

**Формирование системы стратегических индикаторов
на предприятии**

Примшиц В.В.

Белорусский национальный технический университет

Реализация любой стратегии зависит от удачного осуществления соответствующей системы стратегических изменений, что сопряжено с соотношением целей и результатов. Следовательно, необходимо сформировать на предприятии систему целей и оценочных критериев их достижения.

Генеральная цель разбивается на подцели, которые могут быть соотнесены с каким-либо аспектом деятельности предприятия. На нижнем уровне иерархии которых формируется полный набор измеримых параметров оперативной деятельности.

Предлагается формировать систему индикаторов как вертикально (по этапам: формирование, выбор (моделирование), реализация и регулирование стратегии), так и горизонтально (по функциональным подсистемам: маркетинг, производство, финансы, имидж и культура предприятия). Возможна также горизонтальная интеграция критериев (за определенные периоды времени) в рамках каждого из уровней. При этом эффективность достижения вышестоящих целей определяют только критериями определенного уровня.

В процессе обратной связи осуществляется мониторинг и анализ того, насколько грамотно была спроектирована первоначальная модель. Если возникает ситуация, когда цели низшего уровня достигнуты, но при этом имеет место неудовлетворительное положение на более высоком уровне, возникает вопрос о пересмотре подцелей или более правильном определении критериев (драйверов) эффективности. Возникает проблема многокритериальности оценки стратегии, обусловленная следующими причинами. Во-первых, "дерево целей" реализации стратегии на нижнем уровне иерархии содержит, как правило, ни одну, а набор количественно измеримых целей, несводимых одна к другой. Во-вторых, каждая цель необязательно характеризуется одним критерием.

Таким образом, благодаря представлению стратегии как одной из видов целенаправленной деятельности можно построить модель управления реализацией, увязывающую параметры всех реализуемых процессов в единую систему регулирования. При этом формализованное "дерево целей" становится инструментом оценки всего множества разрабатываемых и принимаемых управленческих решений.

На практике реализация стратегии не всегда приводит к достижению поставленной цели. Это связано не только с объективными ошибками управления, но и с тем, что целевое содержание осуществляемой стратегии (или ее последствия) часто остается неизвестным исполнителям. Система стратегических индикаторов позволит на каждом этапе контролировать ход и эффективность реализации стратегии.

Стратегический контроллинг позволяет координировать и контролировать этапы и принципиальную достижимость целей и миссии предприятия. Однако эффективность реализации в данном случае оценивается только на этапе завершения.

Индикаторы должны показывать не только то, что стратегия реализуется в соответствии с программой, а и реально получаемую выгоду на каждом этапе. С этой целью необходимо проводить постоянный мониторинг внешней среды предприятия и оценку параметров деятельности предприятия, от которых зависят агрегированные показатели эффективности деятельности предприятия.

Стратегическое управление активно воздействует на внешнюю среду, для чего необходимо составлять с учетом ситуаций различные планы практических действий, в соответствии с которыми правильность стратегии подтверждалась бы достижением конкретных целей.

К вертикальным индикаторам можно отнести:

1. состояние отрасли на начало формирования стратегии и в настоящее время (динамика доли рынка, ценовая конкуренция, новые технологии, изменения законодательства и образа жизни, структура отрасли, включая экономические характеристики цепочек поставщиков, производителей и потребителей);
2. шансы повышения привлекательности отрасли или упрочения конкурентной позиции бизнес-единицы, которые

определяются наличием возможностей: повышения эффективности внутреннего управления и изменения структуры индустрии и поведения игроков;

3. степень неопределенности принимаемых решений (вероятность негативных и позитивных последствий);
4. значимость конкурентных преимуществ предприятия на рынке и др.

К горизонтальным индикаторам относятся:

1. наличие миссии предприятия;
2. динамика дохода, прибыли, рентабельности, темпов роста продаж;
3. доля различных процессов в общей сумме:
 - создающие конкурентное преимущество (определенные характеристики, которые позиционируют предприятие на рынке);
 - добавляющие ценность (для поддержки предыдущих процессов);
 - необходимые для деятельности (по существующей технологии их нельзя избежать);
 - лишние (выполняются в силу традиции и могут быть ликвидированы без ущерба).

После определения процессов следует провести бенчмаркинг, то есть сравнить, как выполняются процессы на данном предприятии и в других фирмах, занимающихся сходной деятельностью.

Далее соотносятся в динамике основные экономические и финансовые показатели, характеризующие функциональные подсистемы на определенной стадии стратегии и влияющие на них внешние факторы:

- соотношение возможностей рынка, ресурсов и объема реализации,
- прирост активов на временном промежутке;
- выявление новых стратегических идей и степень их внедрения и др.

Таким образом, этапы формирования, моделирования и реализации стратегии оцениваются с точки зрения стратегичности (соответствия целям), возможности реализации и эффективности.