

## РАЗРАБОТКА ГИБКИХ СТРАТЕГИЙ КАК РЕЗЕРВ И НОВЫЙ АСПЕКТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СРЕДНЕГО И МАЛОГО БИЗНЕСА

© 2008 В.А. Бердников, М.М. Реснянский, А.В. Севостьянов\*

Анализируются смыслы и исследуются условия разработки гибких стратегий как резерва и нового аспекта конкурентоспособности предприятий среднего и малого бизнеса.

В условиях жесткой конкуренции и быстрых изменений внешней среды стратегия становится основным фактором в обеспечении конкурентоспособности предприятия. В такой обстановке выигрывает тот, кто может лучше предвидеть и быстрее просчитать различные варианты ведения бизнеса. При этом для оценки бизнеса принято обращать внимание на краткосрочные финансовые показатели (прибыль, рентабельность и т.д.). В целях их улучшения снижаются расходы на маркетинг, работу с персоналом (обучение и пр.), которые могли бы дать эффект в будущем. В последнее время появилось понятие стратегического управленческого учета, основными элементами которого являются: миссия и видение предприятия, стратегические цели, критические факторы ус-

пеха, сбалансированная система не только финансовых, но и нефинансовых показателей деятельности. Один из наиболее широко используемых подходов к разработке ключевых показателей деятельности - Balanced Scorecard, BSC (сбалансированная система оценочных индикаторов) Нортон и Каплана<sup>1</sup>.

Следует отметить, что модель не учитывает влияния внешних макроэкономических факторов, которые способны менять принципиальные условия формирования и реализации стратегии.

В частности, в модель Нортон и Каплана имеет смысл ввести дополнительный элемент, который и будет являться причиной формирования элемента гибкости в выбранной стратегии (рис. 1).

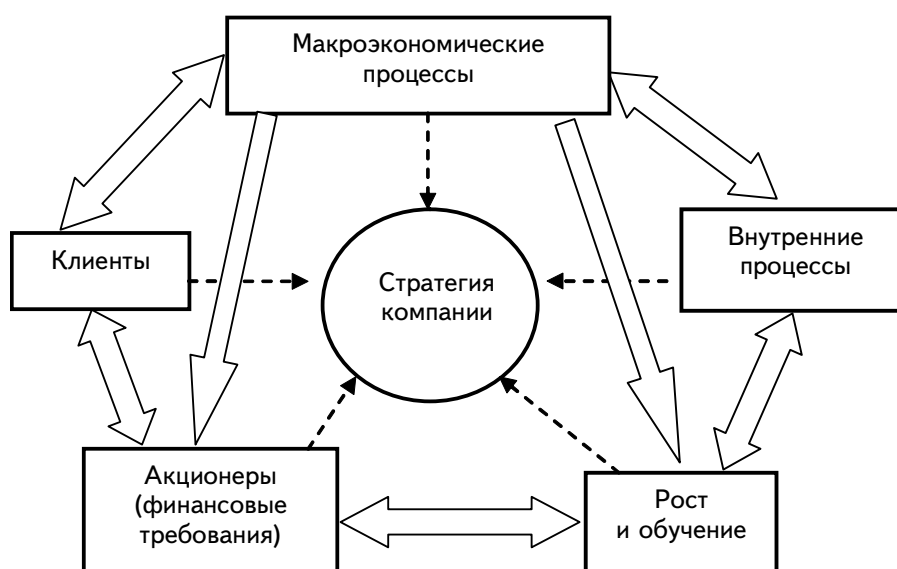


Рис. 1. Авторская модель взаимодействия сбалансированных показателей в системе формирования стратегии компании

\* Бердников Владимир Алексеевич, доктор экономических наук, филиал Самарского государственного экономического университета в г. Тольятти; Реснянский Михаил Михайлович, соискатель, Самарский государственный экономический университет; Севостьянов Алексей Владимирович, соискатель, Самарский государственный экономический университет.

