

Коновалов В.А. Аспирант Российской Академии предпринимательства

Стратегическое позиционирования предпринимательской организации на базе системы сбалансированных показателей

Аннотация: Для планирования стратегии развития предприятия, необходимо определить наиболее значимый показатель деятельности предприятия, значение которого требует «улучшения» в первую очередь, а показатели подсистем ввести в режим соподчинения и гармонизации с наиболее значимым показателем и друг с другом. Это и позволит перевести стратегию позиционирования предприятия на операционный уровень.

Ключевые слова: Диагностика, экспертные оценки, стратегия, сбалансированные показатели, методика позиционирования.

Abstract: The planning strategy of the enterprise, it is necessary to determine the most meaningful indicator of the company, whose value needs to "improve" in the first place, and rates of sub-type mode subordination and harmonization with the most significant indicators and with each other. This will translate the strategy of positioning enterprises on an operational level.

Key words: Diagnosis and expert evaluation. strategy, balanced scorecard method of positioning.

Диагностика является лишь одним из этапов управления. Тем этапом, который предшествует выбору стратегии развития предприятия, а также во многом предопределяет набор инструментов реализации этой стратегии. Речь идет прежде всего о стратегии позиционирования предприятия в экономической и социальной среде региона, страны, мира. Для этого вполне достаточно использовать ряд внешних показателей деятельности подсистемы управления. Конечно, при этом следует иметь в виду, что эти показатели являются взаимосвязанными, причем не только между собой, но и с внутренними показателями.

Итак, выбирая вектор развития предприятия, необходимо определить наиболее значимый показатель деятельности предприятия, значение которого требует «улучшения» в первую очередь, а показатели подсистем ввести в режим соподчинения и гармонизации с наиболее значимым показателем и друг с другом. Это и позволит перевести стратегию позиционирования предприятия на операционный уровень.

Рассмотрим логику позиционирования предприятия на базе системы сбалансированных показателей

Позиционирование предприятия является, по сути, актом выбора стратегии его развития в условиях конкурентной отраслевой среды и сложившейся социально - экономической ситуации в регионах продаж производимой им продукции. Балансировка (т.е. приведение в гармоничное состояние) показателей его деятельности предоставляет возможность повышения результативности выбранной стратегии и уменьшения различного рода нестыковок при ее реализации, являясь, таким образом, одним из эффективных управленческих инструментов. К тому же, использование системы сбалансированных показателей (ССП)¹ дает возможность перевода стратегии на операционный уровень, как утверждается в ряде работ, посвященных этой тематике.

Однако, несмотря на то, что в указанных работах приводится довольно стройная система описания реализации стратегии при помощи ССП, практическое использование такого подхода в отношении конкретного предприятия, имеющего свою специфику функционирования, выявляет массу неопределенностей и неоднозначностей этой методики. Тем не менее, целый ряд ее положений, представляется нам вполне удачным. Это относится, прежде всего, к определенным авторами четырем составляющим стратегии развития предприятия: 1) росту финансов; 2) дифференциации создаваемой продукции, учитывающей позицию клиента; 3) ранжированию внутренних бизнес - процессов с позиций акционеров и клиентов; 4) обучению и росту персонала.

¹ См. прежде всего: Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. М., ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004; Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003 и др.

Да, все практично, но далеко не универсально по отношению к возможным стратегиям: совершенно очевидно, что вышеперечисленных направлений недостаточно, например, для реализации стратегии горизонтальной и вертикальной интеграции или диверсификации предприятия. В первом случае необходимо еще учесть некоторые региональные аспекты деятельности предприятия (например, степень его влияния), которые в итоге могут обеспечить его быстрое развитие или, наоборот, серьезные трудности. В случае же выбора стратегии вертикальной интеграции или диверсификации вне указанных Р. Капланом и Д. Нортоном направлений остаются организационно - структурные проблемы, которые непременно возникнут в процессе реализации стратегий указанного типа.

На наш взгляд, после выбора стратегии целесообразно «скомпоновать» все направления необходимых преобразований в рамках предложенных нами технологической, экономической, социальной, экологической и управленческой подсистем. Другими словами, мы предлагаем провести детализацию стратегии не только по четырем ее составляющим, приведенным Р.Капланом и Д. Нортоном, но и по объектам, которые непосредственно участвуют в реализации стратегии. Под этими объектами мы понимаем элементы, составляющие подсистемы предприятия. К данному утверждению мы обратимся далее, когда будем рассматривать процедуру позиционирования предприятия на операционном уровне.

Итак, приступим к подробному освещению **методики** позиционирования предприятия. В качестве первого действия мы предлагаем сформулировать стратегическую цель предприятия и зафиксировать соответствующий этой цели наиболее значимый (главный) показатель деятельности предприятия. Какие это могут быть цели и показатели?

Мы предлагаем следующий вариант перечня рискованных экспозиций (табл. 1). Данный перечень включает в себя именно те элементы, состояние которых может быть отражено при помощи предложенной нами системы показателей деятельности предприятия и его подсистем. Очевидно, что сохранение и

приумножение этих экспозиций (далее мы будем называть их ценностями) является собой априорную цель любого предприятия. Поэтому мы предлагаем рассматривать их перечень в качестве целевого стратегического множества. Сопоставление ценностей предприятия и показателей, характеризующих результаты его деятельности, является основанием для выбора направления позиционирования предприятия в экономической, социальной и других средах. А осуществляя балансировку показателей деятельности предприятия и его подсистем (т.е. определяя количественные и качественные характеристики их взаимодействия, включая выявление причинно -

Табл. 1 Рисковые экспозиции (ценности) предприятия

№ п/п	Перечень рискованных экспозиций (ценностей) предприятия
1	Рейтинг предприятия
2	Материальные ресурсы
3	Денежные ресурсы
4	Интеллектуальные ресурсы
5	Информационные ресурсы
6	Стоимость предприятия
7	Влияние и имидж предприятия
8	Финансовая устойчивость предприятия
9	Рыночная позиция предприятия
10	Менеджмент предприятия
11	Акционеры и ключевой персонал
12	Безопасность предприятия

следственных связей между ними), мы получаем возможность обеспечить гармоничное взаимодействие элементов, описываемых этими показателями.

