

Ю.А. БОНДАРЬ

## Особенности оценки стратегии развития компании

*Предлагается систематизация методов оценки стратегии развития предприятия в зависимости от возможности применения к различным видам стратегий и для разных типов компаний. Изложен взгляд на некоторые аспекты, связанные как с определением показателей оценки стратегии, так и с применимостью вариантов экономического обоснования разработанной стратегии развития предприятия. Результаты могут быть полезны в дальнейших исследованиях вопросов оценки стратегии развития компании.*

*Ключевые слова:* управление, стратегическое планирование, эффективность, оценка стратегии.

**Features of the evaluation strategy of the company development. YU.A. BONDAR.**

*The consideration is given to systematize the evaluation methods of enterprise development strategies, depending on the possibility of applying to different types of strategies for different types of businesses. Author's viewpoint on some aspects concerning determination of the strategy indicators and the applicability of alternatives feasibility study of business strategy is described. The results may be useful in further research evaluation questions company development strategy.*

*Key terms:* management, strategic planning, effectiveness, evaluation of strategy.

В условиях современного управления предприятием достаточно востребованное и даже модное течение – разработка стратегии его развития. В отечественной теории и практике управления за основу взяты как зарубежная школа бизнеса, так и применение ее в российских условиях. Одной из актуальных и дискуссионных проблем разработки стратегии предприятия, которая не описана в книгах по стратегическому менеджменту в полной мере, остается ее оценка. Является это компетенцией стратега или нет, какие методы оценки применять и, самое основное, что выступает критериальным показателем эффективности стратегии – вот неполный перечень актуальных на данный момент вопросов стратегического менеджмента в целом и процесса разработки стратегии в частности. В настоящей статье мы предлагаем систематизацию вариантов оценки стратегии развития предприятия в зависимости от возможности применения к

различным видам стратегии и для использования разнообразными типами компаний.

Российский ученый О.С. Виханский представляет **оценку соответствия разработанной стратегии** развития предприятия нескольким направлениям: «Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: *приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей*. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям: *соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения, соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы*» [4, с. 57].

На наш взгляд, данный метод наиболее применим для малых компаний, особенно в случае ведения упрощенной системы налогообложения и отсутствия возможности составления управленческих отчетов. Ко всему прочему, такая форма оценки стратегии предполагает формулировку миссии предприятия, дабы оценить соответствие ей разработанной стратегии, что в большинстве случаев не наблюдается на предприятиях малого бизнеса даже в XXI в., как и применение стратегического планирования.

Представители Университета Нозумбии (Ньюкасл, Великобритания) Д. Кэмбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон предлагают **оценочные критерии стратегического выбора**: критерий соответствия, критерий технико-экономической обоснованности (ТЭО), критерий приемлемости/одобренности «заинтересованных сторон» (stakeholders), критерий конкурентного преимущества [8]. Последний критерий предполагает оценку не только корпоративной стратегии компании, но и стратегии достижения конкурентного преимущества (по классификации Майкла Портера) или стратегии конкурентного поведения (по классификации А.Ю. Юданова), т.е. именно тех, которые касаются освоения инноваций. Критерий ТЭО в системе предлагаемых оценочных критериев также является необходимым, на наш взгляд, для обоснования инновационной стратегии предприятия.

Рассматривая представленные критерии, можно говорить о соединении нескольких теорий и методических аспектов управления, как то – системность в соответствии стратегии миссии, целям, конкурентным преимуществам компании, применимость методики экономического обоснования инвестиций в стратегическом планировании и теории «заинтересованных сторон» в стратегическом менеджменте. В свою очередь это открывает перспективы для компетенций стратега, расширяя круг обязанностей и необходимых расчетов в рамках технико-экономического обоснования разработанной стратегии в российских компаниях. Таким образом, рекомендуем применять

данный метод оценки в крупных компаниях, являющихся открытыми акционерными обществами, в особенности с иностранным капиталом, и в компаниях с развитой структурой департамента стратегического планирования и профессиональными стратегами-аналитиками.

**Оценка эффективности стратегии развития предприятия как соотношение результата и затрат** будет заключаться в прогнозе результата от ее реализации и расчета совокупной стоимости стратегии, иными словами затрат на ее реализацию. Таким образом, количественный показатель оценки эффективности стратегии ( $\text{Эс}$ ) в общем виде есть соотношение результата стратегии ( $\text{Рс}$ ) и затрат ( $\text{Зс}$ ) для достижения этого результата:

$$\text{Эс} = \text{Рс} / \text{Зс}.$$

Результатом разработанной стратегии развития предприятия является денежный доход от действий в рамках выбранной стратегической альтернативы. В качестве примера дохода от реализации стратегии интенсивного роста: развитие товара может быть рассчитан объем продаж нового товара предприятия, стратегии интенсивного роста: развитие рынка – выручка от реализации продукции в новом для предприятия сегменте (географическом районе, регионе и др.). Затраты на осуществление разработанной стратегии развития предприятия могут быть представлены объемом инвестиций, необходимых для внедрения разработанных мероприятий.

Данный способ оценки стратегии может быть рекомендован для предварительного отбора альтернативных вариантов стратегических действий, когда финансовые возможности компании не соответствуют оценочным критериям в виде необходимых затрат на реализацию того или иного варианта.

По нашему мнению, экономическое обоснование стратегических действий в рамках выбранной стратегии развития предприятия – это **оценка эффективности инвестиционного проекта по реализации предложенной стратегии**.

Например, выбрана стратегия интенсивного роста: развитие рынка. Реализация разработанной стратегии интенсивного роста предполагает несколько альтернативных вариантов стратегических действий:

- открытие филиала в новом для предприятия географическом сегменте;
- строительство представительства компании в новом регионе;
- расширение сети компании на международных рынках, и др.

