

УДК 338.24

UDC 338.24

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ «ОРГАНИЗАЦИЯ,  
СФОКУСИРОВАННАЯ НА СТРАТЕГИЮ»**

**MANAGEMENT SYSTEM OF THE  
ORGANIZATION ON BASIS OF FOCUS-ON-  
STRATEGY CONCEPT**

Мирошниченко Марина Александровна  
Соискатель, старший преподаватель кафедры  
общего, стратегического, информационного  
менеджмента и бизнес процессов  
*Кубанский государственный университет,  
Краснодар, Россия*

Miroshnichenko Marina Aleksandrovna  
Competitor, the senior lecturer of chair of general,  
strategic, information management and business of  
processes  
*The Kuban state university, Krasnodar, Russia*

В статье рассмотрена система управления  
организации на основе концепции «организация,  
сфокусированная на стратегию», и предложена  
модель реализации данной концепции

In this article the management system of the  
organization on the basis of the organization focused  
on strategy concept is considered, and the model of  
realization of the given concept is offered

Ключевые слова: БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ,  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, МЕНЕДЖМЕНТ,  
СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ,  
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА, СТРАТЕГИЯ

Keywords: BUSINESS UNITS,  
COMPETITIVENESS, MANAGEMENT, SYSTEM  
OF THE BALANCED INDICATORS, A  
MANAGEMENT SYSTEM, THE STRATEGY MAP,  
STRATEGY

Современные условия хозяйствования характеризуются неустойчивой внешней средой, ростом объема информации и ее значимости для принятия оперативных и стратегических решений, усилением роли функции координации в процессе подготовке и реализации управленческих решений и проблема эффективного стратегического управления организацией остается актуальной в настоящее время.

Создание и успешное развитие организации требует мобильности, формирования и регулярной корректировки ее стратегии развития на федеральном, региональном, отраслевом уровнях. Механизм разработки стратегии развития на каждом уровне должен учитывать возможность корректировки положений стратегии и порядка ее реализации в соответствии с изменениями, внесенными на иных уровнях.

Авторы концепции BSC (Balanced Scorecard) Роберт Каплан и Дэвид Нортон, в своей книге "The Strategy-Focused Organization" сформулировали пять базовых принципов, заложенных в основу стратегически сфокусированной организации[1]:

- 1) "Менеджмент - лидер перемен". Менеджменту принадлежат

ведущая роль в формировании корпоративного видения, разработки стратегии и инициировании изменений, направленных на реализацию стратегии.

2) "Перевод стратегии на операционный уровень". Необходимо транслировать корпоративное видение и главные цели на операционный уровень с помощью стратегических карт и карт сбалансированных показателей, структурирования инициатив и закрепления ответственности.

3) "Создание стратегического соответствия в организации". В процессы стратегического менеджмента помимо бизнес-направлений посредством системы стратегических карт должны быть вовлечены внутренние сервисные подразделения организации, партнеры и поставщики. Кроме того, необходимо четко определить роль совета директоров в системе стратегического менеджмента.

4) "Реализация стратегии - повседневная задача всех и каждого сотрудника". Стратегия должна быть каскадирована на уровень подразделений и переведена на персональный уровень, т. е. каждый сотрудник должен знать свои цели, осознавать и понимать их связь с общекорпоративной стратегией.

5) "Стратегия как непрерывный процесс"[2]. Стратегия должна лежать в основе всех ключевых процессов и систем управления (организацией, процессами, персоналом, бюджетом, отчетностью). Все эти процессы и системы должны быть настроены на реализацию стратегии. Принцип также указывает на необходимость регулярной корректировки стратегии, ее уточнения и автоматизации отчетности по ее исполнению.

Нестабильность рыночных условий постоянно требуют совершенствовать инструменты и технологии управления организациями с целью повышения эффективности их хозяйственной деятельности. Но и для динамично развивающейся организации остается проблема: создание цельной стратегической концепции, связывающей все области

компетенции предприятия, позволяющей генерировать стратегические решения и проектировать результат. Она должна быть простой и понятной всем участникам стратегического процесса, чтобы служить основой интеграции различных этапов разработки стратегии и управления изменениями[3].