Основным инструментом, используемым в процессе позиционирования предприятия, является матрица, связывающая ценности предприятия (целевое стратегическое множество) и показатели его деятельности. Данная матрица (далее мы будем называть далее базовой матрицей позиционирования) представлена на рис. 1.

Итак, представим процедуру позиционирования предприятия.

1. Из целевого стратегического множества выбираем наиболее значимые ценности и формулируем цели в отношении этих ценностей, т.е. цели позиционирования.

2. Определяем показатели деятельности, адекватные сформулированным целям позиционирования.

3. Ранжируем данные показатели по степени их важности для достижения целей позиционирования.

4. Рассчитываем фактические и фиксируем желаемые значения этих показателей.

5. Определяем подсистемы предприятия и те их элементы, на которые нужно воздействовать (трансформировать) для того, чтобы достигнуть желаемых значений выбранных показателей.

6. выявляем и оцениваем риски, связанные с позиционированием предприятия

7. разрабатываем бизнес – план позиционирования.

Схема алгоритма процедуры позиционирования предприятия представлена на рис. 1.



Рис.1. Схема алгоритма процедуры позиционирования предприятия

Итак, в качестве наиболее важных **внешних** показателей (они проранжированы по степени важности для достижения главной цели позиционирования) были выделены:

- **конкурентоспособность продукции** предприятия. Очевидно, что его проекты должны были содержать наиболее эффективные решения задач, поставленных заказчиком, как в технической (типаж оборудования, конструкторские и схемные решения, монтаж, испытания), так и в экономической

(оптимизация проектных решений по критерию их эффективности), и организационной (логистика, сроки разработки проектных решений, поставки и монтажа оборудования и пр.) областях;

- **потенциал предприятия.** На данном этапе развития предприятие должно было иметь возможность осуществлять дополнительный набор проектантов, монтажников и менеджеров и других специалистов, способных квалифицированно осуществлять все виды необходимых работ;

- **инвестиционная привлекательность.** В данном случае для предприятия была важна не столько инвестиционная привлекательность в ее традиционной трактовке, сколько лишь один из ее аспектов, а именно, возможность получения кредитов для проведения необходимых мероприятий

- **инновационность предприятия.** Коллектив «Энергомонтажа» должен был в обязательном порядке быть нацеленным и эффективно мотивированным на удержание конкурентоспособной позиции предприятия в техническом, экономическом и иных отношениях.

- **стадия жизненного цикла.** Находясь на стадии «запуск проекта», предприятие (с учетом обозначенных выше его преимуществ) имело отличные перспективы для перехода на стадию «рост».

Связь других внешних показателей с главным показателем позиционирования в данном случае (подчеркиваем, именно в данном) была несущественной. Поэтому показатели «занимаемая доля рынка» (проект только начинался, а предприятие фактически уже занимало монопольное положение на рынке предоставляемых им услуг), «стоимость предприятия», «имидж предприятия», «полезность предприятия» для страны и региона не были задействованы в процедуре позиционирования.

Далее была проведена процедура выбора наиболее важных **внутренних** показателей. После ранжирования этих показателей (по степени силы взаимосвязи с главным показателем позиционирования) их список выглядел следующим образом:

- **управленческий потенциал** предприятия, ибо очень важно понимать, является ли квалификация менеджеров и их «командность» достаточной и для того, чтобы занять в рыночной нише новую позицию – позицию лидера

- **эффективность менеджмента**

- **эффективность производственной структуры**, каковую при принятой стратегии непременно нужно менять

- **уровень развития риск - менеджмента** (является чрезвычайно важным показателем, характеризующим готовность предприятия противостоять событиям, способным вызвать отклонения реальных результатов деятельности предприятия от планируемых)

- **финансовое положение** предприятия (является показателем в большей степени уровня «здоровья финансового организма», чем накопленных активов)

- **корпоративность** (показатель в первую очередь (в данном случае) согласованности действий акционеров, менеджеров и работников предприятия в процессе реализации новой стратегии).

Связь других внутренних показателей («непрерывность основных бизнес-процессов», «эффективность деятельности предприятия», «условия труда и социального развития») с главным показателем позиционирования была квалифицирована как несущественная.

Рассмотренную нами процедуру выбора показателей, наиболее сильно связанных с главным показателем позиционирования, по – другому можно назвать процедурой их балансировки.

Далее (на основе экспертных оценок, которые были определены по 10-балльной шкале группой специалистов различных тематических направлений, в которую входили также независимые консультанты) были определены фактические и желаемые значения выбранных показателей.

Описывая фрагменты позиционирования предприятия, мы использовали в основном качественные оценки показателей, а также практически не выходили за границы качественного анализа связей между ними, хотя в целом ряде случаев

(например, при определении цели позиционирования), могут быть использованы и количественные характеристики.

Использованная литература

1. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. М., ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004;
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003
3. Ф.Х. Найт. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Издательство «Дело», 2003
4. Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер. Комплексный подход к риск – менеджменту: стоит ли этим заниматься. М.: Издательский дом Вильямс, 2003