
МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

© 2014 Чечин Олег Павлович
кандидат экономических наук
Самарский государственный экономический университет
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141
E-mail: chechinop@yandex.ru

Проведен сравнительный анализ основных инструментов и методов стратегического управления на основе системных принципов и требований устойчивого развития. Это позволило сделать вывод о том, что только сбалансированная система показателей способна обеспечить реализацию устойчивого развития.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегические методы, стратегический анализ, сбалансированная система показателей, контроллинг, всеобщее управление качеством.

В теории управления под методом понимают совокупность способов или приемов целенаправленного воздействия управляющей подсистемы на управляемый объект в целях установления наиболее эффективного порядка использования различного рода ресурсов для достижения поставленных задач.

Инструмент стратегического управления - это аналитическая конструкция, которая посредством инициирования изменений и нововведений в организации позволяет ей в долгосрочной перспективе реализовывать запланированные результаты, разрешать назревающие противоречия. Причем заметим, что само понятие инструментов стратегического управления не выделено ни в одном из источников по исследуемой проблематике. Это, в свою очередь, создает атмосферу свободы их выбора. Так, некоторые авторы относят к стратегическим инструментам стратегический анализ, планирование, формирование и реализацию стратегии, стратегический контроль, в то время как в научной литературе они преимущественно рассматриваются как стадии процесса стратегического управления или как функции управления.

Стратегические методы и инструменты имеют характер общего действия и используются в тех областях, где требуются новые подходы, где изменения окружающей среды заставляют постоянно искать решения новых проблем.

Сегодня на первый план выходят несколько основных инструментов и методов стратегического управления. Это сбалансированная система показателей, контроллинг, инструменты управления, основанные на принципах тотального контроля качества (TQM). Главными критериями их

отбора стали многомерность, многофункциональность, комплексность.

Сбалансированная система показателей (ССП, BSC) появилась в начале 1990-х гг. как инструмент для управления динамично развивающимися компаниями. Она обеспечивает менеджмент универсальным механизмом, который интерпретирует мировоззрение и стратегию через набор взаимосвязанных показателей, сгруппированных по четырем различным направлениям: финансы, клиенты, внутренний бизнес-процесс, обучение и повышение квалификации. Такая подборка позволяет, в свою очередь, "достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями"¹.

Зачастую систему показателей относят к контроллингу, расширяя тем самым палитру его инструментов. Между тем создатели ССП Р. Каплан и Д. Нортон выражают свое несогласие с этим и указывают, что, по их опыту, наибольших успехов удалось добиться именно тем предприятиям и организациям, которые сформировали с помощью данного метода новую систему управления, позволяющую создать сфокусированную на стратегии компанию. Чем более органично ССП интегрирована в общую систему управления и отчетности субъекта хозяйствования, тем больше вероятность успешного практического перенесения стратегии в повседневную деятельность его клиентов, сотрудников и партнеров.

Сбалансированная система показателей является универсальным инструментом, что под-

тверждает ее базирование на таких широко известных и популярных методиках, как цепочка создания стоимости (М. Портер), реинжиниринг бизнес-процессов (М. Хаммер и Д. Чампи), управление качеством (Э. Деминг), ключевые компетенции (С. Прахалад), обучающаяся организация (П. Сенге).

Среди сильных сторон ССП можно выделить: последовательное отслеживание реализации стратегии; дополнение финансовых индикаторов нефинансовыми, ориентированными в будущее; концентрацию на стратегических и решающих в плане конкуренции целях; многомерность системы целей и величин измерения с отнесением к перспективам; причинно-следственные взаимосвязи между целями как помощь в управлении; междисциплинарный и охватывающий всю иерархию процесс коммуникации; каскадирование на иерархические уровни до личной ССП; гибкость.

Высокая популярность инструмента привела к появлению и распространению его модификаций. Так, на основе ССП К. Хьюберт Рамперсад разработал свою универсальную систему показателей (TPS)².

Контроллинг как явление в теории и практике современного управления возник в 1980-е гг. на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. Под ним, согласно Э. Майеру, следует понимать руководящую концепцию эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования³. В широком смысле контроллинг - система обеспечения выживаемости предприятия в двух аспектах: краткосрочном - оптимизация прибыли, в долгосрочном - сохранение и поддержание гармоничных отношений и взаимосвязей с природной, социальной и хозяйственной сферами.