Данная проблема может быть решена посредством формирования концепции организации, сфокусированной на стратегию, путем адаптации и реализации пяти базовых принципов для организации:

- определение миссии, видения, ценностей и стратегических приоритетов и принятие новых принципов управления;
- детализация стратегии с помощью стратегических карт, сбалансированной системы показателей (ССП) и программ действий;
- каскадирование стратегии в организации по уровням подразделений и сотрудникам;
- развертывание стратегии в персональные цели сотрудников и их мотивация на исполнение стратегии;
- интеграция процессов стратегического планирования с регулярным менеджментом [1].

Сфокусированная стратегия – стратегия постоянного совершенствования и развития организации на основе использования современных надёжных методов, технологий и инструментов[4].

Для улучшения системы управления в организации применим процесс реализации концепцию организации, сфокусированной на стратегию, которую следует начинать с системы стратегического планирования, но и которая бы не заканчивалась декларациями о стратегических намерениях, целевых ориентирах, а предлагала бы конкретные цели и показатели для структурных подразделений и ключевых сотрудников. Параллельно с разработкой корпоративной стратегии следует начать работу над

форматами и структурой стратегических планов бизнес-единиц и ключевых структурных подразделений.

В формате стратегических карт и ССП руководители будут докладывать о своих планах, что позволит понять логику своей стратегии. Первые попытки использовать новые инструменты визуализации, планирования и развертывания стратегии могут показать, насколько это важно и полезно для всех участников стратегического планирования.

Для использования ССП, стратегических карт каждая организация должна иметь свои подходы. Без осмысления всем менеджментом целесообразности внедрения этих подходов, тщательного их встраивания в существующие процессы планирования они не работают.

Концепция организации, сфокусированной на стратегию предполагает пять уровней планирования, развертывания и операционализацию стратегии: организация, бизнес-единицы, штабные подразделения, структурные подразделения и сотрудники.

Данная модель предусматривает масштабируемость, преемственность и последовательность подходов для всех организационных уровней и соответствующий уровень свой набор сценариев и шагов. Первые три уровня имеют стратегический характер и единый комплекс стратегических материалов. Четвертый и пятый уровни направлены на развертывание и операционализацию стратегии до структурных подразделений и сотрудников.

В сценарии первого уровня определена четкая последовательность и увязка шагов по уровням. Так, например, сначала проводится стратегический анализ на уровне организации, затем на базе полученных результатов происходит анализ на уровне бизнес-единиц и только потом — для штабных функциональных подразделений. Типовые форматы, единый глоссарий, преемственность шагов, сопровождение рабочих групп со стороны офиса стратегического менеджмента позволяют сделать

процессы работы над стратегией, ее каскадированием и развертыванием понятным всем в организации.

Мировая практика, в том числе опыт американских и европейских компаний, показывает, что в девяти из десяти случаев стратегии не реализуются в задуманной версии[5]. Провалы происходят, в том числе из-за непонимания сотрудниками сути стратегии и, соответственно, своего места в ее реализации, из-за отсутствия системы персональных целей, связанных с общей стратегией, а также сбалансированной системы мотивации. Поэтому о стратегии должен знать каждый сотрудник.

Для эффективного развития организации любого масштаба недостаточно только выработать правильные стратегии. Не менее важным является доведение намерений организации до каждого сотрудника и разъяснение ожиданий организации от его персонального вклада в их реализацию[6].

Важным условием является понимание стратегии всеми в организации, чего невозможно добиться без развитой системы внутрикорпоративных коммуникаций. Следовательно, внутри организации должна быть создана система информирования как совокупность формализованных каналов и средств трансляции информации. Ее основная задача — создание единого информационного пространства для всех субъектов и сотрудников организации, включая территориально удаленные подразделения в филиалах. Для формализации коммуникаций, согласования стратегии на различных организационных уровнях необходимо выделить шесть корпоративных каналов, сгруппированных по способу передачи информации: коммуникативные, организационные, электронные, образовательные, печатные и аналитические.

