

РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Т.В. Касаева, Е.С. Грузневич

УДК 658.152

РЕФЕРАТ

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ, МЕХАНИЗМ ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ, УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, ФИНАНСЫ, КЛИЕНТЫ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ПЕРСОНАЛ

Проведены исследования возможности использования сбалансированной системы показателей (ССП) для оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации. Разработан механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации, который рассматривает её в единстве трех аспектов: экономический, социальный, экологический. Каждый аспект включает четыре блока взаимосвязанных элементов сбалансированной системы показателей: финансы, клиенты и маркетинг, внутренние бизнес-процессы, персонал и развитие, для каждого из которого определяется набор частных показателей, которые должны её сформировать. По ним проводится оценка выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации.

ABSTRACT

AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX, DIFFERENTIATION, INVESTMENT

The article was an attempt to develop a mechanism for evaluation of the sustainable development strategy of the commercial organization with the unity of the three dimensions: economic, social, environmental. Every aspect of the unit includes four interrelated elements of the Balanced Scorecard: finance, marketing and customers, internal business processes, and staff development for each of which defined a set of partial indicators that should shape it.

АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ

Рост неопределенности и нестабильности мирового экономического пространства, недостаточный учет спроса на потребительском рынке, остаточное финансирование социальной сферы и неоднозначный характер управленческих решений по вопросам развития национальной экономики привел к поиску механизма, который смог бы обеспечить стабильный экономический рост. Таким механизмом стала разработка национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь. В свою очередь, устойчивое развитие может быть достигнуто только с помощью эффективного функционирования первичных звеньев экономической системы – организаций, которые играют главную роль в жизнедеятельности современного общества. Организация служит основным структурообразующим элементом

экономики, соединяющим трудовые, материальные и финансовые ресурсы. В связи с этим становится актуальной разработка, реализация и оценка выполнения стратегии устойчивого развития на уровне отдельных институциональных единиц – коммерческих организаций.

СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ

В последнее время разработано значительное число самых разнообразных инструментов, направленных на диагностику состояния бизнеса, отслеживание неблагоприятных тенденций в его функционировании, являющихся отдельными аспектами комплексного механизма устойчивого развития организации. Данные проблемы нашли свое отражение в работах как зарубежных, так и отечественных исследователей. Среди зарубежных ученых, опубликовавших свои работы в данной области, можно выделить сле-

дующих: Альтман Э. (США), Таффлер Р., Тишоу Г. (Великобритания), Беавер В. (Великобритания), Альберти Г. (Италия), Гуатри Л. (Италия) и др [4]. Среди работ российских ученых наиболее известными являются работы Беляева С.Г., Кошкина В.И., Ковалева В.В., Короткова Э.М., Валового Д.В., Ефимова М.Р., Кирилловой О.Ю., Тихомировой А.В., Трененкова Е.М., Эйтингона В.Н., Т. Е. Мельника, С. Ю. Чмель, Е.Н. Кучеровой, В.И. Кудашева, И.И. Залилова, Л.Н. Бытко, В. Лосева, А. Воронова, С. Рубанова, С. Глазьева, И. П. Богомолловой, Т.Л. Безруковой, А.И. Хорева, В.М. Баутина, А.А. Черниковой и др. [1, 2, 4, 5].

Анализ различных литературных источников показал, что в настоящее время в современной науке не существует комплексного механизма, с помощью которого можно было бы оценить степень выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации. Существующие методики, разрабатываемые исследователями в данной области, во-первых, направлены, как правило, на оценку устойчивости основаны на динамикесуществующих показателей развития, а не степени их приближения к стратегическим целям (индикаторам). Во-вторых, отсутствует единое мнение авторов относительно составляющих устойчивого развития. Большинство из них выделяют традиционные компоненты: экономический, экологический, социальный, в то время как другие либо детализируют экономическую составляющую, либо вводят новые компоненты: финансовый, производственный, технологический, инновационный, инвестиционный, маркетинговый и т. д.

Таким образом, в современной науке и практике возникла объективная потребность в разработке механизма оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации, который позволил бы получить однозначный ответ на вопрос: приближается ли бизнес к реализации стратегических целей?

