

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

О.С. Чернов

Нижегородский государственный университет

Освещаются вопросы стратегического управления процессно-ориентированной компанией, разработки стратегии ее развития. Подчеркивается различие в стратегических целях традиционной (функционально-ориентированной) организации и компании, использующей процессный подход к управлению, на основе чего обосновывается научная потребность в специальной методологии стратегического управления. В работе также рассматривается одна из наиболее популярных концепций управления стратегией развития компании, ориентированной на бизнес-процессы, — Balanced ScoreCard (BSC).

Поведение организаций и действия их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены во внутренней и внешней среде. Все шире признается необходимость предвидения и регулирования изменений, их приспособления к целям компании. Эффективным инструментом управления развитием организации в таких условиях является методология стратегического управления, суть которой заключается в экономически эффективном достижении перспективных целей компании на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды. Для этого, с одной стороны, должно существовать четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой — структура управления компанией должна быть построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт управления, не добиваются желаемого успеха из-за того, что расплющивают свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия.

Стратегия (от греч. — «искусство развертывания войск в бою») в узком понимании означает набор правил, которыми необходимо руководствоваться при принятии решений, направленных на долгосрочную перспективу. В широком экономическом смысле стратегия организации — это генеральный план действий, определяющий долгосрочное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри компании, а также ее позиции в окружающей среде и обеспечивающее достижение целей организации и выполнение ее миссии.

Более чем сорокалетняя история исследований в области стратегии организации привела к появлению довольно большого количества теоретических концепций, методологий и инструментальных средств. В настоящее время предложены многочисленные методы стратегического анализа и планирования, а также подходы к разработке стратегии развития компании.

Вместе с тем, появление современных моделей организации бизнеса и их внедрение в отечественных и зарубежных компаниях требуют переосмысления научных взглядов на организационную стратегию, обуславливают необходимость формирования новых подходов к разработке стратегии и создания новых концепций стратегического менеджмента в условиях развития прогрессивных форм организации и управления деятельностью компаний. Речь идет, прежде всего, о процессно-ориентированных организациях, которые посредством декомпозиции бизнеса на совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов реализуют интегрированное управление отдельными видами деятельности, создающими ценность для потребителя. Принципом формирования организационной структуры таких компаний является не функциональная, а продуктовая (клиентская) специализация подразделений, поэтому вместо традиционной иерархии структурных звеньев возникают достаточно автономные группы, которые выполняют законченные работы и отвечают за результаты закрепленных за ними бизнес-процессов. Поскольку каждое направление деятельности хозяйствующего субъекта, выделенное в бизнес-процесс, приводит в конечном итоге к появлению какого-либо продукта, имеющего ценность для потребителя (внешнего или внутреннего), команда бизнес-процесса напрямую заинтересована в удовлетворении своего потребителя, чего нельзя сказать о функциональном подразделении, которое ориентировано на отстаивание своих внутренних интересов, а не на конечный результат деятельности всей компании. Таким образом, видение по процессам позволяет уделять большее внимание результатам направлений деятельности организации и их должной гармоничности с потребностями клиентов; при этом связи в структуре организации формируются больше под воздействием отношений компании с потребителями, а не отношений между собственными структурными подразделениями.

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать различие в стратегии функционально-ориентированной и процессно-ориентированной компаний:

1) Разделение производственного процесса на функциональные операции обусловлено стратегическими целями организации, выраженными в минимизации издержек, а также быстрой и высокой окупаемости затрат.

2) Разделение структуры производства и управления на команды процессов является следствием клиентоориентированного бизнеса. Стратегическая миссия компании заключается в предоставлении потребителю права выбора и удовлетворении его индивидуальных потребностей.

Хотя для коммерческих организаций целевая ориентация так или иначе связана с рентабельностью бизнеса, следует отметить, что в условиях постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры лишь клиентоориентированная стратегия позволит минимизировать издержки и обеспечить необходимую норму прибыли. Не отслеживая запросы потребителей и последние технологические достижения, сегодня невозможно удержать как свои позиции, так и своего клиента, который в условиях новой экономической ситуации, когда потенциальное предложение на большинстве рынков стало существенно превышать спрос, становится все более требовательным. Кроме того, рынки стали прозрачны и открыты, как никогда ранее; в этой ситуации достаточно какой-либо организации совершить ошибку, она сразу начинает терять клиентскую базу.

