельность продаж, уровень конкурентоспособности основных видов продукции
	3. Привлечение новых клиентов	Количество новых клиентов, объем дополнительных продаж
	4. Предвосхищение новых потребностей клиента	Объем новой и модернизированной продукции, ее доля в общем объеме продаж
3. Внутренние бизнес-процессы	1. Инновационный процесс	Период разработки нового продукта, доля новой продукции в общем объеме продаж

Окончание таблицы 2

1	2	3
	2. Операционный процесс (снижение затрат на производство и сбыт)	Длительность производственного цикла, объем производства и продаж, ритмичность производства и сбыта, себестоимость, качество продукции, доля брака, уровень отходов, рентабельность производства
	3. Постпродажное обслуживание	Затраты на гарантийный ремонт и обслуживание, количество (объем) рекламаций и замены продукции, период погашения дебиторской задолженности, доля просроченной, сомнительной задолженности покупателей
	4. Материально-техническое снабжение	Срок хранения запасов, затраты на содержание складского хозяйства, размер недостач и потерь
4. Обучение и развитие персонала	1. Совершенствование информационных технологий	Срок подготовки управленческой отчетности, качество отчетной информации, качество системы коммуникаций, уровень оперативности принятия управленческих решений
	2. Рост профессионализма, степени активности кадров	Уровень образования и квалификации персонала, темп роста производительности труда, снижение потерь, количество рационализаторских предложений на одного сотрудника
	3. Закрепление кадров	Среднесписочная численность персонала, средний возраст кадров, коэффициент текучести кадров
	4. Материальное стимулирование	Доля стимулирующих выплат в фонде заработной платы, уровень удовлетворенности персонала работой

В качестве инструмента внедрения стратегического планирования можно использовать стратегическую карту. Стратегическая карта описывает стратегию в виде набора стратегических целей в рамках причинно-следственных связей между ними [2].

Рассмотрим пример разработки стратегической карты ССП и системы показателей для железнодорожной компании.

Таблица 3

**Стратегическая карта ССП и система показателей
для железнодорожной компании**

Элементы ССП	Характеристика элементов ССП			
	2	3	4	5
Миссия	Удовлетворение потребностей в грузовых и пассажирских перевозках			
Долгосрочные цели	1. Стать лидером в перевозках грузов на расстояние от 200 км и более			
	2. Внедрение новых видов грузовых перевозок – интермодальные перевозки, перевозки от двери до двери			
	3. Повышение качества обслуживания в пассажирских перевозках			
Стратегия	Концентрированный рост – усиление позиций на рынке и развитие услуг			
Аспекты деятельности	Финансовая деятельность	Отношения с клиентами	Отношения с персоналом	Организация внутренних бизнес-процессов

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5
Задачи	Улучшение финансового состояния: увеличение доходов и расширение структуры деятельности; сокращение издержек; эффективное использование активов	Предоставление услуг с высокой ценностью для потребителей. Увеличение количества клиентов. Оказание новых видов услуг	Создание высококвалифицированного кадрового состава	Эффективная организация внутренних бизнес-процессов: увеличение производительности труда; изменение техники перевозок; организация маршрутных поездов
Ключевые факторы успеха	Рентабельность перевозок. Доходность. Текущие расходы. Оборотный капитал	Качество и уровень обслуживания клиента. Удовлетворенность клиентов. Виды услуг и затраты на их предоставление	Эффективность использования рабочего времени. Характеристика кадровой базы	Эффективность и качество внутренних процессов организации
Показатели	Прибыль. Скидки. Тарифы. Затраты. Доход на одного занятого. Доходность занятого капитала. Доходность активов Денежный цикл. Контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью	Количество клиентов. Доход на клиента. Доля крупных и постоянных клиентов. Время на обслуживание одного клиента. Затраты на обслуживание одного клиента. Количество новых услуг. Удовлетворение клиента	Затраты на одного работника. Текучесть кадров. Доля работников с высшим и средним образованием. Заработная плата по категориям работников. Доля заработной платы в затратах	Количество новых услуг. Сумма административных затрат. Время на обслуживание одного клиента

Таким образом, в ходе исследования возможных результатов внедрения профессиональных стандартов в деятельность хозяйствующих субъектов выявлены наиболее существенные моменты, влияющие как на результативность, так и на эффективность их деятельности.

Система требований к квалификации специалистов, выполняющих функции по стратегическому и тактическому планированию и организации производства, не только ставит задачи по их обучению, но позволяет по-новому взглянуть на организацию процессов стратегического и тактического планирования, мотивирует специалистов к поиску и внедрению современных методов и моделей управления. В данном исследовании рассмотрены элементы модели стратегического планирования, такие как: разработка стратегии развития бизнеса, разработка системы сбалансированных показателей, разработка стратегической карты ССП. Данные элементы могут быть использованы на практике в процессе внедрения новых методов и моделей стратегического управления процессами планирования для субъектов хозяйствования различных видов и масштабов деятельности, организационно-правовой формы и на любом этапе жизненного цикла организации.

На базе отдельных иллюстраций специфики стратегического планирования можно сделать вывод о том, что элементы данной модели имеют ряд существенных преимуществ:

1. Ключевые показатели результативности и эффективности деятельности в перспективе могут быть представлены в увязке с этапами жизненного цикла основных продуктов и организации, что позволит контролировать и регулировать основные бизнес-процессы, прогнозировать появление дополнительных возможностей или угроз.

2. Ключевые показатели могут быть рассчитаны на разный уровень деловой активности: от критического до стратегического, что позволит проводить оперативную оценку степени достижения тактического или стратегического уровня показателей, а также уровень угрозы приближения к критическим установкам.

3. В перспективе возможна декомпозиция стратегии в разрезе видов продукции, рынков сбыта, бизнес-процессов, видов затрат, что позволит сформировать более полную информационную базу для прогнозной оценки динамики основных факторов деятельности хозяйствующего субъекта и их влияния на уровень ключевых ценностей организации, в том числе прибыль.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вахрушева О.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие / О.Б. Вахрушева. Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2013. 224 с.

2. Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз / Т.И. Григорьева. М.: Юрайт, 2013. 462 с.

3. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства»: приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08 сентября 2014 г. № 6090н [Электронный ресурс]. URL: [http: www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 20.04.2018).

4. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. 4-е изд. М.: ИНФРА-М, 2011. 882 с.

5. Рыбалко А.О., Шалаева Л.В. Стратегическое планирование и бюджетирование как базовые элементы современной системы управления / А.О. Рыбалко, Л.В. Шалаева // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 28. С. 13-20.