

УДК 338

УСТАНОВЛЕНИЕ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.В. Натальина

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»,
Россия, г. Новосибирск.

Аннотация. В статье рассмотрен подход к формированию системы ключевых показателей эффективности для предприятий, базирующейся на установлении причинно-следственных связей между стратегией и бизнес-процессами. Предложена и апробирована на примере кожгалантерейной фабрики методика каскадирования целей и стратегий до уровня бизнес-процессов с выделением ключевых показателей эффективности, обеспечивающая формирование упорядоченной картины процесса развития предприятия.

Ключевые слова. Система ключевых показателей эффективности, цели, стратегия, бизнес-процессы.

Введение

Целостное видение проблемы формирования методологии исследования причинно-следственных связей между стратегией и бизнес-процессами предприятия. Собственникам и менеджерам российских предприятий, осуществляющих свою деятельность в условиях высокой неопределенности внешней среды, частых финансово-экономических кризисов, для успешного руководства необходимо иметь четкое видение своего бизнеса и эффективную систему ключевых показателей, дающую оценку насколько верные решения они принимают, и как развивается предприятие в стратегическом аспекте. На практике возникают сложности с выделением ключевых показателей, определением их числа, построением единой системы, отражающей деятельность компании, дающей возможность сравнения с конкурентами, позволяющей оценивать процесс реализации выбранной стратегии, так как набор ключевых показателей (KPI) для каждого предприятия является индивидуальным, зависит от специфики деятельности, целей предприятия, выбранной стратегии.

Обоснование и раскрытие содержания причинно-следственных связей между стратегией и бизнес-процессами предприятия

Как показало проведенное автором исследование, существует четкая зависимость между целями предприятия, его стратегией, бизнес-процессами и ключевыми показателями эффективности. Система целей компании реализуется при помощи стратегии развития. Реализация стратегии, в свою очередь, требует осуществления бизнес-процессов, эффек-

тивность функционирования последних определяется системой KPI. Набор KPI закрепляется за менеджером или группой менеджеров, таким образом, устанавливаются зоны ответственности, и осуществляется контроль за ходом реализации стратегии. Схематично связь между целями и ключевыми показателями эффективности для предприятий, работающих в динамичной внешней среде, выглядит так: Цели стратегия бизнес-процессы KPI [1, с. 28].

Таким образом, цели предприятия связаны с набором KPI, который призван измерять степень достижения цели (достигнуты/не достигнуты/частично достигнуты). С другой стороны, KPI являются индикаторами эффективности бизнес-процессов. Для каждого ключевого бизнес-процесса можно установить ограниченное число измеримых показателей в абсолютных и относительных единицах, а также оценить динамику их изменения, что в свою очередь, позволит контролировать ход реализации стратегии. Ключевые показатели эффективности должны удовлетворять следующим требованиям: «настраивать» бизнес-процессы предприятия на достижение поставленных целей, служить контрольными точками при реализации стратегии, измерять степень достижения цели. При этом система KPI должна включать как финансовые, так и нефинансовые показатели [2]. Для определения системы KPI на конкретном предприятии предлагается устанавливать причинно-следственные связи между стратегиями, бизнес-процессами и ключевыми показателями эффективности. В качестве практического инструмента для этих целей применена причинно-следственная диаграмма (рисунок 1).

