

УДК 338.2

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

© 2008 г.

Н.В. Шестерикова

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

vestnik@unn.ru

Поступила в редакцию 14.03.2008

Происходящие в современной экономике изменения приводят к переосмыслению понятий стратегического управления предприятиями, нацеленного на обеспечение их устойчивого развития. Применение перспективной методики системы сбалансированных показателей позволяет разработать на ее основе механизм формирования стратегии устойчивого развития предприятия и дать оценку влияния стратегии на устойчивое развитие предприятия.

Ключевые слова: устойчивое развитие предприятия, стратегия, сбалансированная система показателей.

Происходящие в современной экономике изменения, такие как нарастание конкуренции, интернационализация и глобализация бизнеса, развитие информационных технологий, возрастание роли человеческого капитала, рост неопределенности и т.д., приводят к переосмыслению понятий стратегического управления предприятиями, обеспечению их устойчивого развития [1].

Рассмотрим процесс формирования стратегии устойчивого развития предприятия на основе сбалансированной системы показателей [2, 3]. По мнению автора, выстраиваемая согласно общей стратегии предприятия стратегия устойчивого развития предприятия, при наличии достаточно полно проработанного в настоящее время комплекса экономических инструментов и технологий, системообразующим элементом имеет экономическую организационную культуру.

Выделяются следующие главные элементы экономической организационной культуры, которые являются основой при формировании стратегии устойчивого развития предприятия:

- экономическая организационная культура предприятия (организационная культура экономической деятельности предприятия);
- организационная культура менеджмента (организационная культура управления);
- экономическая философия бизнеса;
- философия маркетинга.

Под экономической организационной культурой предприятия понимается сложная композиция наиболее важных ценностей, ориентиров,

установок, принципов, правил, критериев и норм, которые разделяют все работники экономической службы предприятия, а также руководители и специалисты, связанные с принятием экономических решений (либо решений, требующих финансирования) [4]. Она включает организационную культуру менеджмента, стержнем которой является экономическая философия бизнеса, охватывающая философию маркетинга, а также дополнительные элементы экономической организационной культуры предприятия, касающиеся всех работников.

Философия маркетинга – это взгляды на построение взаимоотношений экономической системы предприятия с рынком, государственными органами и другими субъектами хозяйственной деятельности; установленные приоритеты и ценности внешней экономической деятельности; принципы, правила, методы и способы экономического взаимодействия с партнерами, поставщиками и кредиторами; подходы к сбалансированию противоречивых факторов экономических и неэкономических отношений с внешней средой (прибыльность бизнеса, потребности покупателей, интересы рынка и общества); существующие ограничения в экономических действиях. Экономическая философия бизнеса представляет собой целостную систему, в которой определены экономическая миссия и экономическое кредо предприятия, общие цели и задачи, экономическая идеология и политика предпринимательства, основные экономические ценности, критерии и принципы функционирования, кодекс поведения и ограничения в экономических действиях.

Организационная культура менеджмента характеризует культурную среду функционирования системы управления предприятием, представленную: экономической философией бизнеса (предпринимательства и менеджмента); сущностью стратегической, тактической и оперативной экономической деятельности; структурами управления экономической деятельностью, экономическими механизмами, экономическими ресурсами, собственным и заемным капиталом; совокупностью экономических норм, нормативов, показателей и критериев; набором функций, принципов, правил, методов и способов работы и принятия экономических решений.

Основанный на экономической организационной культуре процесс формирования стратегии устойчивого развития предприятия относится к разряду управленческих процессов и реализуется поэтапно. Каждый этап состоит из ряда операций, взаимосвязанных между собой.

1. Первым этапом формирования стратегии устойчивого развития предприятия является постановка цели – экономическая дееспособность предприятия в контексте устойчивого развития. Для определения этой цели необходима оценка влияния стратегии на устойчивое развитие предприятия. Отсюда вытекает ряд проблем, которые нужно формализовать путем взаимосвязи экономических и неэкономических показателей, определения их фактических и нормативных значений, а также выполнить структуризацию проблем, построив для их решения дерево целей. Дерево целей показывает пути достижения поставленной цели через подцели. Очевидно, что экономическая дееспособность и устойчивое развитие предприятия не могут быть достигнуты, если не достигнута хотя бы одна подцель: повышение платежеспособности предприятия, оптимизация риска, связанного с функционированием предприятия, повышение эффективности деятельности предприятия и эффективности основной деятельности. Однако для каждого отдельно взятого предприятия выбор подцелей индивидуален, несмотря на общую главную цель. Это обусловлено разными дестабилизирующими причинами, а также особенностями стадии жизненного цикла, на которой находится предприятие. Построение дерева целей экономической стратегии предприятия основано на результатах стратегического экономического анализа и оценки влияния стратегии на устойчивое развитие предприятия. Процесс формирования стратегии устойчивого развития предприятия может пойти по одной из ветвей, а может охватить и все ветви дерева целей. Чем более нестабильно

