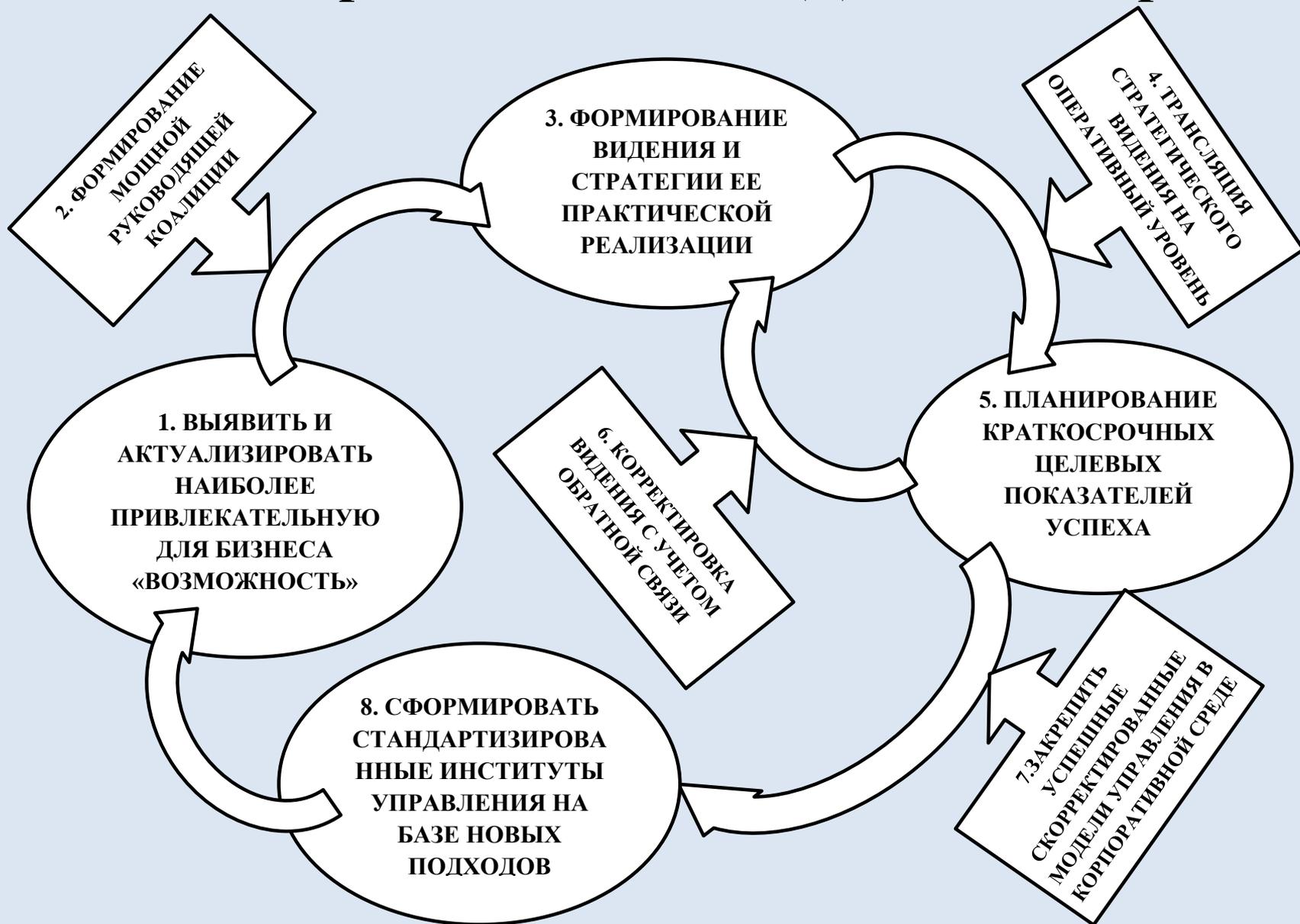


# **Инструментарий современного стратегического управления**

*Увязка стратегии и оперативных  
управленческих решений*

# Модель развития бизнеса Джона Коттера



# Решение задач формирования видения и его трансформации в стратегию

НАИМЕНОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТА	СУЩНОСТЬ	ОГРАНИЧЕНИЯ
<b>GAP-АНАЛИЗ</b>	<p>Это набор мероприятий, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды корпоративного управления внешнему окружению.</p> <p>Его ключевая цель состоит в том, чтобы выявить те рыночные возможности, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами.</p> <p>Метод предполагает количественное сопоставление экстраполированных или модифицированных значений желаемых и ожидаемых целевых величин, в качестве которых могут выступать показатели финансового анализа и бюджетирования.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ориентирует менеджмент на выявление и ликвидацию стратегических «люков» (отклонений ожидаемого результата развития стратегии от планируемого), что часто «выливается» в борьбу с последствиями;</li> <li>○ Метод ориентирован на неизменность (не гибкость) стратегической политики компании, слабо применим на рынках с высокой волатильностью базовых характеристик;</li> <li>○ Ориентирует бизнес в первую очередь на маркетинговую стратегию, снижая значимость других элементов успеха компании.</li> </ul>
<b>PEST (STEP) - АНАЛИЗ</b>	<p>Метод анализа внешней среды, в первую очередь – маркетинговой;</p> <p>Предназначен для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность компании</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ориентация на внешнюю среду и маркетинг;</li> <li>○ Сильно зависит от субъективности экспертного анализа;</li> <li>○ Очень зависим от полноты и качества получаемой информации;</li> <li>○ Не позволяет сформировать точные целевые ориентиры в системе управления, ограничиваясь выявлением и оценкой значимости основных рисков и возможностей, формируемых внешней средой</li> </ul>
<b>SWOT-АНАЛИЗ</b>	<p>Применяется для анализа среды. Он разделяет значимые факторы внешней и внутренней среды на четыре категории: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats).</p> <p>Позволяет установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Не содержит четких рекомендаций к решению задач;</li> <li>○ Очень зависим от полноты и качества получаемой информации;</li> <li>○ Сложности в выявлении ошибок, потере значимых факторов до «столкновения с ними на практике».</li> </ul>