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

На наш взгляд, стратегию устойчивого развития коммерческой организации можно рассматривать как совокупность трех взаимосвязанных ключевых составляющих: экономическая, экологическая и социальная. В последнее время

внимание теоретиков и практиков все чаще стало обращаться на новую для отечественной экономики, но успешно применяемую во многих странах с рыночной экономикой методику оценки стратегического развития организации – сбалансированную систему показателей [3]. В авторском исследовании был разработан механизм, базирующийся на применении системы сбалансированных показателей для оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации (рисунок 1). В соответствии с основной идеей сбалансированной системы показателей организация рассматривается как совокупность четырех аспектов: финансов, клиентов и маркетинга, внутренних бизнес-процессов, персонала и развития. Такой подход позволяет перевести реализуемую стратегию в набор конкретных взаимосвязанных показателей с возможностью представления причинно-следственных связей между подцелями в рамках выбранной стратегической цели. При его применении можно отслеживать продвижение организации к выполнению стратегической цели и корректировать при необходимости его деятельность.

Механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации представляет собой комплексный процесс, направленный на оценку степени реализации заданных стратегических индикаторов, с помощью которых организация может отслеживать выполнения её миссии и целей.

Механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития включает в себя три основных этапа:

первый – декомпозиция стратегии на элементы, выбор показателей, по которым будет проводиться оценка выполнения стратегии, оценка текущего состояния, организации;

второй – выбор критериев оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации;

третий – принятие управленческих решений по корректировке целей, внедрение новых методов управления.

Данный механизм включает не только сбор и анализ данных прошлых периодов, с помощью которых отслеживается динамика изменения состояния организации и тенденции его развития, но и оценку ее стратегических перспектив на