К сильным сторонам контроллинга относят: системную интеграцию различных аспектов управления хозяйственными процессами; выявление и устранение слабых мест; наличие индикаторов раннего предупреждения; информационную и консультационную поддержку принятия управленческих решений, сокращение времени предоставления информации, увеличение ее достоверности; непрерывность оценки разных сторон деятельности компании.

Всеобщее управление качеством (TQM) - это принципиально новый подход к управлению любой организацией, нацеленной на постоянное

усовершенствование. TQM основан на участии всех членов субъекта хозяйствования (персонала во всех подразделениях и на всех уровнях организационной структуры) и направлен на достижение долгосрочного успеха посредством удовлетворения требований населения и получение выгод как для сотрудников компании, так и для общества в целом.

В настоящее время среди школ данной концепции выделяют японскую, американскую, европейскую; в их рамках получили распространение модели Оукленда, Приз Деминга, Премия Болдриджа, модель ЕФМК (Европейского фонда менеджмента качества) и др.

К основным элементам TQM, являющимся также его принципами, относят: вовлеченность высшего руководства; акцент на нуждах и пожеланиях внешних и внутренних потребителей; всеобщее участие в работе; внимание к процессам; постоянное одновременное улучшение продукции, персонала, компании; базирование решений на фактах.

Окончательный выбор инструмента (метода) стратегического управления для организации будет определяться степенью его соответствия требованиям устойчивого развития, для которого важны такие черты, как прочность, жизнеспособность, перспективность, оптимальность.

Определяющим элементом устойчивого развития выступает согласованность процессов, действий, элементов, интересов всех его участников, партнеров, реализующаяся на основе компромиссных решений. Это предполагает сведение к минимуму конфликтных ситуаций, противоречий.

В ССП решение данной проблемы заключено в самой логике ее создания, в связи с чем в концепции не предусмотрены механизмы разрешения уже существующих конфликтов. Каждый этап разработки системы показателей предполагает вовлечение большего числа людей в открытую дискуссию с целью формирования у них понимания будущего облика и образа действий предприятия, его перспектив.

Для реализации обзорности на всем пространстве компании инициируется процесс каскадирования ССП. Он обеспечивает доведение стратегии на низовые уровни организационной иерархии, что позволяет наилучшим образом донести необходимую информацию до всех сотрудников, в значительной степени снизить их сопротивляемость внедрению стратегических карт и повы-

сильную степень мотивированности. Тем самым это улучшает качество системы стратегического управления, поскольку обеспечивается синхронизация хозяйственных процессов, согласованность текущих операций с долгосрочными ориентирами и рост вероятности успешной реализации последних. При этом декомпозиция ССП предполагает, что компания уже определила оптимальную организационную структуру, позволяющую наиболее эффективно использовать внутреннюю и внешнюю компетенции, накопленные знания и опыт.

В стратегическом контроллинге (СК) решения, касающиеся всего предприятия, формулируются на уровне высшего руководства, более того, выбор основного показателя исходит из потребности удовлетворения именно его целей. При этом отсутствует отработанный механизм их адаптации ко всем заинтересованным группам (прежде всего до конечных исполнителей). Принятые идеи насаждаются сверху без какого-либо предварительного обсуждения в виде приказов, распоряжений, установок.

Отсутствие согласованности относительно основных векторов развития компании вызывает у сотрудников сопротивление таким решениям, снижается их творческая активность; выполнение операций производится без учета личностного вклада в достижение поставленных целей, которые не стали общими, едиными.

Проблемы могут возникнуть и с реализацией процесса бюджетирования, который идет «снизу вверх». Содержание бюджетов, разрабатываемых нижестоящими управленцами, лучше понимающими ситуацию на рынке, внутри компании, может не совпасть с амбициями, воплощенными в стратегических целях, вышестоящего руководства.

Но указанное в большей степени отражает российскую действительность. В западных же странах, где зародилась концепция контроллинга, процесс его развития не стоит на месте. Распространение получило управление через согласование целей, когда плановые ориентиры определяются и ставятся в процессе их обсуждения с привлечением руководителей соответствующих нижестоящих уровней. При необходимости к дискуссии подключаются специальные координирующие службы предприятия. Однако и здесь процесс формулирования целей не охватывает самих исполнителей. А для достижения устойчивого

развития это представляет особую ценность. Необходимо, чтобы данной идеей были поглощены все без исключения.

