

ФОРМАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ *BUSINESS STUDIO*

Л. Ю. Ясинская

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель С. Е. Астраханцев

Система бизнес-моделирования *Business Studio* поддерживает полный цикл разработки и оптимизации системы управления компанией: проектирование – внедрение – контроль – анализ. Одной из задач этой системы является формализация стратегии, которая представляет собой начальную стадию проектирования [1].

Понятие «стратегия» исторически связано с искусством руководить борьбой – военной, общественной, политической. Предполагалось, что разработчик стратегии – стратег – имеет дело с умным, хитрым и непредсказуемым противником. Поэтому детальный план действий здесь не подходил: противник своими действиями всегда мог его нарушить. Стратег должен был искать и формулировать закономерности, позволяющие переиграть противника. Такие закономерности, как правило, формулировались в виде принципов. Таким образом, под стратегией понимался набор принципов, которыми руководствовался полководец в ходе военной кампании. Постепенно предпосылки, лежащие в основе применения того или иного принципа, изменялись и стратегия устаревала. Тогда преимущество было на стороне того полководца, который первый заметил изменение этих предпосылок, определил новые закономерности и предложил новую стратегию.

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегии, как военные, так и деловые, представляют собой набор устойчивых принципов, которыми руководствуются организации. В пользу такого предположения свидетельствует и то обстоятельство, что формулирование стратегии в виде принципов приводит к предоставлению большей самостоятельности работникам организации, появлению у них инициативы. Распространение принципов на всю организацию приводит к тому, что ее работники начинают лучше понимать друг друга и работать как одна команда. Это, с одной стороны, усиливает гибкость организации, а с другой – увеличивает вероятность достижения целей организацией.

Исходя из этого, предлагается следующее определение стратегии организации: «Стратегия организации – это совокупность принципов, которыми стабильно руководствуются организации в процессе их движения от исходного состояния к идеальному проекту, определяемому миссией организации» [5].

Цели, которые ставит перед организацией собственник, являются отправной точкой для формирования стратегии развития. В стратегии выбираются виды деятельности, рынки и формулируются те ключевые конкурентные преимущества, за счет которых организация должна добиться успеха. Важно понимать, что стратегия может быть успешно реализована только тогда, когда ее понимают руководители и сотрудники. Описывая стратегию в упорядоченной форме, повышается вероятность

ее успешной реализации. Хорошо зарекомендовавшим себя инструментом представления процесса реализации стратегии в удобном виде является сбалансированная система показателей (ССП).

Традиционное измерение эффективности деятельности предприятия, сосредоточенное только на финансовых показателях, полученных из систем бухгалтерского учета, быстро устарело и не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. Появилась необходимость в более совершенных и эффективных способах глобальной оценки деятельности всего предприятия. Современные подходы к стратегическому менеджменту призывают обращать внимание на такие нефинансовые составляющие, как персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями. С этой целью Роберт Каплан и Дейвид Нортон определили четыре перспективы, являющиеся основными группами стратегических целей, достижение которых оценивается ключевыми показателями:

Финансовая: какую ценность мы представляем для наших акционеров?

Клиентская: какую ценность мы представляем для наших клиентов?

Внутренних бизнес-процессов: какие процессы мы должны усовершенствовать, чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия?

Обучения и развития: имеются ли программы развития, мотивации и роста?

Правильно построенная СПП, поддерживаемая удобными программными средствами, позволяет предприятию:

1) сосредоточить все свои ресурсы (финансовые, кадровые, технологические, информационные) на реализацию стратегии и добиться неуклонного движения предприятия к поставленным целям;

2) обеспечить связь между стратегическими целями и ежедневной работой коммерческих, производственных и административных структур (за счет введения измеримых показателей, связанных с целями);

3) повысить управляемость и эффективность деятельности предприятия, а также снизить риски.

Основное преимущество СПП состоит в том, что она пронизывает всю структуру предприятия и инициирует согласованные оперативные действия персонала, направленные на реализацию Стратегии. Вся информация, связанная со стратегическими целями, доступна сотрудникам всех уровней. Обработанная и проанализированная информация, согласованная с тактическими и стратегическими аспектами деятельности, становится знанием. Наличие такого корпоративного знания – главная ценность предприятия, важнейший элемент принятия обоснованных эффективных решений.