предприятие, тем больше ветвей будет задействовано, и наоборот. После определения конечного набора целей осуществляется переход к этапу разработки вариантов достижения целей.

2. Вторым этапом формирования стратегии устойчивого развития предприятия – разработка вариантов достижения целей. Поскольку ресурсы для решения проблем ограничены, следует ранжировать (определить важность) проблемы по их актуальности, масштабности, учитывая стадию жизненного цикла предприятия. Далее необходимо провести анализ влияния внутренних и внешних факторов (социальных, экологических, экономических и институциональных) на стратегию устойчивого развития предприятия и факторный анализ влияния стратегии на устойчивое развитие предприятия с целью выяснения причин, оказывающих неблагоприятное воздействие. Когда выявлены причины, можно приступить к разработке вариантов достижения поставленных целей. По каждой проблеме необходимо разработать несколько альтернативных вариантов, что обеспечит высокое качество и эффективность будущего управленческого решения. Каждый вариант должен содержать путь решения проблемы с учетом причин, вызвавших ее.

3. Третьим этапом формирования стратегии устойчивого развития предприятия является выбор предпочтительных вариантов из множества альтернативных. Осуществить выбор и составить оптимальный перечень путей достижения конечной цели можно, оценив производственные возможности предприятия и определив стадию жизненного цикла предприятия. Критерием принятия управленческого решения является экономическое положение предприятия и соответствующие критерии устойчивого развития. Для формирования стратегии, направленной на устойчивое развитие предприятия, целесообразно использовать критерии и подходы, установленные в международных рекомендациях для открытой отчетности по устойчивому развитию.

Стратегическое управление экономической деятельностью предприятия носит целевой характер, т.е. предусматривает постановку и достижение определенных целей. Будучи четко выраженными, стратегические цели становятся мощным средством повышения эффективности экономической деятельности в долгосрочной перспективе, ее координации и контроля, а также базой для принятия управленческих решений по всем основным направлениям экономического развития предприятия.

Делая выбор методологии определения эффективности, отметим, что эффективность влияния стратегии на устойчивое развитие предприятия в значительной мере и зависит от:

- постановки стратегических целей и задач, адекватно отражающих внутреннее и внешнее положение предприятия, статику и динамику его развития в соответствии с концепцией устойчивого развития;
- совокупности и структуры сопряженных между собой показателей финансовой деятельности и устойчивого развития;
- информационной базы, в соответствии с целями и задачами, совокупностью и структурой показателей достоверно, полно и своевременно предоставляющей данные для анализа и принятия решений.

Современный стратегический менеджмент предлагает решение подобных задач посредством регламентации бизнес-процессов на основе сбалансированных счетных (стратегических) карт (BSC). Отметим, что методология и технология сбалансированных счетных карт (BSC) позволяют взаимоувязывать финансовые и нефинансовые показатели.

Выделим особенности и группы факторов, оказывающих влияние на формирование стратегии устойчивого развития промышленного предприятия с позиций классического стратегического и финансового менеджмента (рис. 1).

1. Факторы согласованности стратегии устойчивого развития предприятия с его общей стратегией определяют степень согласованности целей и этапов реализации общей стратегии и стратегии устойчивого развития предприятия.

2. Факторы согласованности стратегии устойчивого развития предприятия с предполагаемыми изменениями внешней среды определяют: соответствие стратегии устойчивого развития предприятия прогнозируемому развитию

экономики страны и изменениям конъюнктуры рынка в разрезе отдельных его сегментов; возможность угроз, генерируемых внешней средой, которые должны быть отражены моделью стратегической экономической позиции предприятия; отражение этой моделью возможной вариации изменений факторов внешней среды (степень ее нестабильности).