В инструментах TQM посредством горизонтальных и вертикальных коммуникаций среди персонала формируется чувство сопричастности общему делу и принятию решений, повышается слаженность, согласованность процессов, действий.

Устойчивое развитие на сегодня понимается как синтез, коэволюция нескольких типов устойчивости: преимущественно социальной, экологической, экономической, т.е. описывается системой некоторых наиболее существенных и значимых составляющих, согласованных, уравновешенных во времени, по ритму и курсу движения.

В ССП такое положение реализуется через необходимость учета всех важных (релевантных) аспектов деятельности с точки зрения главной цели, именуемых перспективами, ракурсами, проекциями. Они представляют собой тематические разделы стратегии компании. Рассмотрение перспектив предполагает реализацию равноправного, сбалансированного подхода с тем, чтобы избежать нарушения целостности в восприятии компании и провала в осуществлении миссии, видения.

Концентрация на отдельных важных позициях характерна также и для стратегического *контроллинга*, в то время как в оперативном охватываются все функциональные области и осуществляется их интеграция. Только в этой связи контроллинг может обеспечить транспарентность взаимозависимостей и взаимовлияний процессов. Выбор ключевых позиций определяется исходя из принятой стратегии. Между тем отсутствует требование их сбалансированности - важное с точки зрения обеспечения устойчивого развития.

В инструментах TQM данное положение не выполняется, поскольку в их основе лежит идея всеобщего совершенствования, улучшения. Это требует пристального контроля качества по всем направлениям деятельности организации.

Успех реализации стратегии устойчивого развития во многом зависит от определения причин, повлиявших на те или иные результаты.

Ключевым моментом в теории ССП является наличие причинно-следственных связей, которые лежат в основе любого направленного на достижение некоторой цели действия, тем самым информируя о возникающих при этом взаимных

эффектах. Как правило, они отражают отношения в системе “движущие факторы - результаты деятельности” и позволяют определить, каким образом сегодняшние действия повлияют на завтрашние итоги. Для оценки деятельности организации используются эмпирико-индуктивные показатели, отличающиеся высокой информативностью.

Таким образом, причинно-следственные связи - это механизм реализации стратегических ориентиров, поскольку их цепь пронизывает все составляющие ССП.

В контроллинге принцип обусловленности реализуется через определение зависимости между полученными отклонениями и конечными результатами. При этом в нем нет требования об установлении зависимости между показателями, принадлежащими различным организационным единицам предприятия, а есть только установка на взаимосвязанность внутри группы (например, маркетинга) и между конечными показателями разных групп (например, маркетинга и производства). Соответственно, показать всеобъемлющую картину причинности какого-либо результата в контроллинге не представляется возможным. Для оценки деятельности хозяйствующего субъекта здесь, наряду с эмпирико-индуктивными показателями, используются логико-дедуктивные, отличающиеся линейными связями, что в итоге может привести к опасным иллюзиям.

В инструментах TQM анализ влияния результирующих факторов на итоги происходит по всей цепочке или петле качества.

В контексте устойчивого развития ставится проблема определения будущего состояния социально-экономической системы, его формализации и введения универсальной меры его измерения, как практической необходимости отслеживания прогресса в достижении запланированных результатов. В формате ССП это выглядит следующим образом:

- сведение представлений о будущем предприятия к определению стратегических показателей, измеряющих стратегические цели в рамках перспектив, с указанием их целевых значений; практика формирования единого индикатора отсутствует, в связи с чем предлагается дополнить ССП интегральной оценкой, на основании которой можно судить о степени реализации миссии объекта исследования;

- мониторинг реализации целей во всех стратегических ракурсах;

- наличие механизма предупреждения о возможных изменениях в окружающей среде посредством включения в стратегическую карту нефинансовых показателей, отражающих отношения хозяйствующего субъекта с потребителями, конкурентами и прочими контрагентами.

В концепции контроллинга также имеет место процесс формализации, но не некоторого желаемого состояния организации в будущем, а отдельных направлений ее развития, связанных с оптимизацией текущих и перспективных бизнес-процессов.

