

Инновации в системе управления стратегической устойчивостью предприятия

© 2013 Григорьева Светлана Вячеславовна

кандидат экономических наук

Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола

E-mail: center_audita@mail.ru

Рассматриваются инновационные методы управления, позволяющие усовершенствовать систему стратегического управления предприятием и обеспечить стратегическую устойчивость развития.

Ключевые слова: инновации, методы управления, управление по целям, бюджетирование, реинжиниринг бизнес-процессов, стратегическая устойчивость.

Управление инновациями является сложным и многофакторным процессом и должно обладать признаками, которые представлены в известном международном документе “Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям” (третье издание)¹:

- инновация связана с *неопределенностью* относительно успешности результата деятельности по ее осуществлению. Заранее не известно, каким будет результат инновационной деятельности, т. е. приведут ли исследования и разработки к успеху в создании принимаемого рынком продукта, или сколько времени и ресурсов понадобится для внедрения нового производственного процесса, метода маркетинга или организации и насколько успешными они будут;

- инновация подразумевает *инвестиции*. Соответствующие вложения могут включать приобретение основных и “неосязаемых” активов, а также другие действия (такие, как выплата заработной платы или приобретение материалов или услуг), которые потенциально способны принести доход в будущем;

- инновации свойственно *“растекаться”* (to spillover). Выгоды от творческой инновации редко в полном объеме остаются в собственности фирмы-инициатора. Фирмы, осуществляющие инновационную деятельность путем освоения чужих инноваций, могут получать выгоды от “растекания” знаний или от использования оригинальных инноваций. Для некоторых видов инновационной активности стоимость имитации инноваций существенно ниже разработочных затрат, и, соответственно, может возникать потребность в эффективном механизме обращения инноваций в собственность, чтобы поддержать стремление к их созданию;

- инновация подразумевает использование *новых знаний*, или использование по-новому уже существующих знаний, или использование новой комбинации уже существующих знаний.

Новые знания могут создаваться инновационной фирмой в ходе собственной инновационной деятельности (т. е. путем внутренних исследований и разработок) либо приобретаться извне по различным каналам (например, посредством покупки новой технологии). Использование новых знаний или комбинирование уже существующих требует инновационных усилий, которые можно отличать от стандартизированной рутины;

- инновация нацелена на *повышение эффективности* фирмы посредством достижения конкурентного преимущества (или простого поддержания конкурентоспособности) за счет изменения кривой спроса.

Руководство Осло различает четыре типа инноваций: продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные. При этом маркетинговые и организационные инновации не входили в прошлые редакции Руководства, поэтому вызывают повышенный интерес, как инновации, востребованные рынком и получившие признание на уровне официальных документов.

Продуктовая инновация выражает товар или услугу с новыми или значительно улучшенными свойствами, а процессная инновация - новый или значительно улучшенный способ производства или доставки продукта.

Маркетинговая инновация есть внедрение нового метода маркетинга, включая значительные изменения в дизайне или упаковке продукта, его складировании, продвижении на рынок или в назначении продажной цены.

Организационная инновация есть внедрение нового организационного метода в деловой практике фирмы, в организации рабочих мест или внешних связях. Отличительной особенностью организационной инновации от прочих организационных изменений в данной фирме является внедрение какого-либо организационного метода (в деловую практику, в организацию рабочих мест или во внешние связи), не использовавше-

гося фирмой ранее и являющегося результатом реализации стратегических решений руководства².

Управление стратегической устойчивостью относится к организационной инновации предприятия, направленной в конечном итоге на повышение эффективности деятельности. Ключевую роль при внедрении организационных инноваций будет играть личностный потенциал работников предприятия - их способность овладевать новыми знаниями и грамотное управление инвестициями. Кадры во многом определяют целесообразность и результативность инновационных процессов в системе управления предприятием, решая тактические и стратегические задачи инновационных преобразований. Таким образом, первичным звеном организационных инноваций выступают работники предприятия, а затем уже и деятельность предприятия в целом.