3. Факторы согласованности стратегии устойчивого развития предприятия с его внутренним потенциалом определяют, в какой степени объемы, направления и формы экономической стратегии должны быть взаимосвязаны с возможностями формирования внутренних финансовых ресурсов, квалификацией менеджеров, организационной структурой управления экономической деятельностью, организационной культурой менеджеров и другими параметрами внутреннего потенциала предприятия.

4. Факторы внутренней сбалансированности параметров стратегии устойчивого развития предприятия определяют: согласованность между собой отдельных целей и целевых стратегических нормативов предстоящей экономической деятельности; согласованность этих целей и нормативов с содержанием экономической политики по отдельным аспектам экономической деятельности; согласованность между собой по направлениям и во времени мероприятий по обеспечению реализации стратегии устойчивого развития предприятия.

5. Факторы реализуемости стратегии устойчивого развития предприятия определяют: стратегические возможности предприятия в формировании необходимого объема экономических ресурсов из всех источников и во всех формах; технологичность избранных для реализации инвестиционных проектов; перечень экономических инструментов, обеспечивающих формирование эффективного инвестиционного порт-

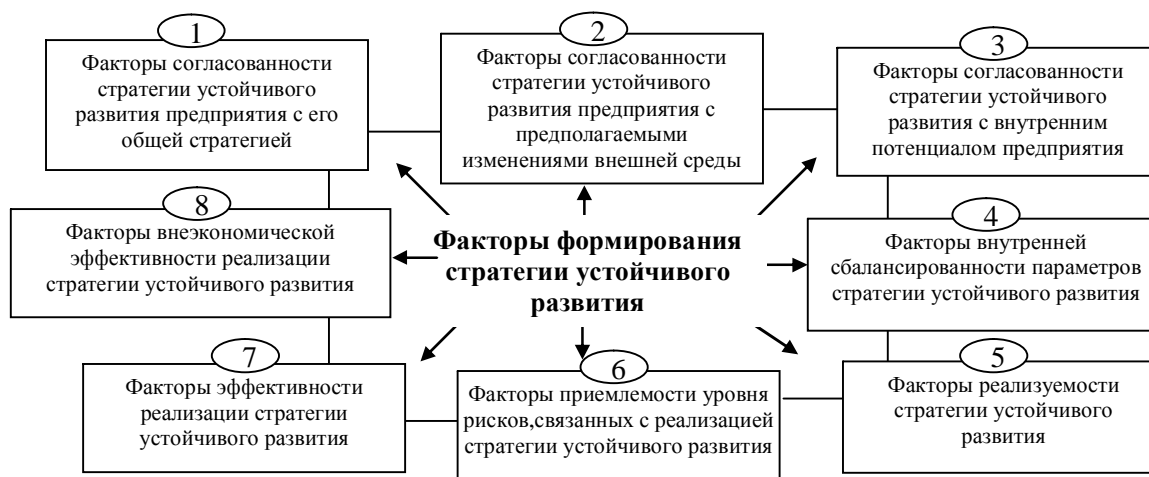


Рис. 1. Факторы, оказывающие влияние на формирование стратегии устойчивого развития предприятия

феля; организационные и технические возможности успешной реализации избранной стратегии устойчивого развития предприятия.

6. Факторы приемлемости уровня рисков, связанных с реализацией стратегии устойчивого развития предприятия, определяют уровень прогнозируемых экономических рисков, связанных с деятельностью предприятия, экономическую сбалансированность в процессе реализации стратегии устойчивого развития предприятия. Кроме того, эти факторы определяют до-

пустимость уровня рисков для экономической деятельности данного предприятия с позиций возможного размера экономических потерь и генерирования угрозы банкротства.

7. Факторы экономической эффективности реализации стратегии устойчивого развития предприятия определяются, прежде всего, на основе системы общих целевых стратегических установок.