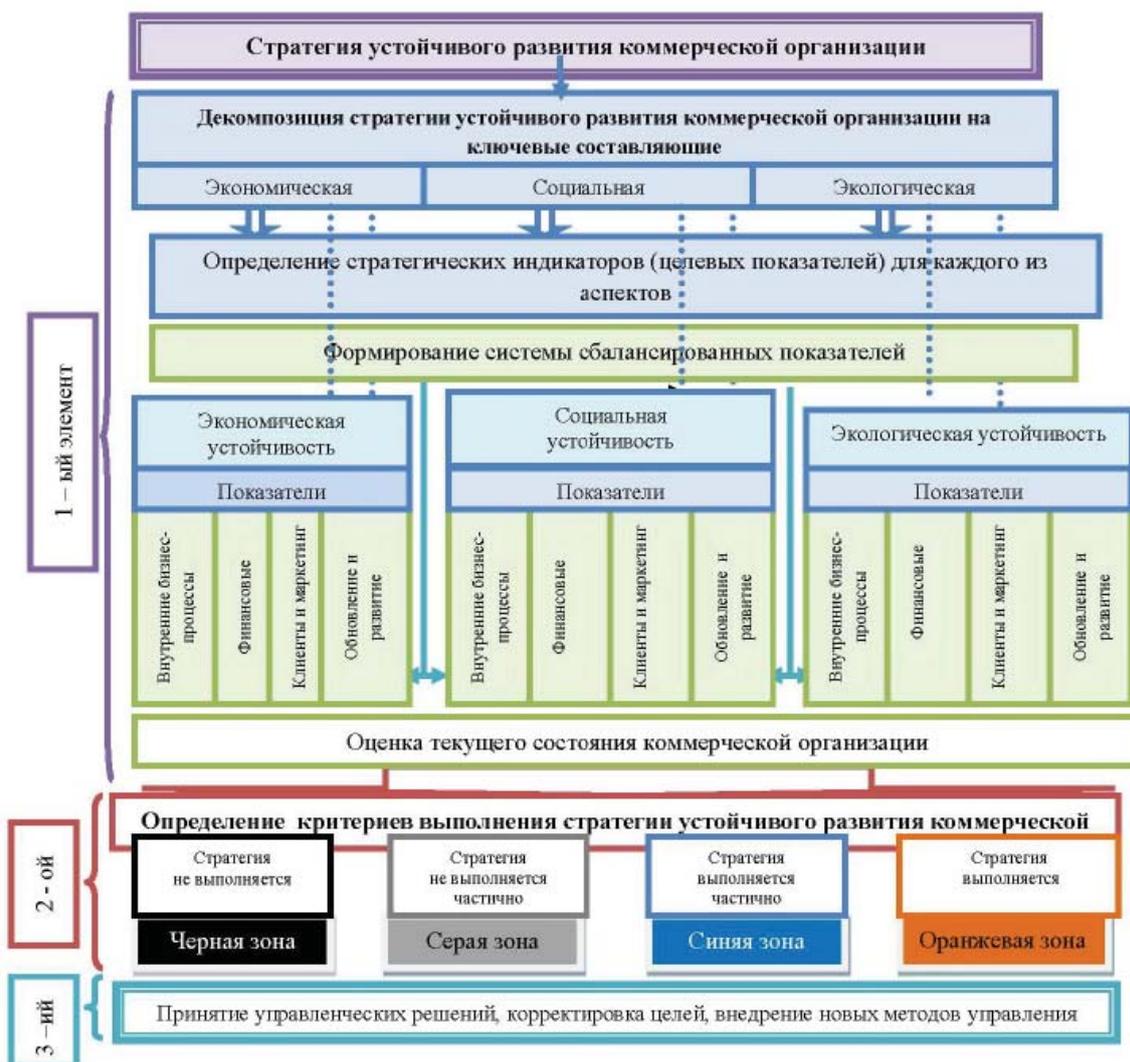


Рисунок 1 – Механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития

основе заданных руководством стратегических индикаторов с учетом изменения параметров внешней среды, что особенно актуально в условиях кризиса мировой экономической системы. Рассмотрим этапы данного механизма более подробно.

Элементы механизма оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации, с одной стороны, отражают её значимые составляющие: экономический, социальный, экологический, с другой, каждая составляющая оценивается по четырем взаимосвязанным аспектам сбалансированной системы показателей: «финансы», «клиенты и маркетинг», «внутренние бизнес-процессы», «персонал и разви-

тие». Сочетание одновременно двух подходов к оценке реализации стратегии устойчивого развития может быть успешно реализовано с помощью следующей матрицы (таблица 1).

Установление показателей для каждой коммерческой организации должно проводиться не только исходя из ее отчетности, но и учитывая внутренние информационные потоки. Поэтому невозможно разработать стандартизированный перечень частных показателей для оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации на основе сбалансированной системы показателей, так как конкретная организация имеет свои специфические параметры функционирования: вид деятельности,

Таблица 1 – Матрица оценки выполнения стратегии устойчивого развития

Аспекты ССП Составляющие СУР	Финансы	Клиенты, маркетинг	Внутренние бизнес-процессы	Персонал и развитие
Экономическая устойчивость	Показатели	Показатели	Показатели	Показатели
Экологическая устойчивость	Показатели	Показатели	Показатели	Показатели
Социальная устойчивость	Показатели	Показатели	Показатели	Показатели

Источник: собственная разработка.

масштаб, форму собственности и т. п. Следовательно, необходимо предложить потенциальный перечень частных показателей, из числа которых высшее руководство организации должно выбрать такие показатели, которые соответствуют выбранной стратегии и целям. Данный подход должен адекватным образом иллюстрировать хозяйственную деятельность коммерческой организации, способствовать выбору приоритетов и обеспечивать активное управление ею в соответствии с меняющимися внешними и внутренними условиями. Сформированная в организации высшим руководством сбалансированная система показателей должна рассматриваться как инструмент для выполнения единой стратегии и быть совокупной системой как стратегических, так и диагностических показателей. Диагностические показатели сигнализируют о текущих событиях, требующих принятия немедленных мер, а стратегические определяют стратегию достижения целей по разным направлениям деятельности в условиях конкуренции. При этом число выбранных показателей должно быть минимально необходимым и достаточным для анализа, определяющего в динамике устойчивость коммерческой организации. Сами используемые показатели должны полно и достоверно, а также точно раскрывать содержание устойчивости коммерческой организации, соотноситься в системе сбалансированных показателей, принятой для оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности организации и соответствовать действующему в организации порядку учета и отчетности. Кроме того, показатели не должны дублировать друг друга.