Способность компании мобилизовать и использовать знания своих сотрудников становится более значимым фактором. В этом заключается успех грамотного стратегического управления, развития инновационных процессов, способности привлекать новых клиентов, эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Отсутствие желания у руководства вкладывать средства в перспективное развитие не сможет обеспечить предприятию длительную устойчивость в конкурентных условиях хозяйствования. "Нельзя создать завтрашний день, не избавившись от вчерашнего. Сохранение того, что уходит безвозвратно, требует огромного расхода сил и времени. На поддержание технологий и производства вчерашнего дня организации тратят свои самые ценные ресурсы - силы и время наиболее опытных и высококвалифицированных сотрудников, причем всегда безрезультатно"³. Вопросы инновационного развития необходимо решать с использованием современных технологий стратегического менеджмента. При этом многими авторами акцент делается на *сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard System)*. Эта система трансформирует стратегию в задачи и показатели, сгруппированные по четырем различным направлениям, таким как финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и повышение квалификации⁴.

Сбалансированная система показателей может выступить способом доведения до персонала стратегических целей предприятия и контроля за их достижением через ключевые показатели результативности, которые, по сути, определяют эффективность бизнес-процессов и работу каждого отдельного сотрудника. В этом контексте сбалансированная система показателей явля-

ется инструментом не только стратегического, но и оперативного управления. Стратегические решения должны четко определить, сможет ли предприятие выйти на позицию стратегической устойчивости, укрепить конкурентные преимущества в меняющихся условиях внешней среды. Считая наращивание инновационного потенциала одним из основных факторов повышения эффективности деятельности предприятия, менеджеры должны научиться принимать грамотные решения при рассмотрении текущих задач и для обеспечения стратегической устойчивости развития предприятия.

Современный этап развития экономики требует активизации инновационной деятельности, что потребует значительных инвестиций. Но инвестиции должны быть не целью производственно-экономической деятельности, а средством инновационных изменений.

Формирование стратегии развития предприятия на основе сбалансированной системы показателей позволит усовершенствовать организационную структуру.

Анализ существующих программ организационных изменений предприятия с учетом сбалансированной системы показателей показал сложность внедрения системы в практическую деятельность предприятий. В литературе пока не представлен достаточный материал о том, что сбалансированная система показателей позволила получить убедительный результат в повышении эффективности деятельности предприятия.

При проведении организационных изменений необходимо обобщать опыт положительных результатов в достижении стратегической устойчивостью предприятия. Возможно, это потребует изменение стиля работы и внедрения, инновационных для предприятия методик управления по целям, бюджетирования, реинжиниринга бизнес-процессов.

Управление по целям (Management by objectives - MBO). Концепция "управления по целям" может рассматриваться как инновационная, поскольку представляет собой новую технологию управления предприятием. В основу данной концепции положены четко сформулированные цели предприятия и каждого его сотрудника.

Сразу отметим, что стратегическое управление и MBO - два различных подхода к управлению. Стратегическое управление основано на разработке миссии и стратегических целей организационных изменений. По сравнению с MBO стратегическое управление значительно более масштабная система, направленная на формирование и исполнение стратегии развития предприятия. Если процесс стратегического управле-

ния базируется на административном подходе, то процесс МВО традиционно опирается на взаимоотношения между подчиненными и руководителем.

Для того чтобы разработать систему управления целями, предприятие, как минимум, должно определиться со стратегическими целями, разбить их на подцели, т.е. создать дерево целей различных уровней (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные), а также определить конкретные задачи для достижения этих целей. «Сформулированные общефирменные цели должны быть «разукрупнены», трансформированы в цели отдельных бизнес-подразделений, функциональных служб. Эффективная деятельность предприятия требует, чтобы каждая работа была подчинена его общим целям»⁵.

Ученые представляют пять базовых принципов МВО:

1. Цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.