Средства трансляции сгруппировать по двум целевым аудиториям: менеджеры и сотрудники. Соответствующие департаменты должны разработать документы, определяющие основные принципы, каналы и

способы информирования, сроки проведения мероприятий, ответственные подразделения и ожидаемые результаты. Правильно построенная стратегия развития и позволяет всем элементам организации на всех уровнях максимально эффективно включаться в развитие своей структуры.

Эффективная стратегия организации - неоспоримое конкурентное преимущество любой организации. Для того чтобы стратегия организации была развернута до операционного уровня, в процессы стратегического планирования, кроме топ-менеджмента организации, должны активно вовлекаться менеджмент и специалисты ключевых подразделений. Исполнение стратегии - это непрерывный процесс, к которому не только необходимо привлекать топ-менеджмент, но и который должен поддерживаться ежедневной работой каждого подразделения и каждого сотрудника[5].

Речь идет о стратегическом планировании и управления по целям, пронизывающем все организационные уровни. В корпоративном сценарии должна быть определена четкая последовательность и увязка шагов по уровням. Сначала проводится стратегический анализ на корпоративном уровне, затем на базе полученных результатов происходит анализ на уровне бизнес-единиц и только потом - для штабных функциональных подразделений. Типовые форматы, единый глоссарий, преемственность шагов, сопровождение рабочих групп со стороны офиса стратегического менеджмента позволяют сделать работу над стратегией, процессы ее каскадирования и развертывания понятными всем в организации.

Сразу же после запуска модели в работу необходимо приступить к формированию системы структурированных корпоративных знаний в этой области. Необходимы глоссарий, методологии, типовые решения и форматы представления информации и презентаций. Следует подготовить и провести тренинги рабочих групп и мастер-классы, что обеспечит не только эффективность процессов планирования, но и формирование

крайне важных для менеджмента стратегических компетенций. Подготовленных сотрудников легче вовлечь в той или иной форме в процессы стратегического планирования, развертывания и операционализации, так как они обладают необходимыми прикладными и практическими знаниями и навыками. Без этого невозможно как организовать процессы планирования, так и обеспечить вовлеченность всех в реализацию принятой стратегии. Это является основой для создания организации, сфокусированной на стратегию. Понимание каждого принципа и его составляющих элементов позволяет правильно и взвешенно выбрать путь построения собственной организации, сфокусированной на стратегию.

Вначале при разработке стратегии на корпоративном уровне придется неоднократно проходить маршрут по всем модулям разработанной модели. Каждый топ-менеджер должен знать маршрут разработанной модели в деталях: аналитика → бизнес → организация → регуляторы → цели → измерители → развитие.

В модуле "Аналитика" выбираются аспекты анализа для разных уровней оценки ситуации (макроанализ, внешняя среда, внутренняя ситуация), а затем проводится сам анализ. В целом конечная цель стратегического анализа - это оценка ситуации, тенденций, выбор наиболее приемлемых для организации сценариев развития, создание аналитической базы для определения стратегий и планов развития.

Основная цель, которую решает модуль "Бизнес" - понимание своего бизнеса, построение конкурентоспособной корпоративной бизнес-модели как основы для моделирования всей деятельности организации, знание клиента, его потребностей и ожиданий, определение конкурентных продуктов, сервисов и решений, факторов конкурентоспособности, ключевых компетенций, формирование зрелой деловой культуры. Основой для работы в этом модуле являются аналитические материалы,

разработанные в соответствии с модулем "Аналитика".

Для работы над модулем "Организация" необходимо тщательно формулировать корпоративную миссию. Правильная миссия учитывает интересы стейкхолдеров и разъясняет основной смысл существования организации. Основываясь на принятой бизнес-модели (результат работы в модуле "Бизнес"), подбираются для себя наиболее эффективные модели управления и организационного развития. С помощью функциональной модели закрепляются области ответственности за ключевыми топ-менеджерами. В дальнейшем это позволяет наиболее эффективно организовать работу в следующих модулях. При выборе решений важно опираться на анализ лучших практик, сделанный в модуле "Аналитика". В этом модуле закладываются основы для зрелой организационной культуры.