# Модель General Electric (матрица МакКинзи)

Эффективность бизнеса

Сильная

Средняя

Слабая

Высокая

## Защищенная позиция

- Максимальные инвестиции в развитие
- Концентрация усилий на поддержание эффективности

и  
на

## Инвестиции в расширение производства

- Стремление к лидерству
- Избирательные инвестиции по критерию эффективности
- Укрепление уязвимых мест

## Избирательное расширение производства

- Специализация на избранных направлениях
- Поиск путей преодоления слабостей
- Ликвидация в случае отсутствия стабильного роста

Средняя

## Избирательное расширение производства

- Интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные сегменты
- Создание предпосылок успешной конкуренции
- Увеличение доходности за счет повышения производительности

## Избирательность/ Управление, нацеленное на доходы

- Защита существующей программы
- Концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска

## Ограниченное расширение или уборка «урожая»

- Поиск возможностей расширения с низкой степенью риска, если они отсутствуют – сокращение инвестиций и рационализация операций

Низкая

## Защита и переориентация

- Управление текущими доходами
- Концентрация на привлекательных сегментах рынка
- Поддержка эффективности производства

## Управление, ориентированное на доходы

- Защита позиций в наиболее доходных сегментах
- Совершенствование производства
- Сокращение инвестиций

## Ликвидация

- Выбор момента для продажи СБЕ по максимальной стоимости
- Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций

# Сбалансированная система показателей



# Показатели стратегических направлений финансового управления

Стадия стратегического развития	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и повышение производительности	Использование активов
Сбор «урожая»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка. Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам.	Доходы/Персонал	Инвестиции (процент продаж) Исследования и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта. Прибыльность продукта и клиента	Собственные издержки против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж)	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) Рентабельность по основным категориям активов Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы (производства, сделки)	Окупаемость Производительность