2. Цели разрабатываются «сверху вниз» для обеспечения связи со стратегией и «снизу вверх» для достижения релевантности к сотруднику.

3. Все сотрудники участвуют в принятии решений. Процедура разработки целей для сотрудника - это процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В системе МВО цели не просто «спускаются сверху», они действительно разрабатываются начальником и подчиненным совместно. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом.

4. Осуществляется оценка проделанной работы и постоянная обратная связь.

5. Все цели должны соответствовать правилу SMART, тогда их можно использовать для построения эффективной системы мотивации персонала⁶.

Любое предприятие поддерживает тесные контакты с внешней средой через механизм обратной связи, который определяет внешние возможности и ограничения в деятельности предприятия.

Первая группа задач выражена в разработке миссии, стратегических целей и стратегических планов. Миссия и основная цель, а также частные цели и задачи определяются руководством предприятия. Эти цели разбиваются по структурным подразделениям и отделам. Важно понять, что данный процесс не должен иметь «одностороннего движения», а должен также сопровождаться движением «снизу вверх». Такой под-

ход является необходимым условием для разработки программы реализации стратегии.

Цели для подразделений и работников устанавливаются руководством совместно с работниками. В МВО основной упор делается на контроле за выполнением целей. При этом цели должны быть измеримыми, что позволит уделять особое внимание результатам деятельности.

В результате стратегического планирования определяется, какие мероприятия должны быть выполнены для достижения целей, какие для этого необходимы ресурсы и как обеспечить их эффективное использование.

Однако в ходе реализации стратегии могут измениться условия деятельности предприятия, что может привести к пересмотру целей развития. Измененные цели также должны быть понятны всем работникам предприятия. Однако такие ситуации не должны повторяться часто, что требует углубленного анализа тенденций социально-экономического развития экономики региона и страны и оценки устойчивости предприятия в динамике развития.

В то же время нельзя отрицать обязательного развития управленческих и организационных навыков у работников предприятия, в том числе и в сфере планирования и прогнозирования работы. МВО представляет собой инновационный подход, способный повысить организационную культуру, укрепить сотрудничество с партнерами и привести предприятие к необходимым изменениям и стабильности.

Бюджетирование дополняет систему управления по целям. Благодаря этой технологии удается обеспечить раннее предупреждение отклонения от целей развития и таким образом сохранить стратегическую устойчивость предприятия.

Содержание бюджетирования заключается в планировании будущей деятельности предприятия на основе системы бюджетов. Основными задачами бюджетирования являются:

- формулирование целей развития;
- разработка текущего и перспективного бюджетов;
- исполнение бюджета;
- анализ отклонений и последующие корректирующие мероприятия;
- осуществление координации в обмене информацией между подразделениями предприятия.

Разработка бюджетов в большей степени относится к категории краткосрочного планирования. Однако бюджеты могут быть и долгосрочными, что позволяет их интегрировать в стратегию развития предприятия. Важным фактором является понимание руководством и работника-

ми предприятия процесса бюджетирования. Если это условие выполняется, бюджеты становятся реалистичными и практически полезными.

Особое внимание в системе бюджетирования предприятия уделяют бюджету продаж, поскольку он непосредственно влияет на финансовые результаты деятельности предприятия. Бюджет продаж включает в себя информацию об услугах, ценах и ожидаемом доходе. Чаще всего бюджет продаж базируется на прошлых трендах реализации продукции (услуг) с учетом прогнозов экономического развития региона и экономики страны в целом.

В процессе прогнозирования объемов продаж предприятия следует учитывать следующие условия:

- если предприятие оказывает несколько видов услуг, то прогнозируется объем выручки по каждой услуге, что в дальнейшем позволяет получить общий объем продаж;
- прогнозируется уровень экономической активности на каждом рынке, где работает компания и определяется доля рынка, которую может охватить предприятие в будущем.