Таблица 1

**Модель ключевых показателей деятельности верхнего уровня**

№	КПД	Измеритель
<b>Финансовые КПД</b>		
1	Доходность (прибыльность) компании	- Достижение нормы прибыли на используемый капитал быстрее запланированного - Величина внутренней ставки доходности по отношению к среднеотраслевой
2	Стоимость компании	Рыночная оценка стоимости (предложения о покупке или инвестировании)
3	Стабильность финансового положения компании в долгосрочном периоде	- Доходность компании - Эффективность размещения привлеченных финансовых ресурсов - Надежность размещения привлеченных финансовых ресурсов
<b>КПД удовлетворенности клиентов</b>		
1	Востребованность услуг	- Динамика роста объемов операций - Количество потребителей, перешедших от конкурентов
2	Узнаваемость компании	- Узнаваемость бренда - Положительные ассоциации потребителей - Использование имени и брендов компании независимыми издателями в качестве образцов сравнения
3	Лояльность клиентов	- Количество повторно заключенных контрактов - Количество клиентов, расширивших список услуг
<b>КПД организации (внутренние процессы)</b>		
1	Деперсонифицированность системы управления	Независимость системы управления от личностей менеджеров
2	Минимизация времени прохождения типовых и специальных операций	Время отклика системы на рыночное событие
3	Прозрачность системы управления	Типовые или стандартизированные: - бизнес-процессы; - регламенты деятельности; - система менеджмента качества
4	Динамизм	- Рост компании по отношению к росту рынка - Рост компании по отношению к росту конкурентов - Положительная динамика скорости роста
5	Лояльность персонала	- Текучесть кадров - Количество утечек коммерческой информации
<b>КПД роста и обучения</b>		
1	Динамика развития	- Объем операций, отнесенный к количеству персонала по отношению к предыдущему периоду - Рост количества офисов продаж (филиалов) - Рост количества услуг
2	Потенциал развития	- Квалификация персонала - Применение инноваций и технологических новшеств - Рыночная стоимость персонала по сравнению с персоналом конкурирующих компаний - Количество примененных эффективных инноваций - Спрос на трудоустройство в компании - Спрос на сотрудников компании со стороны конкурентов
3	Использование потенциала развития	Повторение конкурентами маркетинговых и технологических новшеств компании
<b>КПД макроэкономических процессов</b>		
1	Уровень активности конкурентов	- Привлекательность отрасли - Емкость рынка - Рыночные барьеры
2	Страновые макроэкономические риски	- Оценка мировыми рейтинговыми агентствами страновых рисков - Налоговая система - Политическая стратегия долгосрочного экономического развития страны

В рамках гибкого стратегического целеполагания, с точки зрения собственников, ключевые показатели деятельности верхнего уровня могут быть отражены следующим образом (табл. 1).

В соответствии с системным принципом измерения эффективность системы управления должна определяться на основе ее влияния на степень достижения целей функционирования субъекта хозяйствования.

В целях определения уровня влияния рассмотренных факторов можно воспользоваться балльным и экспертным методами. Для диагностики влияния вероятности проникновения в отрасль разумнее прибегнуть к услугам внешних экспертов-специалистов макроуровня. Агрегированный показатель, отражающий уровень отраслевой конкуренции, рассчитывается как среднеарифметическое значение экспертных оценок по всем факторам.

Другим важным аспектом, определяющим уровень конкуренции в отрасли, является стадия ее развития. Отрасль, как и организация, в своем развитии проходит “эмбриональный” период, рост, зрелость и старение. В числе основных критериев отнесения отрасли к тому или иному периоду существования выступают показатели, характеризующие темпы ее рос-

В концепции гибкого производства стадия старения нивелируется и переходит в рост за счет постоянной инновационной деятельности в рамках производства данного товара и подготовки его к новому скачку спроса (придание товару новых свойств, агрессивная маркетинговая политика, снижение себестоимости производства, перевод товара в качественно иную ипостась и сферу применения).

Наиболее конкурентоустойчивыми и перспективными в контексте конкурентоспособности являются организации, которые наилучшим образом способны реализовать все направления стратегии предприятия в условиях нестабильности внешних и внутренних факторов среды.

Качественным методом, позволяющим оценить наиболее сильные и слабые стороны конкурентов, является метод контрольных вопросов. Последние касаются факторов успеха организаций-конкурентов (табл. 2).

Попадание большинства показателей в гр. 3 свидетельствует о благополучии предприятия, а в гр. 1 - о его критическом состоянии.