СПП помогает руководителям быстро получать ценную обобщенную информацию о деятельности предприятия для улучшения качества процесса принятия решений. Концепция СПП помогает представить стратегические цели предприятия на стратегической карте в виде декомпозиции целей. Стратегическая карта – описание стратегии с помощью причинно-следственных связей на каждом уровне управления предприятия. Такую модель реализации Стратегии удобно использовать как для контроля достижения целей, так и для их модификации.

СПП обеспечивает слаженное взаимодействие сотрудников предприятия и снабжает все уровни управления предприятия представлениями о том, каким образом можно улучшить процесс принятия решений и приблизиться к поставленным целям. Успешность реализации Стратегии зависит от достижений и инициативы сотрудников, правильного распределения ресурсов и выстраивания обратных связей. Участвуя в определении ключевых показателей и реализации Стратегии, сотрудники имеют возможность повысить собственную квалификацию и улучшить эффектив-

ность предприятия в целом. За счет вовлечения персонала в процесс реализации стратегических решений предприятие превращается в гибкую структуру, где каждый работник одинаково понимает поставленные цели. Такое предприятие способно быстро реагировать на опасные тенденции и принимать соответствующие управленческие решения.

При всем вышеизложенном ССП помогает предприятию в оптимизации собственных бизнес-процессов и выравнивает эти бизнес-процессы со стратегией. Такие ключевые управленческие процессы, как бизнес-планирование, прогнозирование, бюджетирование, увязываются с показателями эффективности предприятия, и им присваиваются приоритеты. Благодаря ССП предприятие может более оптимально управлять своими бюджетными средствами исходя из стратегии, а не из личных предпочтений отдельно взятых руководителей, что обеспечивает связь между приоритетами и действиями.

Для успешного внедрения ССП необходимо: получить поддержку руководства; прийти к соглашению по используемой терминологии; найти внутреннего руководителя проекта; определить стратегию предприятия и область охвата (подразделения предприятия, в которых внедряется ССП); определить стратегические цели и показатели для оценки достижения целей и способы получения данных для показателей; определить инициативы для достижения стратегических целей; внедрить управление процессами; оценить эффективность предприятия за определенные периоды.

Выгоды использования Сбалансированной Системы Показателей: предоставляет руководству предприятия полную картину бизнеса; позволяет предупредить возникновение критических ситуаций; облегчает взаимодействие на всех организационных уровнях и дает понимание всеми участниками стратегии их стратегических целей; обеспечивает стратегическую обратную связь и обучение; помогает преобразовать огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем предприятия, в информацию, доступную для понимания [5].

Business Studio позволяет провести формализацию своей стратегии, выделить и зафиксировать в стратегической карте дерево целей организации, разработать показатели достижения этих целей. Показатели для наглядности могут быть размещены на диаграмме стратегической карты. Для каждого показателя задаются целевое значение и дата, к которой нужно его достигнуть, а также план достижения в разбивке по выбранному периоду измерения [4].

Важной возможностью системы является то, что она обеспечивает не только разработку, но и контроль достижения целей посредством сбора значений показателей у ответственных за их заполнение сотрудников. *Business Studio* автоматически рассылает сотрудникам отчеты по *e-mail*, которые они должны заполнить в *Microsoft Excel*, и загружает их в свою базу данных. Руководители организации получают возможность контролировать текущие значения показателей, а также оценивать их динамику с помощью набора специальных отчетов. Заметно расширяет возможности по вводу и контролю показателей дополнительный модуль *Cockpit* [3].

Таким образом, *Business Studio* является инструментом для построения эффективной системы управления организацией. Система позволяет осуществить сквозное проектирование системы управления от стратегических целей до должностных инструкций конкретных исполнителей.

Литература

1. *Business Studio* – новый программный продукт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru/description/functional>. – Дата доступа: 03.03.2011.

2. Реализация стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.softproekt.ru/programs/business_stud/bs_det.php. – Дата доступа: 05.03.2011.
3. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bitobe.ru/2/1930/>. – Дата доступа: 03.03.2011.
4. Стратегическая карта, мотивация труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/business_studio/business-studio.html. – Дата доступа: 04.03.2011.
5. Что такое стратегия и с чем ее едят? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/publikacii/strategy/strategy.htm>. – Дата доступа: 04.03.2011.