Рассмотрим, например, показатели экономической составляющей стратегии устойчивого

развития финансового аспекта сбалансированной системы показателей:

- 1) рентабельность совокупных активов;
- 2) рентабельность долгосрочного капитала;
- 3) рентабельность продаж;
- 4) рентабельность продукции;
- 5) рентабельности основной деятельности (продукции);
- 6) рентабельность перманентного капитала;
- 7) коэффициент устойчивости экономического роста;
- 8) запас финансовой устойчивости;
- 9) маржинальный доход;
- 10) финансовый цикл;
- 11) финансовый леверидж;
- 12) перспективная ликвидность;
- 13) коэффициент покрытия активов собственными оборотными средствами;
- 14) коэффициент текущей ликвидности;
- 15) коэффициент быстрой ликвидности;
- 16) коэффициент абсолютной ликвидности;
- 17) коэффициент платежеспособности;
- 18) длительность самофинансирования;
- 19) коэффициент Бивера;
- 20) коэффициент покрытия краткосрочных обязательств притоком денежных средств;
- 21) коэффициент оборачиваемости совокупного капитала;
- 22) коэффициент оборачиваемости текущих активов;
- 23) коэффициент оборачиваемости собственного капитала;
- 24) коэффициент оборачиваемости материальных запасов;
- 25) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- 26) период оборачиваемости дебиторской задолженности;

27) коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

28) период оборачиваемости кредиторской задолженности;

29) добавленная экономическая стоимость;

30) рыночная стоимость организации.

К экологической составляющей стратегии устойчивого развития и аспекта «клиенты и маркетинг» сбалансированной системы показателей могут быть отнесены следующие показатели:

1) безопасность продукции, работ услуг;

2) экологичность продукции;

3) наличие химических примесей и добавок;

4) процент безотказности;

5) коэффициент надежности продукции

6) доля упаковочных материалов, возвращаемых для переработки производителю с разбивкой по категориям;

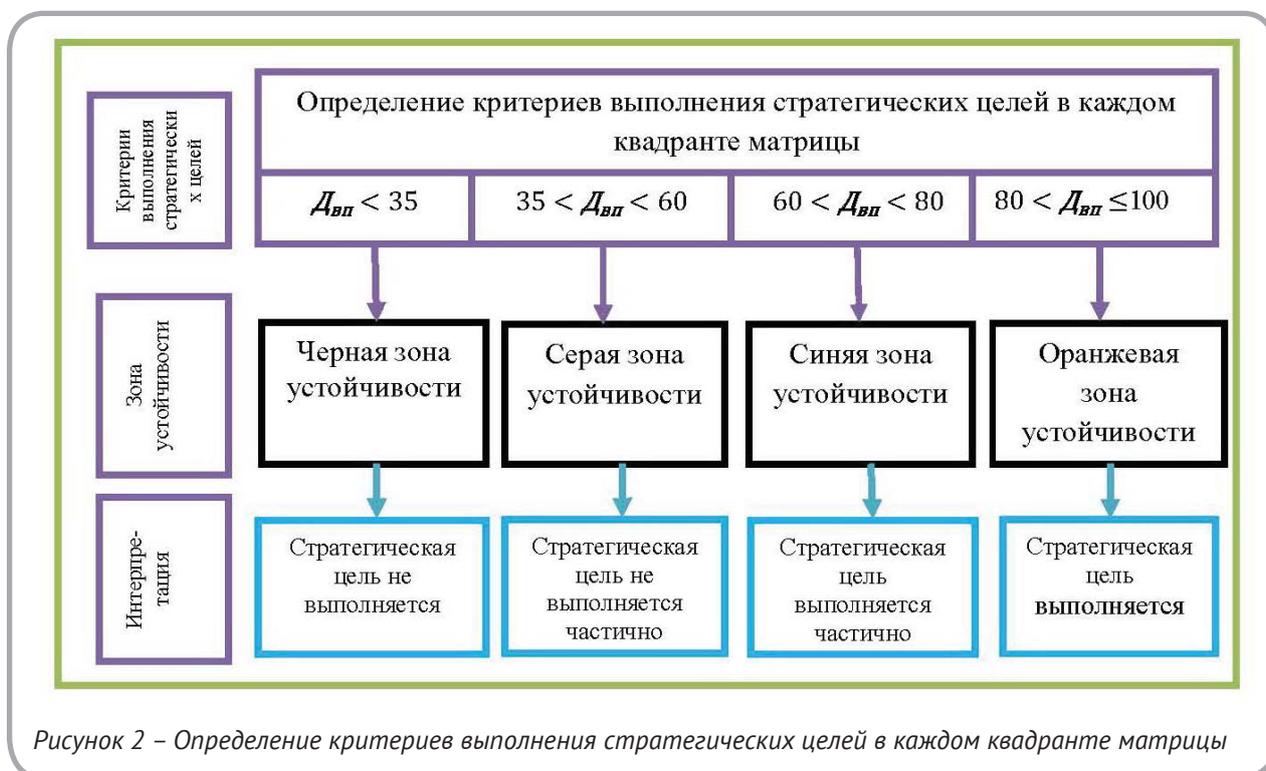
7) экологичность упаковочных материалов;

8) количество вредных веществ, выбрасываемых в атмосферу при транспортировке продукции.