В целом, гибкость характеризует свойство органов управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной

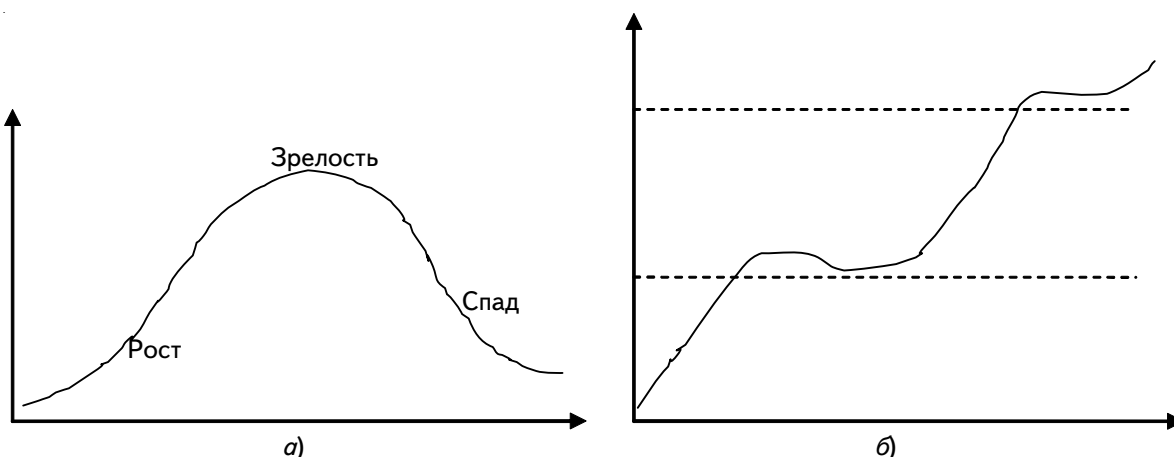


Рис. 2. Модель формирования гибкого производства в соответствии с концепцией жизненного цикла

- а) традиционная концепция жизненного цикла производства;
- б) жизненный цикл стратегически гибкого производства

та, потенциал и эволюцию продуктов и технологий. Наличие информации по этим показателям дает возможность, используя методы сравнения и моделирования, определить стадию жизненного цикла отрасли (рис. 2а), а следовательно, и положение действующих предприятий в конкурентной среде.

системе управления упорядоченности отношений. В частности, гибкость может оцениваться по многообразию форм взаимодействия управленческих органов, по номенклатуре решаемых подразделениями задач, по уровню централизации ответственности и другим признакам.

Таблица 2

**Числовые оценки показателя стратегической конкурентоустойчивости  
организации при реализации гибкой стратегии**

Параметр оценки	Оценка								
	Плохо			Приемлемо			Хорошо		
	- 4	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3	+ 4
Гибкий производственный потенциал	+								
Потенциал адаптивности к сбыту			+						
Эффективность НИОКР						+			
Финансовый потенциал								+	
Организационный потенциал							+		
Эффективная мотивация					+				
Инновационный потенциал						+			
Общая эффективность бизнеса				+					
Затраты на сырье							+		
Внереализационные расходы								+	
Операционные расходы								+	

Стратегию можно рассматривать одновременно как перспективу развития и модель реагирования на изменения внешней среды, в рамках которой действует данная организация. Стратегия проявляется в конкурентной позиции, структуре организации, ее системе ценностей, в особенностях мотивации и контроля персонала.

В данной связи имеет смысл ввести в научный оборот понятие гибкого стратегирования. Гибкое стратегирование - формирование таких интегрированных в систему управления стратегий, применение которых позволяет организации не снижать темпов своего развития и приращения комплексных показателей эффективности деятельности под негативным воздействием факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Достижение корпорацией поставленной стратегической цели возможно в соответствии с выбранной стратегией при неизменности параметров внешней среды и внутренней составляющей.

Максимально приближая показатели финансово-хозяйственной деятельности к выбранной системе сбалансированных показателей, организация имеет шанс пройти часть пути по достижению стратегических целей, но при жесткой регламентации системы сбалансированных показателей стратегическое достижение целей ставится под сомнение.

Реализация стратегии корпорации направлена прежде всего на достижение стратегических целей, т.е. на претворение в жизнь миссии корпорации. Момент достижения целей и реализации миссии можно отследить

путем сравнения целевых показателей деятельности организации с текущими. Если сбалансированная система показателей организации на текущий момент идентична показателям, знаменующим реализацию целей корпорации, значит, цели достигнуты, есть возможность рассматривать новые пути развития организации, формировать новое дерево целей и формулировать новую миссию. При реализации стратегии во времени имеет смысл отслеживать правильность и сбалансированность формирования структуры показателей организации. Для этого в контрольных временных точках можно сравнивать параметры сбалансированной системы показателей  $1к, 2к, 3к \dots Nк$  с целевыми показателями. При неизменности внешней и внутренней среды корпорации реализация подобной стратегии не представляет особого труда.