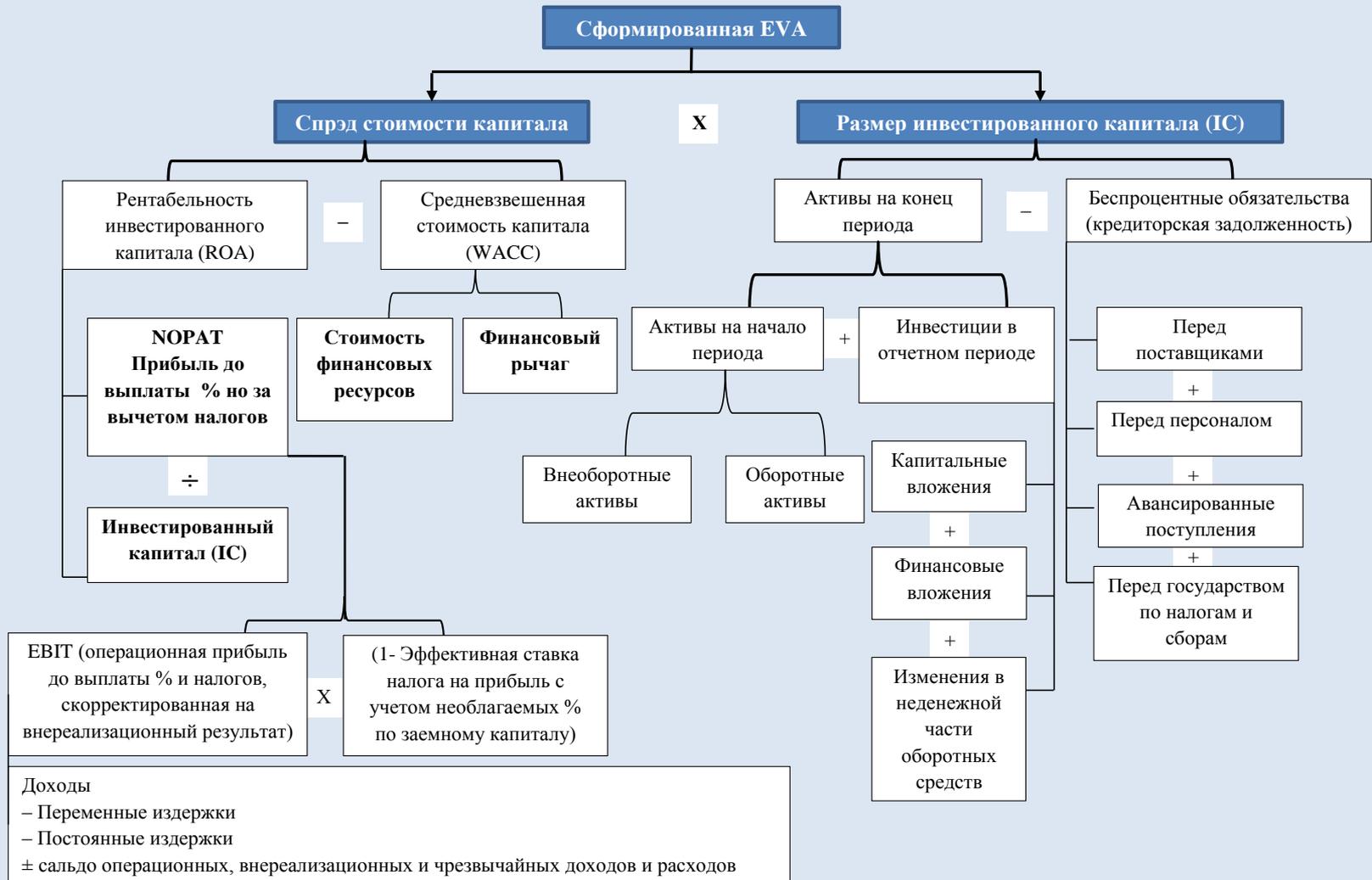
# Система проекции стратегического видения на оперативный уровень