Такая система показателей была разработана для каждого квадранта матрицы. Из каждого из них топ-менеджерами выбирается набор показателей, для которых устанавливаются целевые

значения. Когда возникает необходимость в оценке стратегии устойчивого развития коммерческой организации – по выбранным показателям рассчитывается матрица фактических значений. Оценка степени реализации намеченной стратегии происходит путем наложения матрицы фактических значений на матрицу целевых значений. На этом этапе возникает необходимость установления критериев оценки степени реализации стратегии. Для этих целей предлагается в каждом квадранте матрицы рассчитать долю показателей, по которым достигаются целевые значения, исходя из которой будет оцениваться степень реализации стратегии (рисунок 2).

Если в квадранте матрицы доля целевых выполненных показателей ($D_{ВП}$) составляет до 35 %, следовательно, стратегия не выполняется, коммерческая организация находится в черной зоне. Если в квадранте матрицы доля выполненных целевых показателей ($D_{ВП}$) составляет от 35 % до 60 %, следовательно, стратегия реализована на низком уровне, коммерческая организация находится в серой зоне. Если в квадранте матрицы доля выполненных целевых показателей ($D_{ВП}$) составляет от 60 % до 80 %, следовательно, стратегия реализована на среднем



$D_{ВП}$ – доля выполненных целевых показателей, %.

Источник: собственная разработка.

уровне, коммерческая организация находится в синей зоне. Если в квадранте матрицы доля выполненных целевых показателей ($D_{\text{вн}}$) составляет от 80 %, следовательно, стратегия выполняется, коммерческая организация находится в оранжевой зоне.

После определения выполнения стратегии в каждом квадранте матрицы, рассчитываются обобщенные показатели по каждой строке и столбцу по формуле средней арифметической простой. Для расчета горизонтального обобщенного показателя по строкам, используется формула:

$$O_{j\text{cpCYP}}^z = \frac{\sum \Pi_i^z}{3}, \quad (1)$$

где $O_{j\text{cpCYP}}^z$ – горизонтальный обобщенный показатель выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации для j -ой строки, коэф.; Π_i^z – доля выполненных i -ых горизонтальных показателей в квадрантах матрицы в общей структуре показателей квадрантов матрицы, коэф.;

Для расчета вертикального обобщенного показателя по столбцам используется формула:

$$O_{i\text{cpCYP}}^e = \frac{\sum \Pi_i^e}{4}, \quad (2)$$

где $O_{i\text{cpCYP}}^e$ – вертикальный обобщенный показатель выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации для i -ого столбца матрицы, коэф.; Π_i^e – доля выполненных i -ых вертикальных показателей в квадрантах матрицы в общей структуре показателей квадрантов матрицы, коэф.

После определения горизонтальных и вертикальных обобщенных показателей для каждой строки и столбца матрицы необходимо рассчитать интегральный показатель.

Вертикальный интегральный показатель рассчитывается по формуле:

$$H_{\text{cpCYP}}^e = \sqrt[4]{O_{1\text{cpCYP}}^e \times O_{2\text{cpCYP}}^e \times O_{3\text{cpCYP}}^e \times O_{4\text{cpCYP}}^e}, \quad (3)$$

где H_{cpCYP}^e – вертикальный интегральный показатель, коэф.; $O_{1..n\text{cpCYP}}^e$ – вертикальный обобщенный показатель выполнения стратегии

устойчивого развития коммерческой организации для $1..n$ -ого столбца, коэф.;

Горизонтальный интегральный показатель рассчитывается по формуле:

$$H_{\text{cpCYP}}^z = \sqrt[3]{O_{1\text{cpCYP}}^z \times O_{2\text{cpCYP}}^z \times O_{3\text{cpCYP}}^z}, \quad (4)$$

