

ЭЛЕМЕНТЫ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

ЕЛЕНА БАРАНОВ, докторант, ИЭФС

Рецензент: АЛЕКСАНДР СТРАТАН, доктор хабилитат, ИЭФС

The Article is dedicated to description elements to methodologies of strategic management on enterprise of the agrarian sector of the economy to Republic of Moldova. The Author, is organized analysis of the notional device of strategic management, in questions of the strategies in particular, methods of the analysis external and internal ambience, as well as using the adapted method 'factors – activity – an object of the study' in intercoupling with use the System of the Systems of the Balanced Factors (Balanced ScoreCard, BSC) at realization of strategic management of agro-industrial of the Republic of Moldova.

Ключевые слова: *элементы методологии стратегического управления, стратегия, адаптированный метод «факторы – деятельность – объект исследования», Система Сбалансированных Показателей (Balanced ScoreCard, BSC).*

Key words: *elements of the methodology of strategic management, strategy, adapted method 'factors – the activity – the object of research', Balanced ScoreCard (BSC).*

Введение. Рыночные отношения и рационально функционирующее экономическое пространство обуславливают в последние десятилетия трансформацию национальных хозяйств, по существу, в единую интегрированную систему. Достаточно значимую роль в этих процессах играет обеспечение приемлемых условий хозяйствования и наличие научно-обоснованного межотраслевого баланса. Формирование данного баланса – одна из ключевых задач системы стратегического управления в области экономики и без её решения избежать возникновения кризиса в отрасли проблематично.

Анализируя систему стратегического управления, принято решение остановиться на вопросах изучения ключевых элементов методологии с целью определения наиболее значимых. В современных источниках существует достаточно большое количество определений трактующих термин «методология», однако большинство из них сходятся на понимании термина через учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности. «Методология образует необходимый компонент всякой деятельности, поскольку последняя становится предметом осознания, обучения и рационализации» [1].

Методика и материалы исследования

Объектом исследования является изучение ключевых элементов методологии с целью определения наиболее значимых в стратегическом управлении предприятиями аграрного сектора Республики Молдова.

Для исследования данных процессов были изучены научные работы зарубежных специалистов в данной области. В работе использованы такие современные методы экономического исследования, как анализ и синтез.

Результаты и обсуждения

Происходящие интеграционные процессы требуют новых подходов к управлению агропредприятиями, основанных на стратегических концепциях, позволяющих строить модели «перспективного будущего» развития в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. Ключевым аспектом стратегического управления является определение наиболее значимых компонентов, формирующих методологию. И поскольку центральным вопросом стратегического управления в классическом восприятии выступает стратегия, то именно система формирования «структуры, логической организации, методов и средств деятельности» применительно к специфическим условиям аграрного сектора может быть определена как, ключевое направление, совокупность организационных мероприятий и управляющих подходов, способствующих достижению целей агропредприятия. Если расширять значение стратегии, используя подход Г. Минцберга, то *стратегия* это – система долгосрочного планирования; *стратегия* – это позиция, занимаемая аграрным сектором в системе интегрированной экономики; *стратегия* – это «компетенции» агропредприятий; *стратегия* – это принцип эффективного функционирования; *стратегия* – в первую очередь развитие, перспективное развитие [2; 3; 5].

Активное построение концепций стратегического управления и технологий управления – характерная особенность последних лет. Поэтому при корректировке системного подхода к формированию стратегии агропредприятий в условиях интеграционной экономики, будем использовать инструментарий, на основе Системы Сбалансированных Показателей (ССП, Balanced ScoreCard – BSC), которую предложили Р. Каплан (R. Kaplan) и Д. Нортон (D. Norton) [8], дополняя

ее специфическими компонентами, позволяющими обозначать специфику.

Основу будет составлять связь стратегии с оперативной деятельностью и стоимостными факторами. Главная особенность системы BSC заключается в том, что она тесно связана с бизнес-процессами, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, и в которые вовлечены все сотрудники. BSC-модель является элементом хорошо разработанной системы и ориентирует руководство агропредприятия на адекватное стратегическое развитие. BSC-модель отражает расширение информационных возможностей системы управления путем добавления нефинансовых показателей в систему оценки результатов деятельности для достижения целей управления. При этом нефинансовые критерии тесно связаны с ключевыми факторами успеха, т.е. со стратегией (рисунок 1).