После прогнозирования и формирования бюджета продаж определяется бюджет производства, затрат и др. При этом следует иметь в виду, что производственная программа включает в себя запланированные виды услуг продукции в бюджетный период. Важным звеном в бюджетировании выступает разработка бюджета инвестиций для технического переоснащения предприятия и решения задач стратегического управления.

Реализация стратегии связана с анализом исполнения бюджета предприятия и выявления отклонений от запланированных цифр. При этом различают три подхода к анализу отклонений:

- простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
- анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
- анализ отклонений в условиях неопределенности;
- стратегический подход к анализу отклонений⁷.

Принято считать, что при управлении по отклонениям внимание менеджмента предприятия концентрируется только на существенных отклонениях от бюджета (более 10 % от величины бюджетных данных), однако критерии существенности каждое предприятие устанавливает самостоятельно. Таким образом, разработка системы бюджетов на предприятии дает возможность учесть все элементы прогнозов, сконцентрировав их в бюджете. Осуществление те-

кущей и последующей аналитической работы дает возможность делать необходимые корректировки и дополнения с целью совершенствования процессов бюджетирования на предприятии.

Реинжиниринг бизнес-процессов. Реинжиниринг - это концепция проектирования цепи поставок (работ) по горизонтальным или идущим от начала и до конца отдельным работам при создании ценности для потребителя в виде транспортных услуг. Он предполагает отказ от функций и переход на процессные методы работы⁸.

“Любая деятельность или операция, получающая входные данные и преобразующая их в выходные данные, может рассматриваться как процесс. Почти вся продукция и (или) деятельность по услугам и операции являются процессами”, - указывается в ИСО 9001:2000⁹. Это определение обобщающее, подводящее итог дискуссии о процессах и актуальности управления процессами.

Важным условием при организации процессного подхода в управлении предприятием выступает классификация бизнес-процессов. Анализ работ, посвященных этому вопросу, позволяет выделить три типа процессов:

- основные процессы, которые определяют результаты профилирующей деятельности и поэтому являются особенно значимыми для предприятия;
- вспомогательные процессы, которые поддерживают деятельность основных процессов. К таким процессам относятся подготовка кадров, обслуживание машин и оборудования, обеспечение связью, обеспечение безопасности и другие процессы;
- управленческие процессы, к которым можно отнести финансовое и бухгалтерское обеспечение, маркетинговые исследования, инновационное развитие и другое.

Реинжиниринг - это способ кардинальной перестройки бизнес-процессов предприятия. Организация реинжиниринга бизнес-процессов проходит четыре этапа.

Первый этап можно назвать подготовительным. Этот этап является наиболее ответственным, поскольку здесь принимается решение о начале реорганизации предприятия. На данном этапе необходимо провести работу с работниками предприятия по разъяснению целей реорганизации и необходимости таких изменений, а также определить людей, ответственных на проведение реинжиниринга.

Вторым этапом реинжиниринга выступает разработка программы реинжиниринга в соответствии со стратегическими целями развития