8. Факторы внеэкономической эффективности реализации стратегии устойчивого развития



Рис. 2. Алгоритм оценки влияния стратегии на устойчивое развитие предприятия

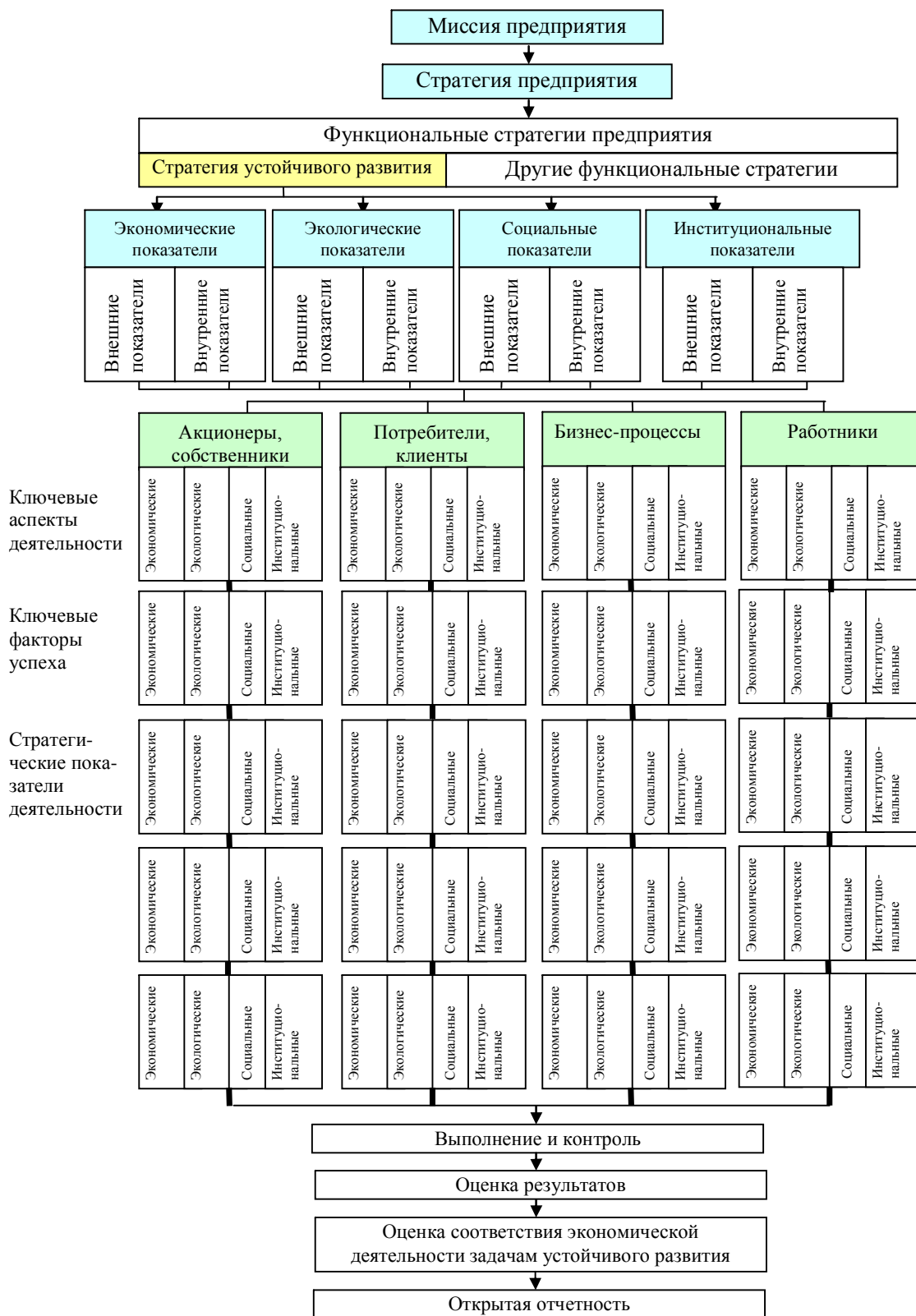


Рис. 3. Модель механизма формирования и реализации стратегии устойчивого развития предприятия

предприятия определяются деловой репутацией предприятия, уровнем управляемости экономической деятельностью структурных его подразделений; уровнем материальной и социальной удовлетворенности менеджеров.

Рассматривая стратегию устойчивого развития предприятия как фактор его устойчивого развития, автор предлагает совокупность факторов, влияющих на формирование стратегии устойчивого развития предприятия, перегрупп-

пировать в соответствии со следующим порядком, отвечающим концепции устойчивого развития:

1) факторы, влияющие на социальную составляющую стратегии устойчивого развития предприятия: а) внутренние, б) внешние;

2) факторы, влияющие на экологическую составляющую стратегии устойчивого развития предприятия: а) внутренние, б) внешние;

3) факторы, влияющие на финансово-экономическую составляющую стратегии устойчивого развития предприятия: а) внутренние, б) внешние;

4) факторы, влияющие на институциональную составляющую стратегии устойчивого развития предприятия: а) внутренние, б) внешние.