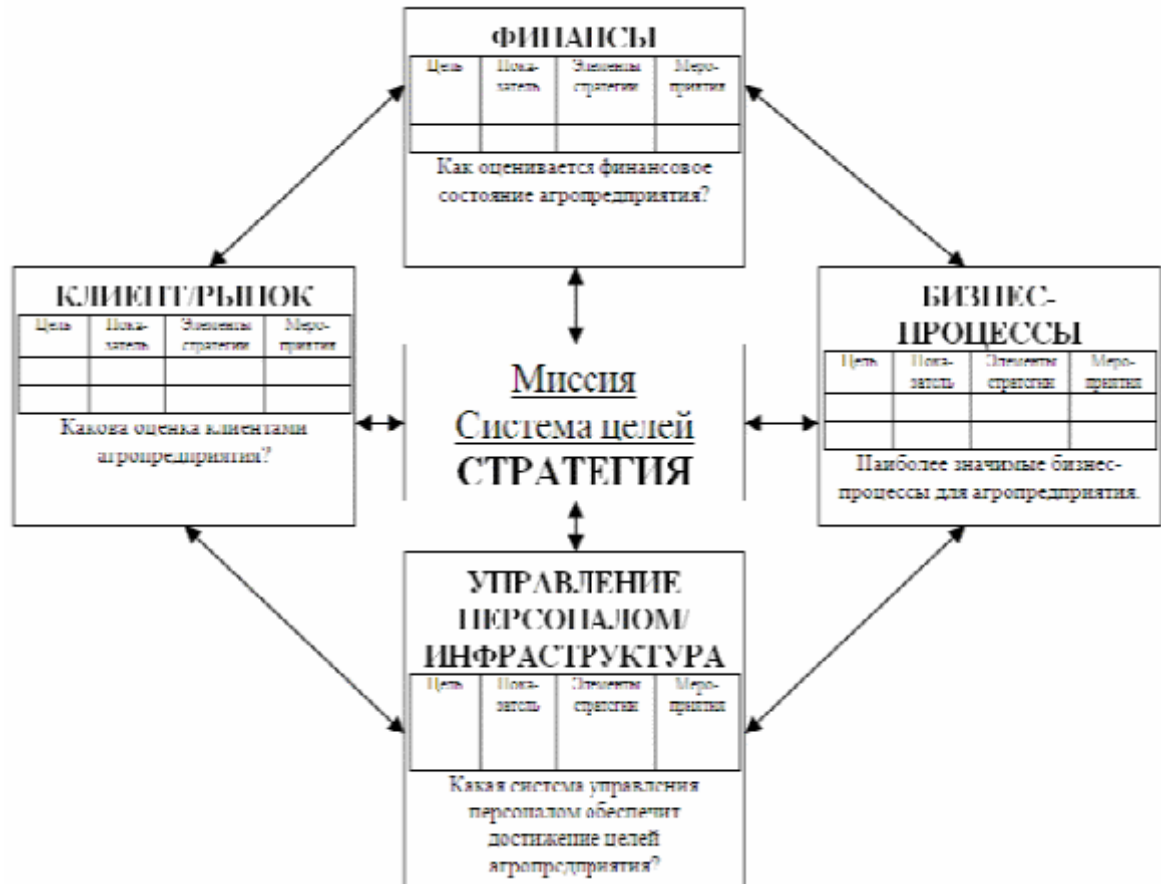


Рис. 1. Модель Нортон-Каплана

«Система сбалансированных показателей» (в классической интерпретации)

Источник: [7; 8].

В BSC-системе ключевые показатели деятельности группируются по различным направлениям, которые авторы называют перспективами, и которые позволяют определить стратегически значимые меры и ориентироваться на достижение определенных целей, используя полученное знание эффективности бизнес-процессов, моделируя соответствующую систему управления персоналом и инфраструктуру [8].

Надо отметить, что используя для разработки стратегии агропредприятий модель «Система сбалансированных показателей» необходимо учитывать каждую отдельно взятую перспективу с определением основных факторов, влияющих на нее.

Факторы применительно к предприятиям аграрного сектора экономики Республики Молдова были классифицированы на две основные группы: природно-естественные и социально-экономические. В природно-естественные были включены: почвоведение (П), растениеводство (Р), животноводство (Ж) и природно-климатические условия (модель П – Р – Ж). Социально-экономическая группа факторов объединяет управление (У), организацию производства и труда и все других механизмы хозяйствования (О), технологии с системой машин (Т) (модель У – О – Т).