# Пример формирования транспортной модели BSC



# Разложение EVA в системе показателей корпоративного управления



# Детализация модели BSC, выделение KPI

Стратегическая перспектива	KPI в рамках целевой группы	Наименование показателя	Расчет показателя
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ	Повышение качества человеческого капитала	Интегральный показатель качества персонала $I_{SQ}$ (staff quality)	$I_{SQ} = \sum_j n_{i,j}$ , где n – бал i-го работника по j-тому фактору*
		Доля персонала прошедшего переподготовку $K_r$ (retraining)	$K_r = \frac{\text{Число обученных}}{X}$ , где X – численность персонал
	Снижение текучести кадров	Коэффициент постоянства кадров $K_c$ (consistency)	$K_c = \frac{X_0 - X_{\text{уволен}}}{X_0}$
		Коэффициент замещения персонала $K_{\text{rep}}$ (replacement)	$K_{\text{rep}} = \frac{X_{\text{принятых}}}{X_{\text{уволен}}}$
		Удовлетворенность персонала SWS (satisfaction with staff)	$SWS = \sum_j n_{i,j}$
	Мотивационные программы	«Рентабельность» ФОТ $R_{\text{ФОТ}}$	$R_{\text{ФОТ}} = \frac{EVA}{\text{ФОТ}} \cdot 100\%$
		Коэффициент эффективности операционной деятельности $K_{\text{ЭОД}}$	$K_{\text{ЭОД}} = \frac{T_{\text{произв. труда}}}{T_{\text{ФОТ}}}$
		Доля ЗП административно-управленческого персонала в ФОТ $D_{\text{АУП}}$	$D_{\text{АУП}} = \frac{\text{ФОТ}_{\text{АУП}}}{\text{ФОТ}}$

ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ

Стратегическая перспектива	КРІ в рамках целевой группы	Наименование показателя	Расчет показателя
ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ	Повышение производительности труда	Производительность труда, часто по обособленным подразделениям	$ПТ = \frac{\text{Выручка от основ' деят'}}{X}$
		Обеспечение автоматизации бизнес-процессов (доля автоматизированных бизнес-процессов)	$D_{\text{АБП}} = \frac{\text{Число АБП}}{\text{Общее число БП}}$
	Повышение производительности основных фондов	Производительность инвестированного капитала	$AP_{IC} = \frac{S}{IC}$
		Производительность основных производственных (транспортных) фондов	$ПТФ = \frac{\text{Грузооборот}}{\text{Период эксплуатации}}$
		Длительность операционного цикла	$D_{\text{оц}} = T_{\text{д}} + T_{\text{р}} + T_{\text{ппр}}$ $T_{\text{д}}$ – время в движении; $T_{\text{р}}$ – время в ремонте; $T_{\text{ппр}}$ – время в погрузочно-разгрузочных операциях
		Коэффициент обновления фондов: отношение первоначальной стоимости введенных ОПФ к остаточной стоимости всех ОПФ компании на конец года	$K = \frac{\text{ПС введ. в эспл.-опф}}{\text{ОС}_{\text{опф}}}$
	Повышение качества транспортных услуг	Скорость доставки, дн.	Формула определяется сферой и особенностями деятельности компании
		усредненная по сегментам рынка	
		Скорость обработки заказа, дн.	
	Снижение затрат на оказание услуг	Скорость реакции на изменения в заказе, дн.	
		Темп снижения себестоимости Транспортно-экспедиторских услуг, из расчета: руб./сутки эксплуатации.	$T_c = \left(1 - \frac{y_{c1}}{y_{c0}}\right)$
		Доля транспортных расходов в цене перевозимых товаров. Применима лишь в условиях завязки на конечных потребителей транспортной компании	$D_{\text{ТР}} = \frac{\text{ТР}}{\text{Ц}_{\text{товаров}}}$