Осуществление стратегии устойчивого развития предприятия предполагает наличие мониторинга экономической деятельности и оценки ее результатов на определенных этапах на соответствие задачам устойчивого развития предприятия. Такая оценка осуществляется при разработке стратегии устойчивого развития предприятия и при ее реализации.

Оценка влияния стратегии на устойчивое развитие предприятия должна решать следующие задачи:

- дать сбалансированное и адекватное представление об экономических, экологических, социальных и финансовых показателях, а на их основе – о влиянии стратегии на устойчивое развитие предприятия;
- сравнивать показатели за различные периоды времени;
- сравнивать показатели разных организаций;
- с высокой степенью достоверности отвечать на вопросы, вызывающие озабоченность у заинтересованных сторон.

Применение вышеуказанных подходов позволяет сформулировать алгоритм оценки влияния стратегии на устойчивое развитие предприятия (рис. 2).

Оценка соответствия экономической деятельности задачам устойчивого развития предприятия представляет собой аналитический процесс, позволяющий ответить на вопрос о том, приведет ли разработанная стратегия устойчивого развития (представленная, например, в форме стратегического экономического плана, комплексной программы стратегического экономического развития предприятия и т.п.) к достижению предприятием своих экономических целей, соответствующих задачам устойчи-

вого развития, в условиях возможных изменений внешних и внутренних факторов. Процесс такой оценки осуществляется как менеджерами предприятия, так и привлеченными экспертами.

Организация оценки соответствия экономической деятельности задачам устойчивого развития предприятия базируется на модели механизма формирования и реализации стратегии устойчивого развития предприятия (рис. 3), которая разрабатывается на основе методологии и технологии сбалансированных счетных карт (BSC) и международных рекомендаций для открытой отчетности по устойчивому развитию.

Предложенная организация оценки соответствия экономической деятельности задачам устойчивого развития промышленного предприятия производится по состоянию финансово-экономических показателей и показателей устойчивого развития в два этапа (рис. 4):

1) Анализ влияния факторов на показатели устойчивого развития и экономической деятельности предприятия: а) количественное и качественное определение воздействия внешних и внутренних социальных, экологических, экономических и институциональных факторов на экономические результаты деятельности предприятия; б) количественное и качественное определение воздействия факторов экономической деятельности на показатели устойчивого развития предприятия.

2) Анализ показателей устойчивого развития предприятия согласно международным методическим рекомендациям по устойчивому развитию в разрезе:

- финансово-экономических показателей;
- социальных показателей;
- экологических показателей;
- институциональных показателей.

Для оценки влияния внешних и внутренних факторов на результаты экономической деятельности и показатели устойчивого развития в анализе применяются такие методы, как цепные подстановки, абсолютные и относительные разницы, интегральный метод, корреляционный, компонентный, методы линейного, выпуклого программирования, теория массового обслуживания, теория игр, исследования операций, эвристические методы решения экономических задач на основании интуиции, прошлого опыта, экспертных оценок специалистов и др. Применение тех или иных методов зависит от цели и глубины анализа, объекта исследования, технических возможностей выполнения расчетов и т.д.

Факторный анализ сбалансированности показателей устойчивого развития и финансовой