Используя метод ФДО, который показывает взаимосвязь наиболее значимых компонентов сельскохозяйственной отрасли (факторы – деятельность – объекты исследования) получим следующие решения (таблица 1).

Таблица 1. Метод ФДО (факторы – деятельность – объект исследования)

Факторы	Деятельность	Результат
Природно-естественные Почвоведение	Учет плодородности. Технология возделывания. Обработка. Орошение. Удобряемость.	Формирование стратегии управления агропредприятием, учитывающей и обобщающей приоритетные виды деятельности АПК.
Растениеводство	Селекция. Контроль за качеством семян.	
Животноводство	Племенной отбор. Качественное ветеринарное обслуживание и содержание.	
Социально-экономические Управление	Изучение опыта. Создание новых технологий в управлении. Привлечение высококвалифицированных кадров.	
Организация	Построение новых организационных структур управления. Аprobация их на практике. Проведение экспериментов.	
Технологии	Применение новейших технологий АПК. Изучение отечественного и зарубежного опыта.	

Источник: Разработано автором на основе данных источника [8].

Анализируя систему методов, было определено, что наибольший могут представлять как широко распространенные методы PEST, SWOT, SNW анализа, анализ конкурентной среды на основе модели пяти сил М. Портера, матрицы БКГ, так и методы позволяющие поставить акценты на приоритетах такие как «Диаграмма Омаэ», методы поиска новых стратегических зон хозяйствования (СХЗ), метод «Матрица баланса жизненных циклов», «Деловой экран по Константинову» и др. [3; 4; 5; 9].

При оценке возможности реализации методов необходимым условием является выделение структуры факторов исследуемой среды. На рисунке 1 приведена классификация внешней среды с подразделением на факторы прямого и косвенного воздействия. Под факторами прямого воздействия приняты факторы, оказывающие непосредственное влияние на объект исследования. Они находятся с ним в постоянном взаимодействии, и сам объект также поддерживает и регулирует данную связь [4].

Что же касается факторов косвенного воздействия, то приняты факторы макросреды, влияющие на объект через определенные дополнительные условия, сам объект вынужден придерживаться стратегии адаптации (рисунок 2) [4; 9].



Рис. 2. Структура факторов внешней среды

Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации). В частности, для этого можно использовать метод исследования факторов внутренней среды организации (SNW-анализ) [2].

Для наглядной иллюстрации реализации вышеуказанных методологических инструментов, приведем пример разработки стратегии управления на основе модели Хортон-Каплана «Система сбалансированных показателей» [7; 8] в отношении агропредприятий. В таблице 2 приведены возможные показатели перспективы «Финансы».

Таблица 2. Определение стратегических целей и показателей финансовой перспективы (пример)

Показатель	Стратегическая цель	На что влияет	Показатель	Задача	Программа действий
Ф1	Обеспечить стабильную прибыльность	Ф	Рентабельность собственного капитала	Не ниже 25% (на ближайший год)	Внедрение системы финансового планирования и управление
Ф2	Обеспечить прогнозируемость и устойчивость организации	Ф1	Соответствие плановым показателям	Отклонение не более чем на 5%	Создание системы управленческой отчетности
					Создание системы взаимосвязанных бюджетов
					Создание системы документооборота

Источник: Разработано автором.

Таблица 3 содержит пример определения стратегических целей и показателей перспективы клиенты/рынок.

Таблица 3. Определение стратегических целей показателей перспективы «клиент/рынок»

Показатель	Стратегическая цель	На что влияет	Показатель	Задача	Программа действий
К1	Привлечение новых клиентов	Ф1	Прибыль от новых клиентов по сравнению с предыдущим периодом	Прирост на 3%	Процедура ведения клиента
					Маркетинговая программа (план, бюджет) по привлечению клиентуры
					Портфель финансовых предложений
К2	Удерживать и повышать лояльность существующих клиентов	Ф1	Прибыль от существующих клиентов по сравнению с предыдущим периодом	Прирост на 3%	Процедура управления взаимоотношениями с клиентами
					Портфель финансовых предложений
К3	Создать и развить искомый имидж предприятия (программа развития агроорганизации)	К1, К2	Комбинированный показатель, учитывающий результаты опросов клиентуры и мнение «окружающего мира»	Соответствие плану	План продвижения агроорганизации

Источник: Разработано автором.