Так, если в качестве стратегической цели озвучен захват корпорацией 20% рынка сбыта за 3 года, то реализацию стратегических задач во времени можно отслеживать каждый год и пересматривать существующие пути развития организации в соответствии с главной целью.

При изменении в какой-то момент законодательства страны или при возникновении внутри организации форс-мажорных обстоятельств, ставящих под вопрос саму работу организации, статическая стратегия является малоэффективным инструментом развития организации. Под *«гибкими стратегиями»* понимается многообразие всех путей реализации эффективной стратегии для достиже-

ния конечных целей в системе изменчивых внешней и внутренней сред.

Определение эффективности стратегии во времени и достижение ею контрольных точек в данном случае не могут быть описаны стандартным набором коэффициентов или детерминированной моделью.

При определении эффективности и рациональности гибкой стратегии имеет смысл использовать корреляционные стохастические модели. Достижение положительного эффекта в “контрольной точке” может быть описано стохастическим уравнением типа

$$S_{ob} = f(x_1, x_2, x_3, \dots x_n),$$

где  $S_{ob}$  - комплексный коэффициент, определяющий эффективность гибкой стратегии;  $x_1, x_2, x_3, \dots x_n$  - группа параметров, определяющих эффективность реализации стратегии во времени.

Тип стохастической модели и группа параметров, определяющих ее эффективность, определяются экспертным путем для каждого предприятия.

Понятие гибкости можно трактовать также как эффективную способность организации к развитию во времени. Если за определенный период времени предприятие повысило свои показатели и приблизилось к выполнению миссии, то его стратегия эффективная и гибкая.

При рассмотрении в качестве характеристик высокой гибкости производства его финансовых показателей, отраженных в форме 2 финансовой отчетности, эффективность про-

изводственной деятельности в условиях изменчивости среды производства будет характеризоваться темпами прироста (скоростью) показателей.

Изменчивость и адаптивность организации как аспект ее стратегической гибкости определяются, по нашему мнению, прежде всего скоростью получения необходимых для успешного функционирования результатов, т.е. способностью компании в сжатые сроки подстраивать свои активы под требования рынка и текущих обстоятельств в целом (рис. 3). Оборотные средства, являясь наиболее мобильными в структуре активов, именно своей способностью к высокой ликвидности позволяют предприятию использовать стратегический маневр в осуществляемой деятельности. Причем если ликвидность мы понимаем как способность быстрого перевода средств в деньги, то гибкость оборотных средств будем рассматривать как способность быстро трансформировать один тип активов в другой.

Если взять за косвенный показатель гибкой стратегии темпы увеличения рентабельности, тогда на ничтожно маленьком отрезке времени изменение рентабельности составит  $dR$ .

$$\Delta R_{год} = R_{кон} - R_{нач}.$$

Характеристическую зависимость можно представить в виде

$$dR = f(x_1, x_2 \dots x_n) dt.$$

Отсюда показатель рентабельности можно определить следующим образом:

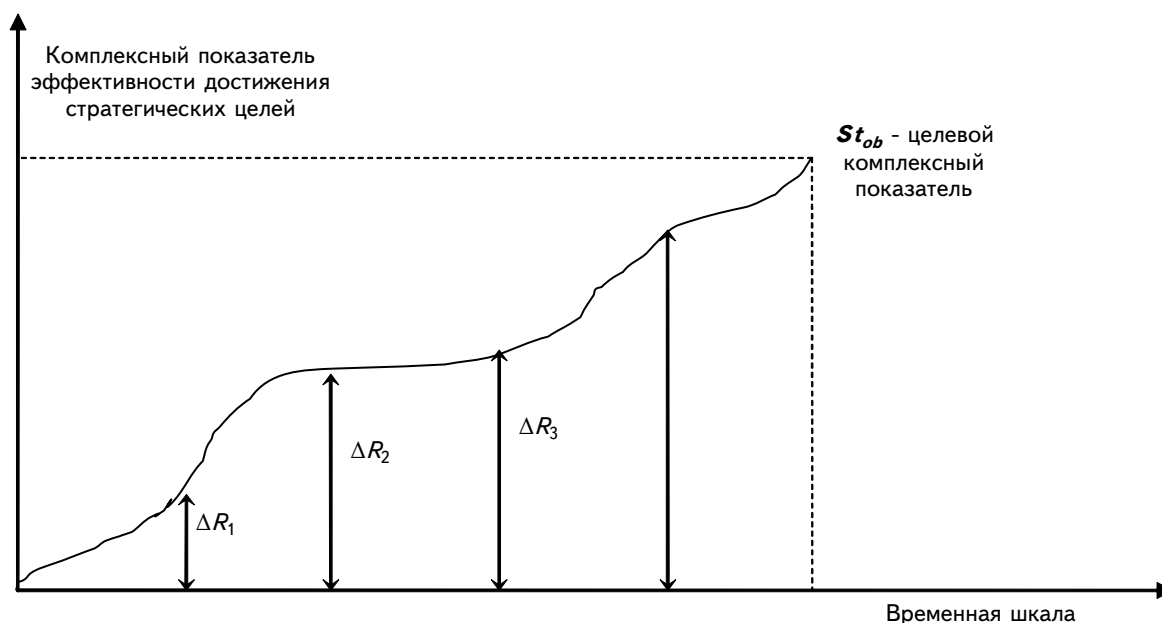


Рис. 3. График гибкого развития организации во времени

$$R_x = \int f(x_1, x_2 \dots x_n) dt.$$

Итоговое значение показателя будет представлять собой интеграл от изменений показателя по  $dt$ .

Для промышленного предприятия гибкость управления оборотными активами определяется, на наш взгляд, прежде всего способностью сокращать производственный и финансовый циклы. Особыми гранями гибкости выступают эффективная организационная политика, политика целеполагания и мотивации персонала.

В рамках проведенных исследований был создан опросный лист, позволивший выяснить удельную величину влияния различных организационных факторов в системе успешного функционирования производства. Объектом анализа были промышленные предприятия города Тольятти, предметом исследования выступали данные по организационной структуре и эффективности деятельности предприятий, их объективные экономические показатели и отзывы сотрудников. Опрос был проведен среди управленцев, собственников и наемных служащих высшего звена. Результаты опроса были объединены в итоговую таблицу, в которой были просуммированы ответы и выделена удельная доля значимости определенного фактора с точки зрения респондента в общем вопросе долгосрочного выживания компании.

В разработанной параметрической модели значения производственной эффективности выразили через коэффициент выполнения плана производства за ряд предыдущих периодов, финансовую эффективность - через рентабельность капитала, социальную нестабильность - через коэффициент текучести персонала.

Приведя данные таблицы к единому знаменателю, при котором значение итога будет составлять единицу, получили следующее уравнение:

$$M_{ГС} = 4,38 \cdot B_{пр} + 5,25 \cdot R_K - 4,87 \cdot K_{тп},$$

где  $M_{ГС}$  - параметрическая модель гибкой корпоративной стратегии;  $B_{пр}$  - коэффициент выполнения плана (бюджета) производства;  $R_K$  - рентабельность капитала;  $K_{тп}$  - коэффициент текучести персонала.

Данная модель дает представление, насколько весомы значения производственной, финансовой и социальной составляющей промышленной корпорации во времени, т.е. насколько гибка стратегия развития корпорации.

Одним из основополагающих принципов корпоративного управления является формирование организационной структуры корпорации. В настоящее время в поисках более высокой эффективности функционирования крупные зарубежные корпорации начинают перестраивать организационную структуру. Суть перемен состоит в стремлении исполь-