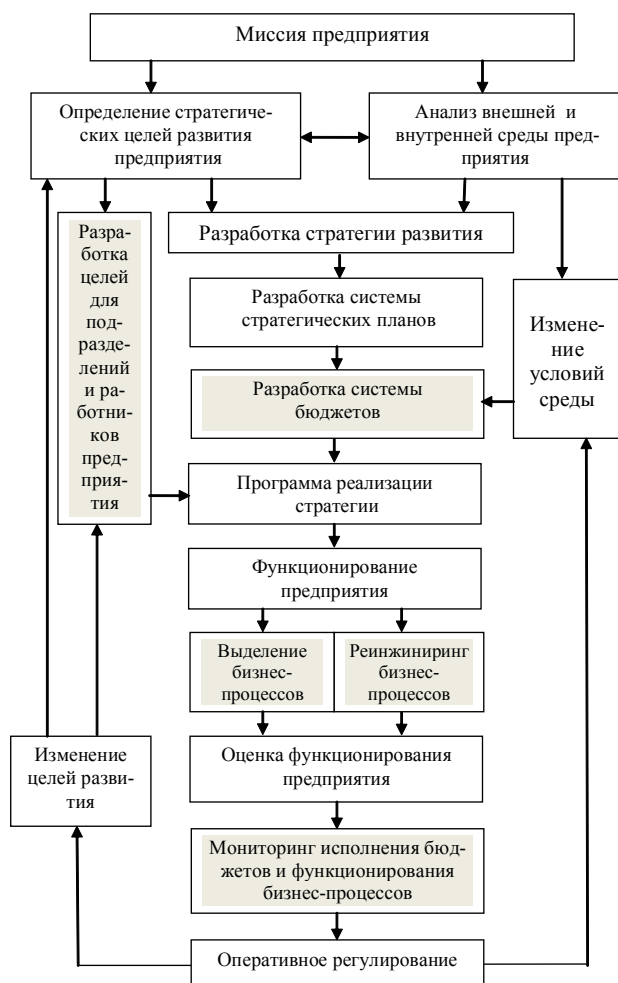


Рис. Схема стратегического управления предприятием с использованием инновационных подходов

организации и разработанными планами. Этому способствует проведение глубокого экономического анализа обеспеченности работ ресурсами и эффективности их использования. Выявляются наиболее затратные процессы, процессы, не играющие заметной роли в организации оказания транспортных услуг. На помощь этой работе приходит функционально-стоимостный анализ, результаты которого позволят разработать варианты проектов реинжиниринга процессов. После идут обоснование и выбор лучшего варианта проекта реинжиниринга. Этот вариант должен показать, какие бизнес-процессы останутся на предприятии, как они будут взаимодействовать друг с другом, как они будут направлены на удовлетворение запросов потребителей и на каких потенциальных клиентов рассчитаны.

Третий этап реинжиниринга - процесс реорганизации бизнес-процессов. На данном этапе реализуется обоснованный вариант реинжиниринга процессов. Для реализации проекта может потребоваться время, что позволяет разбить этап на ряд подэтапов. Такой алгоритм даст возможность получать опыт сотрудникам, которые уже провели реорганизацию бизнес-процесса, и передавать этот опыт другим сотрудникам, которые пока ожидают перестройку бизнес-процессов. Этим минимизируется риск проведения неэффективного реинжиниринга бизнес-процессов и, соответственно, риск стратегической устойчивости предприятия.

Четвертый этап - мониторинг прогресса внедрения и устранение любых отклонений. Функции мониторинга сводят к непрерывному контролю за нормативными и фактическими показателями процессоемкости и процессоотдачи и выявления отклонений между ними. Это позволяет добиваться эффективности функционирования бизнес-процессов.

Схема стратегического управления предприятием с использованием инновационных подходов представлена на рисунке.

Данная модель не только включает в себя новые подходы к управлению, но и обобщает и накапливает информацию о деятельности в процессе проведения мониторинга, что существенно облегчит задачи предприятия по подготовке данных для планирования и прогнозирования деятельности предприятия на предстоящие периоды и проведению аналитических процедур по реализации стратегии развития предприятия.

¹ Руководство Осло : рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / ЦИСН. М., 2006.

² Там же.

³ Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. М.; СПб.; Киев, 2004. С. 105.

⁴ Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / Harvard business School Press. Boston, 1996. С. 43.

⁵ Друкер П.Ф. Указ. соч.

⁶ Скриптунова Е. Управление по целям - инструмент нового времени. URL: <http://www.officefile.ru/article.php?id=353>.

⁷ Сухинина В.В. Бюджетирование : учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. Самара, 2008.

⁸ Управление процессами в транспортных логистических системах: учеб. пособие / В.М. Беляев [и др.]; под общ. ред. А.Г. Некрасова. М., 2011. С. 31.

⁹ ИСО 9001:2000. Системы общего руководства качеством. Требования.

Поступила в редакцию 05.04.2013 г.