В ходе определения стратегических целей и показателей перспективы «бизнес-процессы» процессы следует применять инструменты интегрирования, пример приведен в таблице 4.

Таблица 4. Определения стратегических целей и показателей перспективы «бизнес-процессы»

Показатель	Стратегическая цель	На что влияет	Показатель	Задача	Программа действий
П1	Диверсифицировать выручку (прибыль) по клиентам, продавцам, поставщикам, производителям	Ф2	Доля ключевых клиентов в выручке (прибыли) компании в целом	Отношение Парето (80:20) Не более 20%	Программа действий по привлечению и удержанию клиентуры
			Доля ключевых продавцов в выручке (доходе) организации в целом		Программа действий по повышению эффективности персонала
			Доля поставщика в общем объеме закупок		Подбор партнеров-поставщиков с точки зрения оптимальности работы с ними и их альтернативности
			Доля производителя в общем обороте организации		Программа по продвижению новых (альтернативных) товаров (продуктов, услуг)
П2	Обеспечить качество всех процессов	Ф1, Ф2, К1, К2, К3	Количество нареканий клиентов к качеству услуг организации по результатам опросов и анкетирования	Не больше чем в прошлом периоде	Оптимизация бизнес-процессов
					Автоматизация бизнес-процессов там, где это возможно
			Количество нареканий коллег по результатам внутренних опросов	Не больше чем в прошлом периоде	Внедрение методологии управления проектами
					Программа внутреннего обучения

Источник: Разработано автором.

Стратегические цели и показатели перспективы «управление персоналом\инфраструктура» приведены в таблице 5.

Таблица 5. Показатели перспективы «управление персоналом\инфраструктура»

Показатель	Стратегическая цель	На что влияет	Показатель	Задача	Программа действий
1	Повысить эффективность персонала	Ф1, П2	Доход \ Персонал	Не менее, чем лей	Система подбора, развития и аттестации персонала
					Персонализированные программы профессионального и карьерного роста и мотивации
P2	Обеспечить соответствие уровня компетенции персонала	К3, П2	Количество нареканий по результатам анкетирования по окончанию сделки	Не больше, чем в прошлом периоде	Программы обучения и сертификации персонала (организации), развитие необходимых компетенций
3	Увеличить долю продаж перспективных направлений (продуктов, услуг) в общем объеме продаж	Ф1, Ф2, К3	Отношение дохода от продуктов (услуг) к доходу от поставок техники по сравнению с прошлым периодом	Прирост, %	Маркетинговый план развития и продвижения перспективных направлений (продуктов, услуг)

Источник: Разработано автором.

Для построения интегрированной сбалансированной системы, определяющей стратегию агропредприятия используем прием «Каскадирование показателей» (рисунок 3) [8].

На стратегической карте предприятия видна значительная роль операционных бизнес-процессов. Представляющая их цель (П2) непосредственно связана с тремя целями клиентской составляющей (К1, К2, К3) и финансовой целью (Ф2).

Рассмотрим стратегические причинно-следственные связи в целом. В области финансов составляющей главная цель (Ф1) – стабильная прибыльность, для достижения которой выделены два русла цепочек: отвечающие за рост прибыли и отвечающие за рост стабильности или устойчивости.

В базе находятся три фактора, непосредственно влияющие на прибыльность: привлечение новых клиентов (К1), удержание соответствующей клиентуры (К2) и повышение эффективности персонала (P1). На стратегической карте видно, что на имидж (К3) замкнуто большое количество причинно-следственных цепочек. Фактически все три направления составляющей развития прямо или опосредованно участвуют в формировании имиджа [7]. Это говорит о том, что клиентоориентированность стала второй важной составляющей стратегии агропредприятия.

Одним из эффективных способов сохранения существующее клиентуры и повышения ее лояльности (К2) является повышение качества бизнес-процессов. Отлаженные процессы снижают до минимума нарекания клиентов и повышают степень их удовлетворенности сотрудничеством с компанией. Отсюда вытекает возможность сохранить приемлемые для агропредприятия цены на его услуги и в то же время не растерять существующую клиентуру.