В соответствии с модулем "Регуляторы" формируем совокупность взаимосвязанных основополагающих установок, которым должны следовать все сотрудники как в организации, так и за ее пределами. Это корпоративные ценности и этические нормы, деловые и внутренние принципы, корпоративные политики, базовые положения. Это чрезвычайно важно для создания основы формирования сильной корпоративной культуры. В последующем эти установки учитываются при разработке целей и измерителей.

Основным результатом работы в соответствии с модулем "Цели" являются ясное корпоративное видение, стратегические приоритеты и факторы, стратегические целевые ориентиры, четкие цели и стратегии по всем направлениям деятельности и функционирования организации, понятная всем стратегическая карта. В этой работе исходным являются все наработки из первых четырех модулей.

В соответствии с модулем "Измерители" тщательно определяем показатели, которые будут учитывать стратегию, приоритеты,

поставленные цели и дадут в будущем ясную картину исполнения стратегии. В этом и есть конечная цель операционализации стратегии.

Работа в модуле "Развитие" состоит в разработке плана развития организации, ее систем, процессов, технологий, каналов, сетей, персонала. В итоге получаем портфель стратегических инициатив, направленных на реализацию намеченных стратегий и целей. Управлять этим портфелем - непросто, ведь входящие в него инициативы взаимосвязаны и провал хотя бы одного проекта может привести к срыву реализации всей стратегии.

Действительно, поняв алгоритм работы на уровне организации, можно легко представить себе шаги на последующих уровнях. В этом и заключается принцип преемственности. Ясно, что каждый последующий уровень по трудоемкости и набору шагов проще предыдущего, так как используются результирующие материалы предыдущих уровней.

При развертывании стратегии на уровень бизнес-единиц основное внимание уделяется самому бизнесу, клиентам, партнерам, портфелю продуктов и услуг, ключевым компетенциям и конкурентным преимуществам. Основные стратегии этого уровня - деловые, маркетинговые и клиентские стратегии. Соответственно, при развертывании стратегии организации на уровень штабных подразделений в фокусе держится организация и бизнес-единицы, основное внимание уделяется развитию и синхронизации бизнес-процессов, внешним и внутренним клиентам, партнерам, поставщикам, портфелю своих внутренних продуктов и услуг, ключевым компетенциям и конкурентным преимуществам. Основные коммуникативные каналы стратегии этого уровня - кадровые, информационные, каналные, операционные.

Стратегические карты и ССП второго и третьего уровней не должны дублировать уровень организации, а только принять на себя общую стратегическую логику. Здесь важна тщательная синхронизация и проверка, не только по вертикали, но и по горизонтали, т. е. со смежниками и

поддерживающими подразделениями.

Структурные подразделения и их сотрудники являются конечным пунктом развертывания стратегии. Это происходит с помощью карт деятельности, карт процессов, ключевых показателей результативности КРІ (Key Performance Indicators), эффективности, качеству и отношениям. Параллельно с портфелем стратегических инициатив структурные подразделения должны определить для себя локальные инициативы, направленные на совершенствование (улучшение) знаний и навыков персонала, локальных процессов, продуктов и сервисов, рабочей среды, инструментов и систем.

Для вовлечения сотрудников в разработку и обсуждение стратегии применяются коммуникативные каналы организации. Эти каналы предполагают наличие прямых контактов и активной работы с менеджерами и ключевыми сотрудниками. Здесь используются такие формы взаимодействия, как подготовка и проведение стратегических семинаров разных уровней, региональных советов, конференций регионального бизнеса, дней информирования, семинаров по командообразованию. Завершающим мероприятием года является собрание трудового коллектива. На этом собрании генеральный директор организации и его заместители в своих докладах разъясняют сотрудникам принятые корпоративные намерения (миссию, видение, ценности) и соответствующие стратегии (в форматах стратегической карты, стратегических приоритетов и факторов, стратегических целей и ССП).

Основными оперативными каналами трансляции и информирования менеджмента и ключевых специалистов являются коллегиальные органы всех уровней (правление, корпоративный совет, департаменты по направлениям, советы управления и службы по стратегическим проектам), а также еженедельные оперативные совещания в подразделениях. Для повышения эффективности работы этих органов по вопросам стратегии

необходимо разработать и внедрить форматы планов, отчетов, анализа исполнения стратегии на местах. Главные принципы - оперативность и достоверность отчетов, полнота и лаконичность информации, понятная визуализация и единство форматов отчетов и анализа.