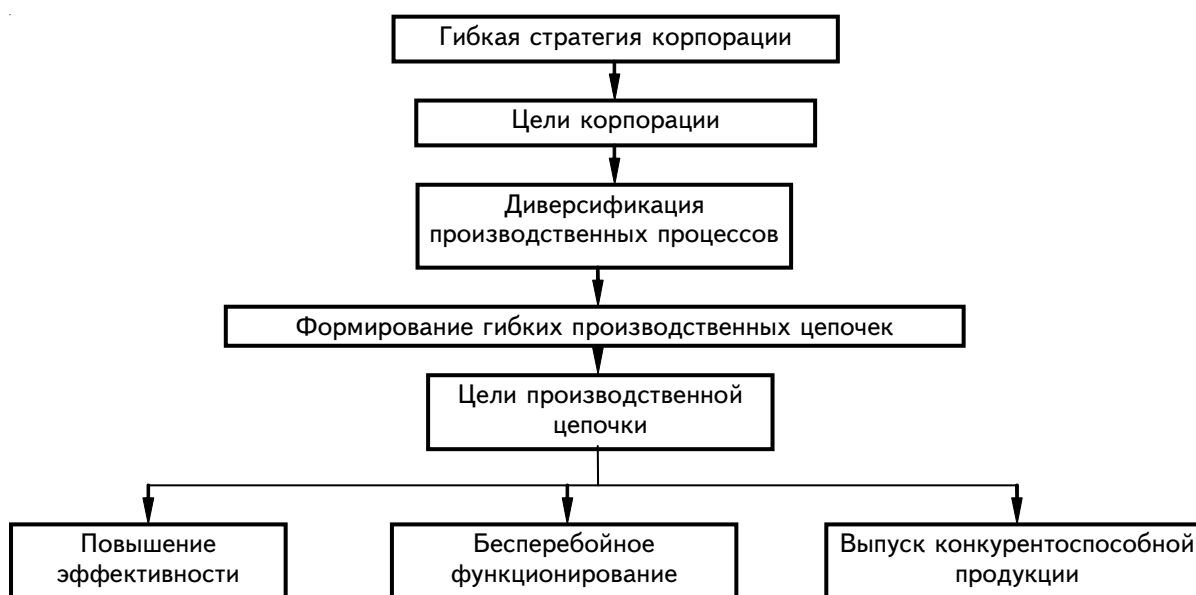
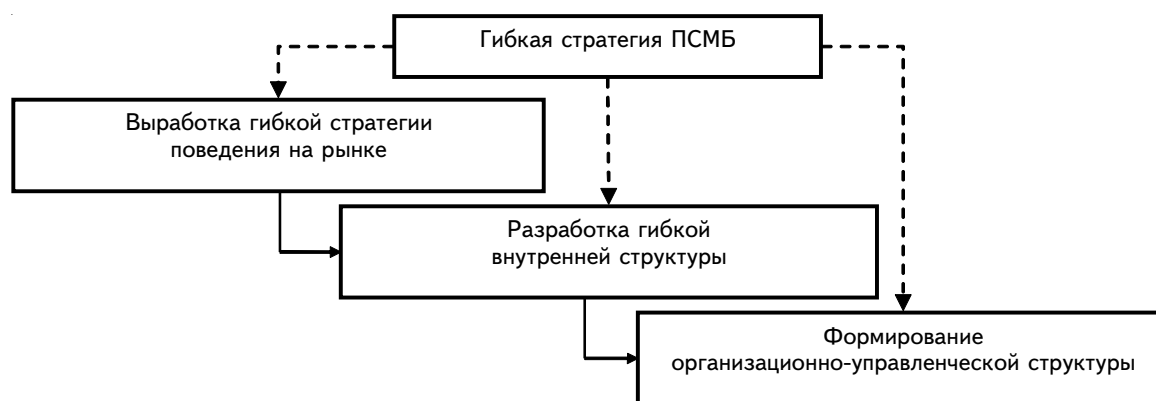


Рис. 4. Авторская модель дерева целей производственных цепочек в соответствии с целями фирмы (корпорации)



**Рис. 5. Авторская модель процесса выработки гибкой стратегии предприятий среднего и малого бизнеса**

зовать преимущества организаций со “сквозным” менеджментом перед менеджментом “вверх и вниз” в вертикально ориентированной иерархии.

Для создания корпорации необходимы объединение прежде всего предприятий одной технологической цепочки и создание такой структуры производства, при которой упрощается система управления производственным процессом (рис. 4, 5).

В наиболее эффективных корпорациях выработка стратегии осуществляется на основе проведенных прогнозов развития рынков выпускаемой продукции, оценки потенциальных рисков, проведенного анализа финансово-хозяйственного состояния и эффек-

тивности управления корпорацией, а также анализа сильных и слабых сторон корпорации. Общая стратегия корпорации, являясь, по сути, системной, т.е. учитывающей структуру капитала и последовательность корпоративных потоков, зависит от типа корпоративного объединения.

Эффективность влияния управления на экономический рост предприятия зависит от того, на что направлены инвестиции и реализующие их целевые программы, насколько конкретно и тщательно осуществляются их планирование и мониторинг.

<sup>1</sup> Каплан С. Роберт, Нортон П. Дейвид. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: Пер. с англ. М., 2003.