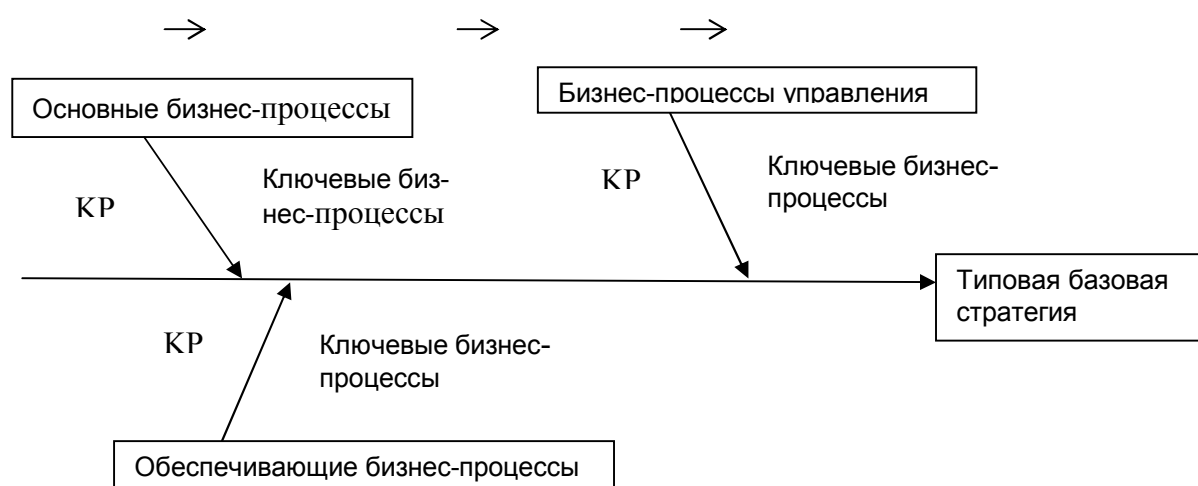


Рис. 1. Причинно-следственные связи между стратегией и ключевыми бизнес-процессами (диаграмма К. Исикавы)

На основе проведенного анализа методов разработки системы ключевых показателей эффективности предприятия установлено, что сформировать упорядоченную картину процесса его развития с выделением ключевых показателей эффективности возможно посредством метода каскадирования целей и стратегий до уровня бизнес-процессов. Это позволяет ответить на вопрос: чем нужно управлять на более низком уровне, чтобы достичь цели более высокого уровня. Эффективным инструментом каскадирования является матрица «дано-необходимо», представленная на рисунке 2. При этом левый столбец матрицы описывает возможные ситуации, в которых может находиться предприятие при осуществлении данного процесса, верхняя строка представляет собой последовательные шаги каскадирования, а на пересечении строк и столбцов приведены инструменты каскадирования. Продвижение по строке слева направо дает возможность получить алгоритм транслирования целей до ключевых показателей эффективности.

Сформированная система ключевых показателей эффективности является основой для коррекции бизнес-процессов и формирования нового «каркаса» производственно-хозяйственной системы, позволяющего эффективно реализовывать выбранную стратегию. При этом установлено, что система бизнес-процессов обладает всеми предпосылками возникновения в ней синергетических эф-

фектов.[3, с. 303]. Синергетические эффекты проявляются в сокращении затрат, в улучшении качества результата деятельности, в увеличении прибыли.

Мониторинг причинно-следственных связей между стратегией и бизнес-процессами предприятия.

Предложенный подход был апробирован на ряде промышленных предприятий. Так, например, авторы сформировали систему ключевых показателей для кожгалантерейной фабрики «Альянс». В настоящее время предприятие представляет собой холдинг, включающей четыре производственных площадки, собственную розничную сеть «Мир сумок», интернет-магазин, представительства в крупных городах России. Фабрика следует цели увеличения доли рынка, получения признания в области технологии и продукции.

Мониторинг развития предприятия позволил установить, что фабрика реализует стратегию роста, а именно стратегию вперед идущей вертикальной интеграции. Но предприятие сталкивается с рядом трудностей, характерных для российского рынка кожевенных изделий. А именно на развитие отрасли отрицательно влияют кризисные явления в экономике России. Так, объем рынка кожгалантереи в 2009 году сократился на 50% по сравнению с 2008 годом. В 2010-2011 гг. темп роста относительно 2009 года составил 110%, в 2014 г. темп роста составил 108% по отношению к 2011 г. [4, 5].

Необходимо Дано	Провести анализ внешней и внутренней среды	Разработать цели	Выбрать стратегию	Выделить бизнес-процессы	Определить ключевые показатели эффективности
Аналитическая информация о бизнесе	Стратегический, финансово-экономический анализ	Декомпозиция миссии. Корреляция ожиданий владельцев бизнеса с результатами стратегического и финансового анализа	Матрица финансовых стратегий. Типовые базовые стратегии. Анализ путей развития	Анализ функций. Выбор модели описания бизнес-процессов. Выделение бизнес-процессов.	Анализ используемых показателей. Разработка вариантов ключевых показателей
Дерево целей	Проверка целей на соответствие текущей ситуации	Варианты стратегических изменений	Разработка стратегических проектов. Выбор критериев оценки	Ранжирование бизнес-процессов по степени важности, проблемности, стоимости улучшений.	Установление причинно-следственных связей: стратегии-процессы-ключевые показатели эффективности
Стратегии по достижению целей				Выделение ключевых бизнес-процессов. Моделирование бизнеса	Матрица взаимодействия стратегий с бизнес-процессами через ключевые показатели эффективности
Выделенные бизнес-процессы					Система ключевых показателей эффективности
Ключевые показатели эффективности					Проверка согласованности