где H_{cpCYP}^z – горизонтальный интегральный показатель, коэф.; $O_{1..n\text{cpCYP}}^z$ – горизонтальный обобщенный показатель выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации для $1..n$ -ой строки, коэф.;

Для проверки правильности расчетов необходимо рассчитать интегральный показатель, при этом должно соблюдаться следующее равенство, представленное в формуле:

$$H_{\text{cpCYP}}^e = H_{\text{cpCYP}}^z. \quad (5)$$

На этом второй этап механизма оценки стратегии устойчивого развития заканчивается и осуществляется переход к третьему этапу – принятию решения по корректировке целей, внедрение новых методов управления. По результатам оценки выполнения стратегии устойчивого развития руководство коммерческой организации принимает решения относительно долгосрочных целей развития и при необходимости их корректировки. Это дает возможность организации вовремя выявить проблемные места и разработать меры по их предотвращению.

АПРОБАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Апробация авторской методики была проведена на УП «Полимерконструкция» и КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба».

Основным видом деятельности УП «Полимерконструкция» является производство оборудования промышленной очистки воды. В своей деятельности организация ориентируется на применение новейших достижений науки и техники в области очистки природных и сточных вод, обезжелезивания, водоподготовки. Руководство организации определило миссию, сформулировало стратегию и тактические цели для оперативного управления организацией (рисунок 3).

Для количественной оценки стратегии устой-



Рисунок 3 – Миссия, стратегия и задачи УП «Полимерконструкция»

тивного развития коммерческой организации топ-менеджеры определили ключевые составляющие элементы, позволяющие формулировать задачи и реальные, поддающиеся количественной оценке целевые показатели, которых организация должна достичь в согласованные

сроки. Для оценки выполнения стратегии устойчивого развития был апробирован авторский механизм, результаты которого представлены в таблице 2.

Интегральный показатель составил:

Таблица 2 – Определение выполнения стратегии УП «Полимерконструкция»

ССП	Финансы	Клиенты, потребители	Внутренние бизнес-процессы	Персонал и развитие	
Экономическая устойчивость	0,1875 Стратегическая цель не выполняется	1 Стратегическая цель выполняется	0,5 Стратегическая цель не выполняется частично	0,75 Стратегическая цель выполняется частично	$O^e_{1cpCVP} = 0,6094$
Экологическая устойчивость	1 Стратегическая цель выполняется	0 Стратегическая цель не выполняется	1 Стратегическая цель выполняется	1 Стратегическая цель выполняется	$O^e_{2cpCVP} = 0,75$
Социальная устойчивость	0,75 Стратегическая цель выполняется частично	1 Стратегическая цель выполняется	0,5 Стратегическая цель не выполняется частично	1 Стратегическая цель выполняется	$O^e_{3cpCVP} = 0,8125$
	$O^z_{1cpCVP} = 0,6458$	$O^z_{2cpCVP} = 0,6667$	$O^z_{3cpCVP} = 0,6667$	$O^z_{4cpCVP} = 0,9167$	$I_{cpCVP} = 0,7205$

Источник: составлено автором.

$$I_{\text{срСУР}} = \sqrt[3]{0,6094 \times 0,75 \times 0,8012} = \\ = \sqrt[4]{0,6458 \times 0,6667 \times 0,6667 \times 0,9167}.$$

Таким образом, разработанная методика позволила получить следующий результат: стратегическая цель выполняется частично. Организации необходимо обратить внимание на показатели экономической составляющей финансового аспекта – доля выполненных показателей составила 18,75 % и клиентского аспекта экологической составляющей – организация не выполнила ни одного показателя.

Апробация авторской методики также была проведена на КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба». Кондитерский комбинат «Витьба» – лидер в Беларуси по производству сухих завтраков, а также одно из наиболее значимых предприятий республики по выпуску вафельных и мучных кондитерских изделий (в пятерке крупнейших производителей мучных изделий Республики Беларусь). Миссия, стратегия и тактические цели для оперативного управления организацией, сформулированные руководством, представлены на рисунке 4.

Результаты апробации нашли свое отражение в таблице 3.