Очевидно, что в такой ситуации для эффективного достижения перспективных целей компании (в том числе финансовых) необходима стратегия завоевания и удержания рынка. Наиболее эффективной формой бизнеса, направленного на удовлетворение потребностей клиента, сегодня является процессно-ориентиро-

ванная организация. Бизнес-процессы проектируются таким образом, что на выходе всегда имеют связь с потребителем; поэтому понятие «процесс» возникает вполне естественным образом, когда люди кооперируются для достижения обещанного клиенту результата. Такая идеология позволяет оптимизировать бизнес и реализовать стратегические цели компании.

Феномен процессного подхода стал известен деловым кругам на Западе еще в начале 1990-х годов, но и сейчас многие организации лишь начинают осознавать необходимость реорганизации хозяйственной деятельности. В связи с этим существует объективная потребность в методологии управления стратегией развития процессно-ориентированной компании.

Среди различных концепций управления стратегией развития компании, ориентированной на бизнес-процессы, значительную популярность в последние годы приобрела Balanced ScoreCard (BSC) — система сбалансированных показателей. Сформулированная Д. Нортоном и Р. Капланом около десяти лет назад, эта концепция нашла многочисленных сторонников и последователей не только в академической среде, но и среди менеджеров-практиков.

Центральным понятием концепции BSC является «счетная карта» (англ. — *scorecard*), основное назначение которой — дать представление о стратегии компании и текущем состоянии достижения стратегических целей. Как носитель данных, счетная карта содержит информацию в трех формах представления: текстовой, графической, числовой. Текстовая часть включает формулировки миссии компании, стратегических целей и мероприятий, обеспечивающих их достижение. Графическая часть представляет собой схематичное изображение стратегии в виде дерева стратегических целей, подцелей. Числовая часть содержит значения ключевых показателей развития компании — целевых (плановых) и достигнутых. Таким образом, счетная карта может рассматриваться как логико-метрическая модель стратегии компании.

Для управления стратегией развития компании на основе концепции BSC необходимо разработать и наполнить данными счетные карты для каждого бизнес-процесса, а также сформировать счетную карту организации.

В концепции BSC счетные карты выполняют следующие функции:

- а) декларативную функцию (с помощью счетных карт осуществляется экспликация и визуализация стратегии, ее документирование);
- б) функцию планирования (счетные карты позволяют планировать мероприятия по достижению стратегических целей);
- г) контрольную функцию (с помощью счетных карт осуществляется мониторинг соответствия текущего состояния бизнес-процессов и ресурсов компании ее стратегическим целям).

Рассматривая стратегию как оптимальный путь перехода организации от существующего состояния к целевому, концепция BSC определяет следующие четыре этапа разработки стратегии:

- 1) Сбор информации о внешней и внутренней среде организации.
- 2) Определение стратегических целей организации.
- 3) Определение способов достижения целей; анализ целей и определение причинно-следственных связей между ними.
- 4) Корректировка стратегических целей и формирование «карты стратегии» организации.

Стратегические цели раскладываются на подцели, которые, в свою очередь, могут быть также разложены на подцели. Связный граф, вершины которого есть цели-подцели, а ребра — причинно-следственные связи между ними, образует «карту стратегии» (см. рис. 1).