Рис. 2. Матрица каскадирования «дано-необходимо»

По мнению экспертов аналитического агентства Index Box, рынок кожгалантереи является насыщенным. По большей мере насыщенность рынка достигается за счет импорта, который составляет 70,6%, на долю отечественных производителей приходится порядка 29,4% рынка. Основные страны, импортировавшие кожгалантерею в 2014 году: Китай, Индия, Италия, Франция, Испания.

Большинство российских фирм, продающих кожгалантерею, не имеют собственного производства, а занимаются оптовой перепродажей изделий импортного производства. Стоит отметить, что регионами сосредоточения продаж являются Москва и Санкт-Петербург, на них приходится до 40% всех продаж. Отрицательно на динамике производства сказывается дефицит сырья отечест-

венного производства. Основным сырьем для кожгалантерейной промышленности являются кожи крупного рогатого скота, дефицит которых вызван ежегодным сокращением поголовья скота. Производители вынуждены использовать сырье импортного производства [6]. По данным проведенного исследования, доля импортного сырья и материалов на КГФ «Альянс» составляет 80%. Основные поставщики сырья для кожгалантерейной промышленности – Китай и Корея. В условиях ослабления рубля относительно доллара и евро российские производители столкнулись с серьезной проблемой роста себестоимости своей продукции в связи с ростом цен на сырье и материалы.

Несмотря на то, что рынок кожгалантереи достаточно широк, по данным опросов поку-

пателей, для 50% потребителей наиболее значимой характеристикой изделия является его цена, т.е. преобладающим видом конкуренции является ценовая [7].

Результаты исследования российского кожгалантерейного рынка при помощи модели М. Портера «Пять сил конкуренции» отображены на рисунке 3.



Рис. 3. Модель "Пяти сил конкуренции" М. Портера для кожгалантерейной промышленности

Проведенное исследование позволило выявить ключевые факторы успеха в кожгалантерейной отрасли. КФУ, относящиеся к производству: высокий уровень технической оснащенности производства; высокий уровень производительности труда; ресурсоберегающие технологии.

КФУ, относящиеся к маркетингу: соответствие моде; широта и глубина ассортимента; использование нескольких каналов продаж.

КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам: компетентность в области дизайна; доступ к высококвалифицированным кадрам.

Анализ ситуации внутри компании был проведен при помощи бизнес-диагностики, представляющей собой часть SWOT-анализа, выявляющей сильные и слабые стороны ис-

следуемой фабрики. Результаты диагностики представлены в таблице 1.

Проведенное исследование позволило сделать выводы о тесной взаимосвязи финансовых, стратегических целей и результатов. Баланс финансовых и стратегических целей создает возможности для развития предприятия [8, с. 334]. Анализ показал, что финансовая устойчивость фабрики «Альянс» не позволяет реализовать стратегию вертикальной интеграции. По результатам расчетов, для исследуемого предприятия приемлема умеренная финансовая стратегия, ориентированная на уравнивание двух приоритетов – ограниченного роста предприятия и необходимой финансовой устойчивости фабрики.

--	--

Выявлены основные причины неэффективной реализации стратегии для исследуемой фабрики: высокая зависимость от импортного сырья, техническая отсталость производства, низкая известность бренда и ряд других частных причин (рис. 4).

На основе установления причинно-следственных связей определены бизнес-процессы, работа которых порождает названные проблемы, к ним относятся следующие процессы: управление логистикой, производством, продажами, персоналом, финансами.

Применение метода каскадирования целей, стратегий, бизнес-процессов до уровня

ключевых показателей эффективности процессов позволило сформировать систему ключевых показателей для исследуемой фабрики. Результат каскадирования для фабрики «Альянс» фрагментарно представлен в таблице 2.