Интегральный показатель составил:

$$I_{\text{срСУР}} = \sqrt[3]{0,75 \times 0,75 \times 0,5} = \\ = \sqrt[4]{0,67 \times 0,5 \times 0,5 \times 1}.$$

По данным проведенных расчетов следует, что на КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» стратегическая цель выполняется частично. Значение интегрального показателя составило 0,6397. Организация не выполнила ни одного стратегического показателя по клиентскому аспекту экологической составляющей, а так же социальной составляющей по аспектам «финансы» и «внутренние бизнес-процессы».

Выводы

Таким образом, предложенный механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития на основе сбалансированной системы показателей позволяет диагностировать проблемы стратегического развития бизнеса, что дает возможность организации корректировать управленческие решения в рамках реализации миссии и долгосрочных стратегических целей организации.



Рисунок 4 – Миссия, стратегия и задачи КУП ВКК «Витьба»

Таблица 3 – Определение выполнения стратегии КУП ВКК «Витьба»

ССП СУР	Финансы	Клиенты, потребители	Внутренние бизнес-процессы	Персонал и развитие	
Экономическая устойчивость	1 Стратегическая цель выполняется	0,5 Стратегическая цель не выполняется частично	0,5 Стратегическая цель не выполняется частично	1 Стратегическая цель выполняется	$O^6_{1epСУР} = 0,75$
Экологическая устойчивость	1 Стратегическая цель выполняется	0 Стратегическая цель не выполняется	1 Стратегическая цель выполняется	1 Стратегическая цель выполняется	$O^6_{2epСУР} = 0,75$
Социальная устойчивость	0 Стратегическая цель не выполняется	1 Стратегическая цель выполняется	0 Стратегическая цель не выполняется	1 Стратегическая цель выполняется	$O^6_{3epСУР} = 0,5$
	$O^2_{1epСУР} = 0,67$	$O^2_{2epСУР} = 0,5$	$O^2_{3epСУР} = 0,5$	$O^2_{4epСУР} = 1$	$I_{cpСУР} = 0,6397$

Источник: составлено автором.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азарова, С.П., Фирсова, И.А. (2011) Формирование стратегии устойчивого развития предприятия сферы услуг на основе сбалансированных показателей. Тольятти: Издательство ПВГУС, с. 452.
2. Антипов, Д.В. (2010) Разработка модели оценочных показателей устойчивого развития организации. Вектор науки ТГУ (4), с. 186-188.
3. Каплан, Р.С., Нортон, Д. П. (2006). Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического менеджмента. Москва: Альпина Бизнес Бук, 356 с.
4. Рябиков, В. С., Касаева, Т. В. (2013). Сбалансированная система показателей: особенности применения в условиях национальной экономики. Вестник Витебского государственного технологического университета (24), с.157-166.
5. Хомяченкова, Н. А. (2010). Управление рисками промышленного предприятия. Тверь: ТГУ, с. 57-65.

REFERENCES

1. Azarova, S.P., Firsova I.A. (2011), Formation of a sustainable development strategy in the service industries based on the balanced scorecard [Formirovaniye strategy ustoychivogo rasvitya predpriyatya sfery uslug na osnove sbalansirovannoy systemy pokazateley]. Tolyatti: Publishing Office PVSUS – Tolyatti: Izdatelstvo PVGUS, с. 452.
2. Antipov, D.V. (2010), Development of model indicators of sustainable development organization [Razrabotka modely ozenochnyh pokazateley ustoychivogo rasvitya organisaziy]. Vector of science – Vector nauky, с. 186-188.
3. Kaplan, T.V., Norton, D.P. (2006), Using The Balanced Scorecard as a strategic management system [Ispolzovaniye sbalansirovannoy sistemi pokazateley kak sistemi strategicheskogo menedgmenta]. Moskva: Alpina Bisness Grup – Moskva: Alpina Business Group, 356 с.
4. Ryabikov, V.S. Kasaeva, T.V. (2013), The balanced scorecard – application features in the conditions of national economy [Sbalansirovannaya sistema pokazateley: osobennosty primeneniya

v usloviyah nazionalnoy ekonomiki]. Vestnik vitebskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta – Herald Vitebsk State Technological University, с. 157-166.

5. Homyachenkova, N.A. (2010), Risk management of industrial enterprise [Upravlenye riskami promyshlennogo predpriyatya]. Tver: TSU – Tver: TGU, с. 57-65.

Статья поступила в редакцию 07.04.2014 г.