Электронные каналы, корпоративная информационная система - инструменты для расширения масштабов информирования, должны использоваться в качестве средств обмена информацией в процессе разработки, обсуждения, согласования, принятия и развертывания стратегии организации. Локальные интернет-ресурсы по видам бизнеса и интранет-портал функционируют как каналы масштабного информирования, обратной связи и обмена лучшими внутренними практиками и решениями. Активное использование специальных средств связи, видеоконференции и соответствующей презентационной техники позволит обеспечить присутствие большого числа руководителей из всех штабных центров и филиалов при обсуждении стратегических планов и их реализации.

В дальнейшем необходимо создать портал для организации информирования, методологической поддержки, распространения лучших практик, организации "горячей линии" (коммуникация по которой будет организована в "обе стороны", т. е. с использованием обратной связи и возможностью обмена идеями). На этом портале будут размещены все стратегически карты и показатели. Любой сотрудник, независимо от своего должностного уровня и расположения рабочего места, имеет возможность делиться своим опытом или задавать вопросы. Главные принципы - доставка стратегической информации в каждую точку присутствия, защищенность каналов, продуманное распределение администрирования и доставки сведений.

Аналитические каналы как инструменты для обратной связи, оценки эффективности реализации стратегии и работы каналов информирования

направлены на получение обратной связи от сотрудников и оценку эффективности коммуникации стратегии. Можно активно использовать мониторинг социально-психологического климата, электронные и бланковые опросы и анкетирование персонала, опция "задать вопрос" на интранет-портале, собеседование.

Для того чтобы менеджмент и ключевые сотрудники понимали стратегию, им необходим соответствующий их уровню набор стратегических компетенций и навыков. На его формирование направлены организуемые семинары, мастер-классы и корпоративные программы обучения. Главные принципы - использование лучших практик, адаптация программ обучения к потребностям целевых групп, использование семинаров для обсуждения реальной стратегии и вовлечения сотрудников в ее детализацию, трансляция только действительно нужных знаний и лучших практик.

Главная цель - дойти до персонального уровня, чтобы у каждого сотрудника появилась персональная карта деятельности и свой набор КРІ, сонастроенные с планами подразделений и стратегией организации.

Судить об успешности реализации стратегии можно будет через систему ССП. При достижении всех целевых показателей, можно будет говорить об успешной реализации стратегии. Успешность внедрения стратегии - соблюдение сроков работы по ее развертыванию.

Поскольку установленные цели достигаются благодаря направленным действиям всех сотрудников, необходимы определенная система мотивации персонала, методика и средства измерения степени приближения к желаемому результату, т. е. механизм последовательного доведения до каждого сотрудника стратегических целей организации и вовлечения его в соответствующие бизнес-процессы.

Концепция организация, сфокусированная на стратегию, нацелена на формирование конкурентных преимуществ и служит эффективным

инструментом координации деятельности всех дочерних организаций управления, подразделений организации в направлении достижения стратегического управления. В частности, стратегия становится чрезвычайно важным инструментом конкурентной борьбы, и одновременно, уникальным конкурентным преимуществом организации.

Разработанная концепция организации, сфокусированная на стратегию, дает ясное представление не только о сценариях и шагах разработки стратегии, но и ее развертывания на операционный уровень, что позволит организации значительно повысить свою конкурентоспособность, а также увеличить капитализацию и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе.

#### **Список использованной литературы**

1. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес - среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2004. 416 с.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. The Office of Strategy Management // Harvard Business Review, 2005, October, p. 72–80.
3. Ольше Н-Г, Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании, Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. - М: Вильямс, 2003. 304 с.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. The Office of Strategy Management // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 75–85.
5. Озеров Г. Стратегия развития не должна превращаться в декларацию о намерениях. Банковское обозрение, 2008. №6. URL://[www.ippnou.ru/article.php?idarticle=004481](http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=004481) (дата обращения 24.06.2010).
6. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные ресурсы. Пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. ЗАО «Олимп - Бизнес», 2005. 512 с.