Разработанные ключевые показатели эффективности служат контрольными точками реализации выбранной стратегии. Настройка стратегически важных бизнес-процессовна достижение KPI позволяет сформировать цепочку бизнес-процессов, настроенную на реализацию стратегии развития предприятия.

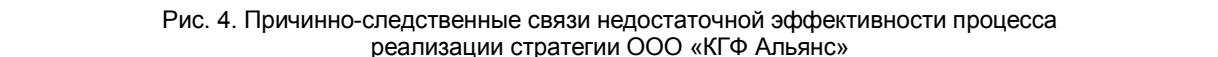


Таблица 2 – Фрагмент каскадирования стратегии, бизнес-процессов, ключевых показателей эффективности для ООО «КГФ Альянс»

Вид стратегии роста	Бизнес-процессы	Ключевые показатели эффективности (KPI)	Плановые KPI	Периодичность контроля плановых KPI
Стратегия ограниченного роста	Управление продажами	Процент выполнения плана продаж	Не менее 80%	ежемесячно
		Процент выполнения плана продаж по новому ассортиментному ряду	Не менее 90%	ежемесячно
		Число новых клиентов	2-3 клиента	ежемесячно
		Число ключевых клиентов	80	ежегодно
		Число постоянных клиентов	200	ежегодно
		Уровень текучести клиентов	12-18%	ежегодно
		Средняя рентабельность клиента	20%	ежемесячно
		Средняя рентабельность собственной торговой точки	35%	ежемесячно
		Доля в бизнесе клиента	30%	ежемесячно
		Среднее число товарных групп, представленных у одного клиента	6	ежемесячно
		Соответствие ассортимента потребностям клиента	Не менее 8 баллов по 10-ти балльной шкале	ежемесячно

Заключение

Авторский подход ориентирован на решение практических проблем посредством разработки алгоритма, набора приемов и способов достижения желаемой практической цели. Проведенное исследование показало высокую степень точности полученных показателей. Такие результаты важны, поскольку стратегия детализирована до уровня бизнес-процессов и ключевых показателей последних, построена система ключевых показателей, что в свою очередь, является инструментом реализации стратегии и позволяет построить системный взгляд на принятую стратегию.

Библиографический список

1. Курбатов А.Г. Разработка ключевых показателей эффективности: рекомендации практиков / А.Г. Курбатов, А.И. Кузнецов // Управление корпоративными финансами. – 2010. – №1. – С.2-41.
2. Андерсон, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с английского С.В. Ариничева. – М.: РИА Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
3. Гусев, Ю.В. Предпосылки возникновения синергетических эффектов при управлении бизнес-процессами компании / Ю.В. Гусев, Т.В. Наталья // Вестник НГУЭУ. – 2014. – №2. – С. 298–303.
4. Россия в цифрах: краткий статистический справочник – М.: Росстат–М., 2014. – 581с.
5. Стратегия развития легкой промышленности до 2020 года [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://old.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectora/1/3>
6. Безлепкина, Н.В. Состояние и перспективы развития легкой промышленности в Российской Федерации / Н.В. Безлепкина // Известия Академии

управления: теория, стратегии, инновации. – 2011. – № 4. – С.17-23.

7. MosShoes - Международная специализированная выставка обуви, сумок и аксессуаров [Электронный ресурс]: Интервью с директором компании Leo Ventoni – Романовой Натальей Викторовной. Режим доступа: http://www.mosshoes.com/persons/persons_13.html

8. Наталья, Т.В. Формирование стратегии развития на основе анализа финансовой устойчивости компании / Т.В. Наталья // Вестник БУКЭП. – 2015. – № 1. – С. 332-336.

DETERMINING CAUSE AND EFFECT RELATIONS BETWEEN STRATEGY AND BUSINESS PROCESSES OF THE COMPANY

T.V. Natalyina

Abstract. The author has considered an approach to forming key indicators of efficiency for companies, based on determining cause and effect relations between strategy and business processes. There is suggested and tested on the basis of leather goods' factory a method of cascading purposes and strategies till the level of business processes with educating key indicators of efficiency, ensuring the formation of an ordered pattern of the company development's process.

Keywords: system of key indicators of efficiency, purposes, strategy, business processes.