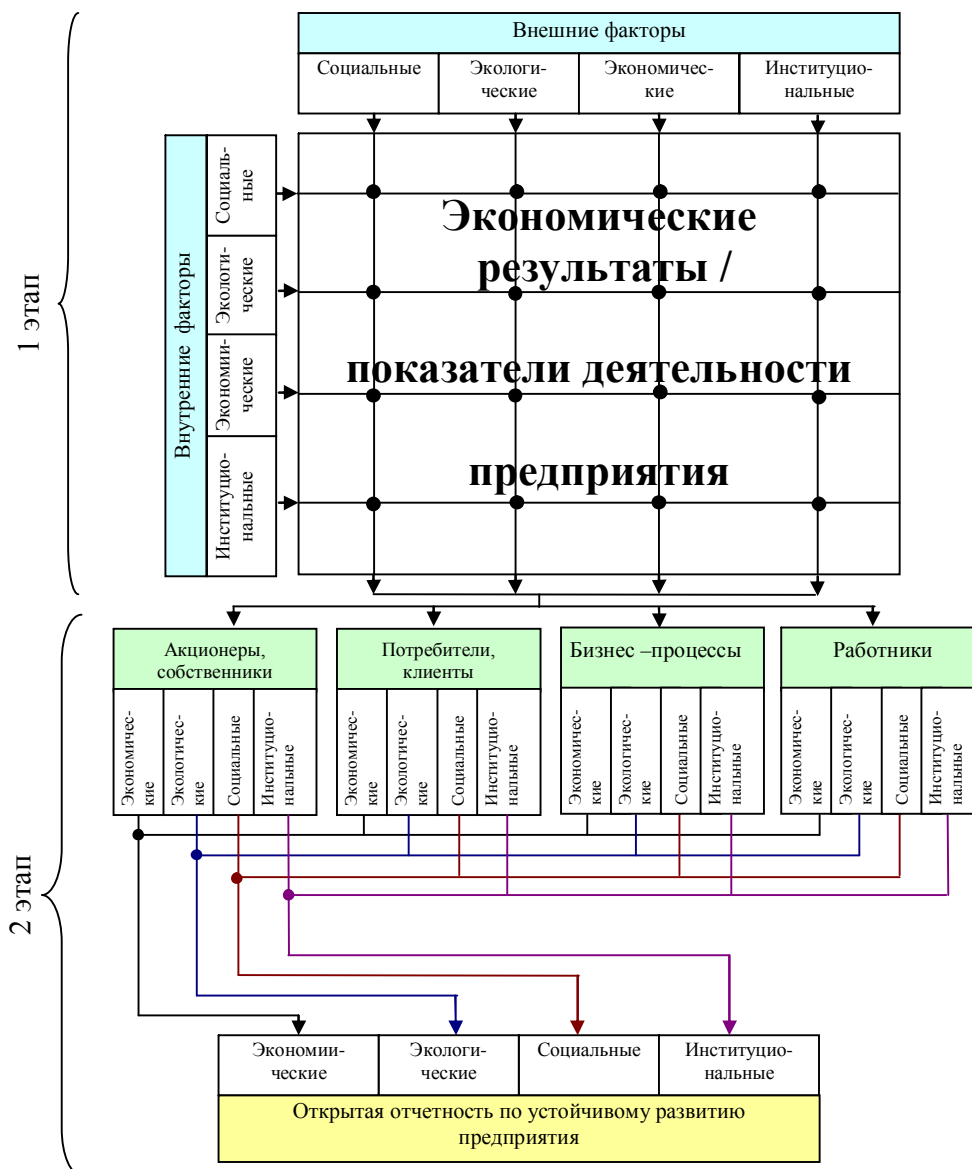


Рис. 4. Организация оценки соответствия экономической деятельности задачам устойчивого развития промышленного предприятия.

деятельности предприятия на основе методологии и технологии BSC дает оценку влияния экономической стратегии на устойчивое развитие предприятия и основу для принятия управленческих решений в рамках реализации общей стратегии и стратегии устойчивого развития предприятия.

Проведенное исследование показало, каким образом предприятия должны формировать свою стратегию устойчивого развития и выстраивать далее экономическую деятельность, чтобы отвечать международным требованиям устойчивого развития, решая социальные, экологические и институциональные задачи, обеспечивая, в конечном итоге, свою конкурентоспособность и жизнеспособность.

Список литературы

1. Ромашова Е.А. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе системы сбалансированных показателей: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Н. Новгород, 2007. 27 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп.: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 320 с.: ил.
3. Внедрение Сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners: Пер. с нем. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 478 с. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)
4. Кытманов А.В. Финансовая стратегия как фактор устойчивого развития предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ижевск, 2005. 29 с.

**A MECHANISM FOR FORMING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY
OF AN ENTERPRISE ON THE BASIS OF A BALANCED SYSTEM OF INDICATORS**

N.V. Shesterikova

Changes in the modern economy lead to the need of reconsidering the concepts of strategic enterprise management aimed at their sustainable development. With the use of the promising technique based on a system of balanced indicators, it is possible to develop a method for forming the sustainable development strategy of an enterprise and to evaluate the influence of the strategy on its sustainable development.