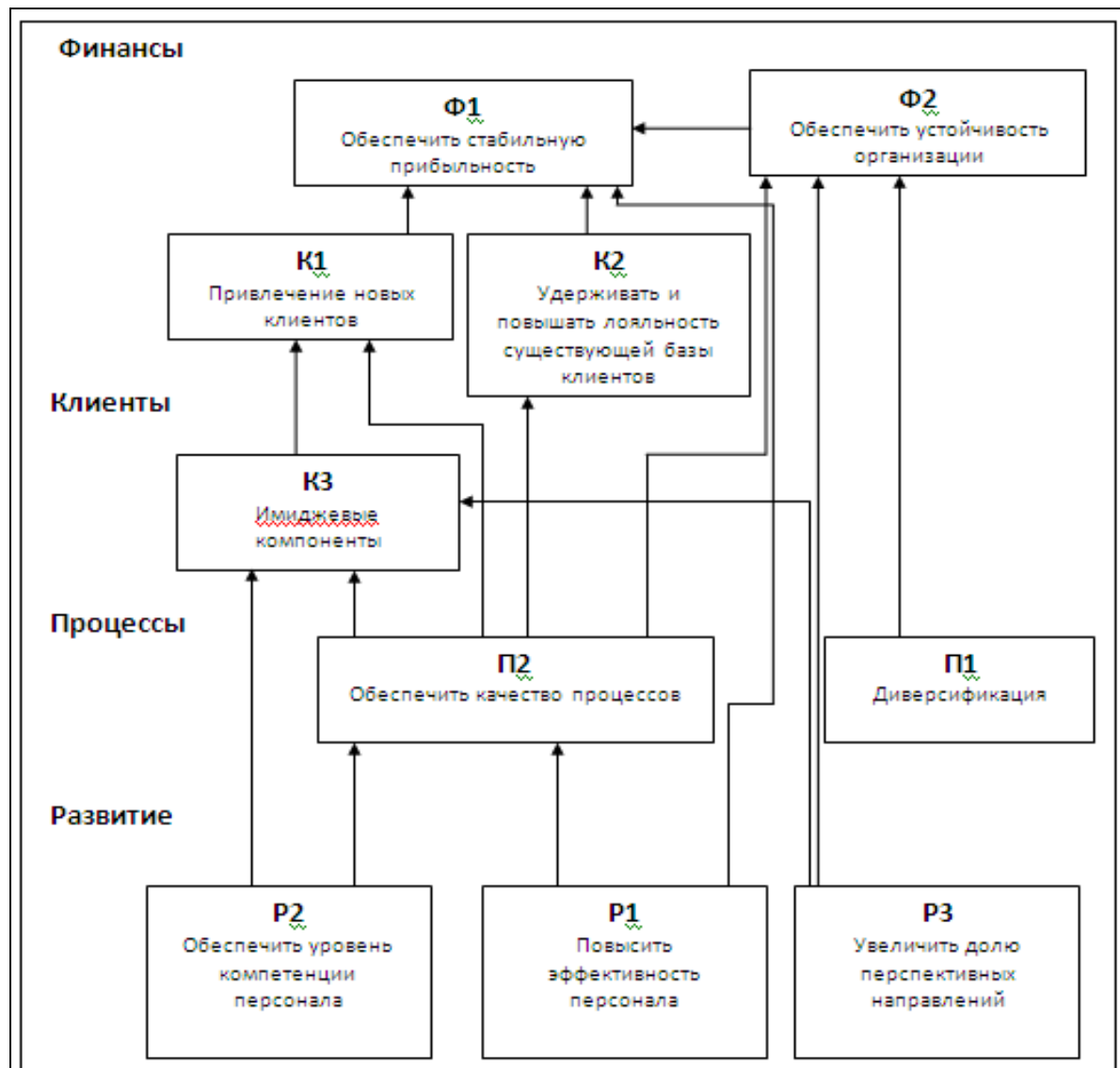


Рис. 3. Каскадирование показателей модели «ССП»

Источник: Разработано автором на основе источника [8].

В дополнениях также присутствуют три фактора, непосредственно влияющие на верхний показатель (в данном случае – на показатель устойчивости):

- качество всех бизнес-процессов (П2);
- диверсификация всех альтернатив (П1);
- увеличение доли перспективных направлений (Р3).