В качестве основной цели самого контроллинга выступает ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием, что недопустимо для стратегически мыслящей организации, поскольку происходят потеря главного ориентира, распыление энергии и внимания руководителей между слишком многими возможностями. Это, в свою очередь, является причиной снижения шансов на успешную реализацию стратегии и получение прибыли.

В данной связи более эффективным и конструктивным является инструмент ССП, который, благодаря своей высокой концентрации на ключевых позициях с точки зрения достижения желаемого состояния и замотивированности персонала, последовательно проводит в жизнь необходимые преобразования как внутри компании, так и за ее пределами.

Для контроллинга характерна стандартная процедура контроля, при этом акценты смещаются с простого фиксирования прошлых фактов в сторону перспективного, опережающего контроля, а также оперативного отслеживания текущих событий, что позволяет использовать широкий спектр его инструментов, таких как SWOT-, STEP-анализ, анализ конкуренции.

В инструментах TQM отсутствует формализация всеобщей цели - ориентация на качество ввиду отсутствия его “фокусировки”. Это объясняется желанием достичь совершенства во всех областях организации и непрерывностью данного процесса. Существуют стандартная процедура контроля и предупреждающие механизмы об опасностях извне.

Достижение параметров устойчивого развития предполагает подчинение индивидуумом своих действий общей необходимости, общим правилам поведения, ибо конечный механизм реали-

зации модели устойчивого развития зависит от каждого конкретного человека.

В ССП одним из важных требований для эффективной реализации стратегии является обеспечение максимального соответствия личных целей сотрудников и стратегических ориентиров организации. Это достигается посредством разработки личной и корпоративной ССП в едином режиме времени и их взаимосвязанностью.

В классическом исполнении ССП, открытой миру Нортоном и Капланом, не ставится задача формулирования индивидуальной системы показателей, хотя там также решались вопросы соответствия целей. Эта идея получает развитие в работах доктора философии Хьюберта Рамперсада. В своих исследованиях он выводит универсальную систему показателей (TPS), где основу представляет “личное видение сотрудниками своего будущего и *их общая мечта* о будущем организации”, стремление сократить разрыв между личной жизнью и жизнью в организации. Он считает, что “настоящие усовершенствования и перемены... достижимы только тогда, когда люди совершенствуются и меняются изнутри”⁴.

Самоанализ посредством личной ССП дает человеку возможность преодолевать свои собственные стереотипы мышления и соотносить индивидуальные цели с корпоративными, осуществление которых позволит воплотить в жизнь внутренние желания и устремления. Это, в свою очередь, стимулирует самоконтроль, мотивацию на реализацию выбранной стратегии (адаптивно развивающейся), т.е. происходит подчинение общей необходимости. Личную ССП не стоит отождествлять с планами сотрудников, как составной частью профиля их компетенций, где внимание сосредоточено на выполнении заданий на конкретном рабочем месте. В личной ССП, согласно

представлениям Хьюберта Рамперсада, акцент должен быть сделан на “личной жизни человека, его психологических установках, навыках и поведении в обществе”⁵.

В контроллинге задача подчинения индивидуальных целей общей необходимости решается, но частично; преимущественно внимание уделяется соотношению внутренних целей подразделений корпораций с едиными установками.

В системах управления, основанных на инструментах TQM, каждый сотрудник ориентирован на достижение общих устремлений организации и воспринимает корпоративный успех как свой личный. Он видит в нем реализацию своих собственных амбиций.

Таким образом, проведенный сравнительный анализ основных инструментов и методов стратегического управления на основе системных принципов и требований устойчивого развития позволил доказать, что только сбалансированная система показателей способна обеспечить реализацию устойчивого развития. Однако, несмотря на выбор в пользу ССП, не предлагается отказываться от других инструментов и методов стратегического управления, как учетных, так и не учетных в данной статье, поскольку каждый из них занимает собственную позицию в системе стратегического управления.

¹ Каплан Р., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. М. Павловой. М., 2008.

² Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. 3-е изд. М., 2006.

³ Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. М., 1993.

⁴ Рамперсад Х. Указ. соч.

⁵ Там же.

Поступила в редакцию 04.12.2013 г.