References

1. Kurbatov A.G., Kuznecov A.I. Razrabotka ključevyh pokazatelej jeffektivnosti: rekomen-dacii praktikov [Development of key indicators of efficiency: recommendations of experts]. *Upravlenie korporativnymi finansami*, 2010, no 1. pp. 2-41.
2. Anderson B. *Biznes-processy. Instru-menty sovershenstvovanija* [Business processes. Instru-

ments of improvement]. Moscow, RIA Standarty i kachestvo, 2003. 272 p.

3. Gusev Y.V., Natalina T.V. Predposylki vzniknovenija sinergeticheskikh jeffektov pri upravlenii biznes-processami kompanii [Prerequisites of appearing synergetic effects at management of business processes of a company]. *Vestnik NGUJeU*, 2014, no 2. pp.298-303.

4. Rossiya v cifrah: kratkij statisticheskij spravochnik [Russia in figures: brief statistical reference book]. Moscow, Rosstat-M., 2014. 581 p.

5. Strategy of development of light industry till 2020. Available at: <http://old.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/3>

6. Bezlepkina N.V. Sostojanie i per-spektivny razvitija legkoj promyshlennosti v Rossijskoj Federacii [Condition and prospects of developing light industry in the Russian Federation]. *Izvestija Akademii upravlenija: teorija, strategii, innovacii*, 2011, no 4. pp.17-23

7. MosShoes - the International specialized exhibition of footwear, bags and accessories. Available at: http://www.mosshoes.com/persons/persons_13.html

8. Natalina T.V. Formirovanie strategii razvitija na osnove analiza finansovoj ustojchivosti kompanii [Forming development strategy on the basis of analysis of a company's financial stability]. *Vestnik BUKJeP*, 2015, no1.pp. 332-336.

Наталина Татьяна Валерьевна (Россия, Новосибирск) – аспирант 3 года обучения, специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» «НГУЭУ» (630099, Новосибирск, ул. Каменская 56, e-mail: mila_ntv@mail.ru).

Natalina Tatiana Valerievna (Russian Federation, Novosibirsk) – 3rd year post-graduate student, speciality: economics and management of national economy. Novosibirsk State University of Economics and Management (630099, Novosibirsk, Kamenskai, 56, e-mail: mila_ntv@mail.ru).

УДК 005.8:625

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО ОФИСА ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТНО-ИЗЫСКАТЕЛЬСКИХ РАБОТ КОМПЛЕКСНЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОБЪЕКТОВ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА НА ОСНОВЕ ДЕКОМПОЗИЦИИ РАБОТ

М.С. Перфильев

ФГБОУ ВПО «СибАДИ», Россия, г. Омск.

Аннотация. В данной статье рассмотрены вопросы формирования проектного офиса для выполнения проектно-изыскательских работ комплексных инфраструктурных объектов капитального строительства. Сформулированы общие принципы формирования проектного офиса и приведена его организационная структура. Предложены варианты назначения сотрудников на должность главного инженера комплексного проекта. Определены функции сотрудников проектного офиса при управлении проектно-изыскательскими работами. В заключительной части приводятся рекомендации по формированию управляющих команд и организации проектно-изыскательских работ на крупных инфраструктурных объектах.

Ключевые слова: управление проектом, проектный офис, проектно-изыскательские работы, организационная структура, функции сотрудников.

Введение

В период с 2007 по 2014 год в России осуществлялась реализация проектов по подготовке к Олимпиаде-2014 в г.Сочи, Саммиту глав государств АТЭС-2012 в г. Владивостоке и ряда инфраструктурных объектов предусмотренных федеральной целевой программой «Развитие транспортной системы России (2010 - 2020 годы)». Возникла необходимость в достаточно короткие сроки определить места размещения, разработать градостроительную, проектную документацию и реконструировать и построить большое количество крупных объектов различного назначения: спортивные сооружения, мосты, железные и автомобильные дороги, морские порты и аэ-

ропорты, улично-дорожные сети, железнодорожные вокзалы, объекты энергетики и т.д. В реализации этих проектов в той или иной мере принимало участие большое количество отечественных проектных и строительных компаний. При подготовке организаций к реализации указанных выше проектов, крайне актуальной стала проблема формирования управляющих команд. В первую очередь эта проблема связана с отсутствием отечественного опыта реализации проектов такого масштаба в постсоветский период и как следствие, с отсутствием управленческих кадров необходимой квалификации.

В соответствии с сегодняшними представлениями теории управления проектами, осно-