Диверсификация альтернатив выступает способом снижения внешних и внутренних рисков организации. В объеме продаж предприятия доля ведущих клиентов (выражает внешний риск) и доля ведущих продавцов (внутренний риск) должны соответствовать определенному критерию оптимальности. Аналогично в объеме закупок предприятия доли основных поставщиков и основных производителей не должны превышать разумного предела.

Увеличение доли перспективных направлений – третий способ повышения устойчивости компании. Продукты и услуги, находящиеся в стадии роста своего жизненного цикла, способны обеспечить наиболее быструю динамику продаж.

В финансовой составляющей программы (стратегические инициативы агропредприятия) должны быть сфокусированы на цели Ф2 «Обеспечить прогнозируемость и устойчивость агропредприятия». При этом традиционные средства достижения этой цели: финансовое планирование, управленческая отчетность, надлежащим образом организованный документооборот [7].

В клиентской составляющей инициативы поддерживают все три задачи (целевые значения К1, К2, К3). Данные инициативы создаются на трех направлениях: процедуры взаимоотношений с клиентами, планы привлечения клиентов и портфели финансовых вложений.

Стратегическая цель диверсификации (П1) измеряется четырьмя показателями: доля ключевых клиентов в выручке или прибыли, доля ключевых продавцов в выручке или доходе, доля поставщика в общем объеме закупок и долей производителя. Развитие новых видов услуг приводит к расширению круга производителей.

Стратегическая цель – качество всех процессов – измеряется двумя показателями: количеством нареканий клиентов и количеством нареканий коллег. В той части бизнес-процессов, которая непосредственно затрагивает клиентов, агроорганизации необходимо добиваться качества с помощью оптимизации и автоматизации. Ускорение обработки заказов клиентов, рационализация процессов и их большее удобство для клиентов – таковы задачи, которые трудно решить без автоматизации.

Другие бизнес-процессы клиентам не видны, но очень важны для сотрудников. В области таких бизнес-процессов агроорганизации необходимо перейти к управлению проектами и интенсифицировать обучение сотрудников и информационный обмен [8].

Последняя группа стратегических целей находится в составляющей развития. Две такие цели непосредственно касаются развития персонала:

- повышение эффективности персонала;
- обеспечение соответствия уровня компетенции персонала заявленному. Первая цель измеряется с помощью показателя «доходы/персонал», вторая – с помощью показателя «количество нареканий клиента за время осуществления сделки».

Выводы

Таким образом, при определении элементов методологии стратегического управления агропредприятиями Республики Молдова в условиях интеграционной экономики, становится целесообразным использование инструментов выработки стратегии управления через модель Нортон-Каплана «Система сбалансированных показателей», т.к. существующий традиционный механизм выработки стратегии имеет достаточно широкий спектр интерпретационных характеристик, в контексте системы комплексной оценки конечного результата, что в модели «Система сбалансированных показателей» не наблюдается за счет применения приема каскадирования показателей и задания единой системы их оценки в контексте перспективы «финансы».

Библиография

1. ПРОХОРОВ, А. Большой Российский энциклопедический словарь. Серия: Золотой фонд. Москва: Изд. Большая Российская энциклопедия, Рипол Классик, 2007. 1888 с. ISBN 978-5-85270-332-3.
2. АКМАЕВА, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Москва: Финансы и статистика, 2007. 208 с.
3. БОУМЭН, Клифф. Основы стратегического менеджмента. Москва: ЮНИТИ: Банки и биржи, 1997. 175 с. ISBN 5-85173-103-6.
4. ВЕСНИН, В. Р. Стратегический менеджмент. Москва: МГИУ, 2007. 320 с. ISBN 9785276015071.

5. ЗУБ, А. Т. Стратегический менеджмент. Москва: Проспект/ ТК Велби, 2007. 432 с. ISBN 978-5-482-01469-1.
6. ЛАМБЕН, Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 800 с. ISBN 978-5-272-00136-8.
7. КАПЛАН, Роберт, НОРТОН, Дейвид. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Москва: Олимп-Бизнес, 2005. 512 с. ISBN 5-901028-96-1.
8. КАПЛАН, Роберт, НОРТОН, Дейвид. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: Олимп-Бизнес, 2006. 304 с. ISBN 978-5-9693-0139-9.
9. ПЕТРОВ, А. П Стратегический менеджмент. Учебник. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 174 с.