Стратегическая перспектива	КРІ в рамках целевой группы	Наименование показателя	Расчет показателя
<b>КЛИЕНТЫ</b>	Повышение степени удовлетворенности клиентов	Интегральный показатель удовлетворенности клиентов	$y_k = \sum_j m_{ij}$ m – бал i-го клиента по j-тому фактору
		Степень влияния клиента на маржинальный доход компании	$D_{MDi} = \frac{MD_i}{MD_{общий}}$
		Коэффициент лояльности клиентов изменение [-1;1]	$K_{лоял} = \frac{K_1 - K_2}{K_{общее}}$ K1 – число клиентов часто пользующихся услугами компании; K2 – число клиентов редко пользующихся услугами компании
	Увеличение доли рынка	Доля рыночного сегмента, %	$D = \frac{V_{услуг\ компании}}{V_{услуг\ всего\ рынка}} \cdot 100\%$
		Интегральный показатель уровня конкурентных преимуществ компании	$y = \sum_{k=1}^n a_{kn} \cdot b_{kn}$ y – интегральный показатель оценки конкурентных преимуществ компании, k – оцениваемый критерий модели (k=1,...n); n - количество оцениваемых критериев модели (n=5); a <sub>kn</sub> – балльная оценка n-го критерия; b <sub>kn</sub> – степень влияния n-го критерия на уровень конкурентных преимуществ компании.
	Рост клиентской базы*	Доля клиентов с высоким числом заказов за отчетный период	
		Доля клиентов впервые сделавших заказ	
		Индекс роста объемов услуг, предоставляемых постоянным клиентам	$I_{ДПК} = \frac{D_{ПК1}}{D_{ПК0}}$ D <sub>ПК</sub> – доход от постоянных клиентов
	Рост эффективности сбытовой деятельности	Рентабельность продаж (услуг) ROS по чистой прибыли	$ROS = \frac{NP}{S}$
		Доля клиентов с целевым уровнем рентабельности услуг	
	Рост продаж	Темп роста операционных доходов (продаж)	T <sub>S</sub>

Стратегическая перспектива	KPI в рамках целевой группы	Наименование показателя	Расчет показателя
ФИНАНСЫ	Обеспечение целевой рентабельности инвестированного капитала	рентабельность инвестированного капитала	$ROIC = \frac{NOPAT}{IC}$
		Показатели инвестиционной эффективности новых проектов	PI, IRR, NPV, и др. тут устанавливаются критериальные значения для упрощения процедуры принятия решений по проектам
	Снижение WACC	Величина средневзвешенной стоимости капитала	WACC
		Финансовый рычаг (FL)	$FL = \frac{BD}{BE}$
		Коэффициент покрытия процентных платежей	$BD + BE = IC$ $K_{\text{покр}} = \frac{EBIT}{\%_{\text{платежи}}}$ или $K_{\text{покр}} = \frac{EBITDA}{\%_{\text{платежи}}}$
	Формирование EVA	Рост NOPAT	$I_{NOPAT} = \frac{NOPAT_1}{NOPAT_0}$
		Показатель NPV новых проектов	отслеживание вклада новых проектов в EVA (NPV>0)
		Рост EVA	$EVA = (ROIC - WACC) \cdot IC$

## ПРЕИМУЩЕСТВА BSC

Простая структура для описания стратегических задач и мониторинга деятельности предприятия. Правильно внедренная методология показывает каждому работнику его роль в предприятии, обеспечивает его «настройку» на стратегию, гарантирует верный стратегический фокус

Разработка методологии и поиск коэффициентов сами по себе ведут к пониманию специфики деятельности. Через разработку причинно-следственных связей и выработанной на их основе дальнейшей стратегии предприятия носитель решения (директор) и “преобразователь” (менеджер), и каждый отдельный член организации могут проследить, какие действия имеют стратегическое значение, и как происходит внедрение стратегии на отдельных этапах

Происходит построение системы управления вокруг новых наборов показателей и новых способов их измерения. Индивидуальные мотиваторы и личные цели сотрудников привязаны к этим показателям, и происходит отслеживание оценок для того, чтобы можно было понять, какие бизнес - процессы необходимо улучшить, как добиться такого распределения ресурсов, чтобы оно обеспечивало реализацию корпоративной стратегии

## НЕДОСТАТКИ BSC

Система управления может трансформироваться при реализации в банальное упрощение деятельности предприятия, особенно на комплексных производствах

В виду множества рассматриваемых взаимосвязанных связей в фазе внедрения степень сложности BSC может быть чрезмерно высокой

Существующие причинно-логические связи будут пониматься как арифметически-причинные связи, т.е., их наличие не будет подвергаться организацией критическому анализу

Выбор стратегических действий в BSC описан авторами не точно и приводит в практике к серьезным проблемам. Причина в невозможности создания детального механизма реагирования в рамках такой простой структуры, как BSC