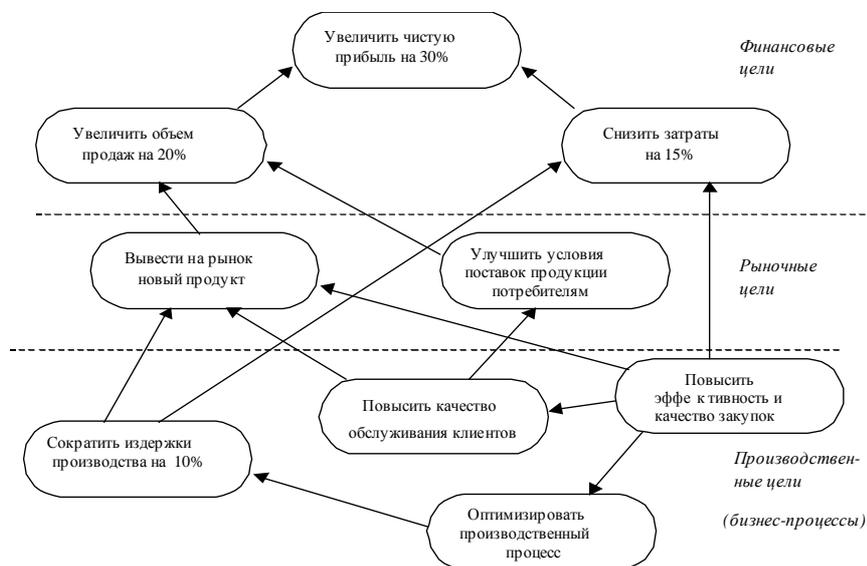


Рис. 1. Карта стратегии организации

Таким образом, в свете концепции BSC стратегическое развитие компании заключается в постоянной оптимизации бизнес-процессов (производственные цели), что позволит фирме позиционироваться и утвердиться на рынке (рыночные цели) и приведет компанию к желаемому финансовому благополучию (финансовые цели).

Систему управления бизнес-процессами в привязке к концепции BSC схематически можно представить следующим образом (рис. 2):

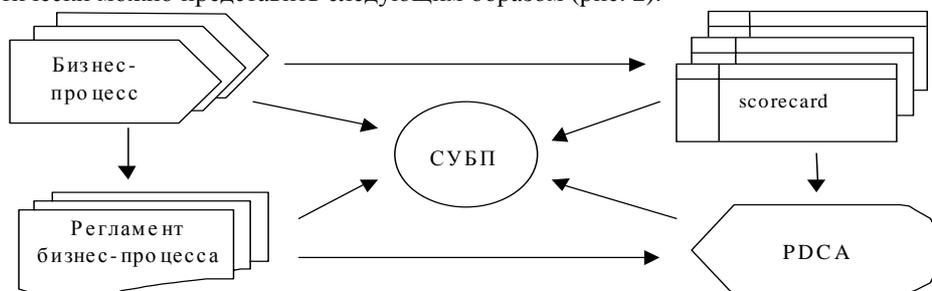


Рис. 2. Система управления бизнес-процессами организации

В приведенной схеме PDCA — цикл управления процессом: *P (plan)* — планирование, *D (do)* — выполнение, *C (check)* — проверка, *A (act)* — корректировка.

Внедрение системы управления бизнес-процессами (СУБП) и системы стратегического управления (ССУ) в процессно-ориентированной компании проходит параллельно и включает пять этапов:

1) На первоначальном этапе (организационно-методическая подготовка проекта) необходимо иметь в наличии организационную структуру проекта, типовые документы и стандарты, проект сети бизнес-процессов, план работ.

2) Второй этап охватывает два процесса: разработку стратегии организации и разработку бизнес-процессов. На основе организационной структуры проекта и

типовых документов формируется «карта стратегии», которая используется для составления счетной карты компании. Проект сети процессов, выполненный в соответствии со стандартами, позволяет получить утвержденную руководством сеть бизнес-процессов организации.

3) На третьем этапе производится регламентация бизнес-процессов и ССУ. На основе счетной карты организации формируются счетные карты бизнес-процессов, которые вместе с «картой стратегии» используются при разработке регламентов ССУ. Утвержденная сеть процессов и регламенты ССУ являются основой для подготовки регламентирующих документов по процессам.

4) Далее осуществляется измерение бизнес-процессов. Регламенты и счетные карты бизнес-процессов являются источником статистической информации по процессам, на основе которой корректируются (при необходимости) счетные карты бизнес-процессов и «карта стратегии».

5) На заключительном этапе проводится нормирование и мотивация персонала. На основе статистической информации формируются нормативы по процессам, которые затем используются для корректировки (при необходимости) счетных карт бизнес-процессов и «карты стратегии». Составляется документация по мотивации.

Литература

1. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации // <http://www.cfin.ru/management/>.
2. Ивлев В., Попова Т. Процессная организация деятельности предприятия. — М.: Компания «ВИП Анатех», 2002.
3. Репин В.В. Моделирование, анализ и реорганизация бизнес-процессов предприятия. — М.: Бизнес-центр «Старт», 2004.
4. Трифонов Ю.В., Горбунова М.Л., Ананьев Ф.Ю. Стратегическое управление в рыночной экономике: Монография / Под ред. Ю.В. Трифонова. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2003.
5. Norton D., Kaplan R. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — N.Y.: Harvard Business School Press, 1996.