В этом случае оценка эффективности разработанной стратегии интенсивного роста предполагает анализ эффективности инвестиций, например, в строительство представительства компании в новом для нее географическом сегменте.

Другой пример – на основе матрицы выбора стратегии развития компании Томпсона-Стрикленда (Thompson & Strikland) рекомендована, например, стратегия вертикальной прогрессивной ин-

теграции, реализация которой предполагает следующие альтернативы действий:

- открытие компанией собственной розничной сети производимого товара;
- организация собственных центров гарантийного обслуживания товара;
- создание разнообразных форм сетевого маркетинга с собственной службой доставки конечному потребителю, и др.

Во втором примере оценка разработанной стратегии интеграции заключается в анализе эффективности инвестиций в открытие (инвестиции в строительство) сети фирменных магазинов товара, производимого компанией.

Таким образом, разработанной стратегии развития может соответствовать множество вариантов ее реализации в течение рассматриваемого периода, иными словами, множество инвестиционных проектов осуществления выбранной стратегии предприятия. Оценка эффективности инвестиционных проектов по реализации стратегии развития осуществляется на основе принятой во всем мире методики UNIDO и известных показателей эффективности, таких как [3]:

- чистая приведенная (текущая) стоимость (Net Present Value – NPV);
- внутренняя норма доходности инвестиций (Internal Rate of Return – IRR);
- дисконтный срок окупаемости (Discounted Payback Period – DPP);
- рентабельность инвестиций (Profitability Index – PI).

Форма представления экономического обоснования проекта реализации разработанной стратегии развития предприятия (или одного из стратегических действий) может быть в виде бизнес-плана, инновационного или инвестиционного проекта.

Такой метод оценки стратегии необходим при реализации стратегии диверсификации, интеграции, инновационной стратегии или вариантов по созданию новых форм товара, филиалов, предприятий для оценки возможности внедрить рекомендованный вариант развития. Актуальна данная методика и для оценки инновационной стратегии компании «эксплорента», так называемой «пионерской» стратегии прорывных инноваций, связанной с созданием нового или радикальным преобразованием старых сегментов рынка, обусловленной внедрением принципиальных нововведений – по классификации стратегий инновационного поведения А.Ю. Юданова, на основе работ эколога Л.Г. Раменского.

**Оценка стратегии развития предприятия с помощью системы сбалансированных показателей (ССП), или Balanced Scorecard (BSC by David Norton, Robert Kaplan)** является наиболее удобным инструментом, позволяющим анализировать развитие и достижение поставленных целей, переводить миссию и стратегию предприятия в

количественные измерения.<sup>1</sup> Это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и др.). Система BSC транслирует миссию и общую стратегию организации в комплекс взаимосвязанных показателей, характеризующих четыре аспекта деятельности компании (*перспективы* в терминах BSC) – финансы, рынок/клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала [6].

Как система оценки реализации рекомендованной стратегии развития предприятия ССП учитывает:

- финансовое направление, рассматривающее эффективность деятельности компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал;
- полезность товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей;
- внутреннюю операционную эффективность, оценивающую результаты внутренней организации бизнес-процессов;
- инновации и обучение, т. е. способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентированность на постоянные улучшения.

**В проекции финансов (*financial perspective*)** определяют финансовые результаты, ожидаемые от проведения в жизнь стратегии. Они являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих ССП. Говоря о взаимосвязи финансовых целей со стратегией компании, можно назвать несколько видов стратегического развития: от агрессивного роста до ухода с рынка и ликвидации. Финансовые цели на каждом из этих этапов различны. На первом – это рост объема продаж новых продуктов и услуг на новых рынках и новым клиентам при сохранении адекватного уровня затрат на производство продукта и его развитие, системы, персонал и на организацию новых сегментов рынка, а также каналов продаж и распределения. На втором этапе – это традиционные финансовые показатели, такие как ROCE, доход от основной деятельности и валовая прибыль. Финансовая цель третьего этапа – денежный поток. Любое вложение капитала должно

---

<sup>1</sup> Balanced Scorecard (BSC) – признанная в мире концепция управления реализацией стратегии, разработанная в начале 1990-х гг. Дейвидом П. Нортон (президентом Balanced Scorecard Collaborative Inc, известным исследователем и лектором) и Робертом С. Капланом (профессором Гарвардской школы бизнеса).

Сбалансированная система показателей – это система управления (а не просто измерения), инструмент именно оценки и реализации стратегии, а не ее разработки, ибо разработка стратегии развития осуществляется на основе аналитических моделей и известных во всем мире матриц BCG, GS/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel, Thompson & Strickland и др.

иметь быструю и конкретную отдачу. Показатели, связанные с бухгалтерским учетом (рентабельность инвестиций, добавленная стоимость и доход от основной деятельности), не столь существенны для крупных инвестиций, уже сделанных в данный бизнес. Цель состоит не в максимизации рентабельности инвестиций, а в том, чтобы максимизировать возврат в компанию денежных потоков от всех средств, инвестированных в нее в прошлом.

Таким образом, в зависимости от стадии развития предприятия и выбранной стратегии развития могут быть следующие показатели оценки:

- показатель роста объема продаж в сегменте рынка;
- процент дохода от продаж нового продукта;
- сокращение издержек и увеличение производительности;
- рост дохода и расширение структуры деятельности;
- повышение рентабельности инвестиций;
- увеличение добавленной стоимости продукции;

Основными показателями эффективности **проекции клиента** (*customer perspective*) являются: удовлетворенность покупателей (*customer satisfaction*), ценностное предложение со стороны компании (*customer profitability*), которая в свою очередь определяет лояльность клиентов по отношению к поставщику продукции или услуг (*customer loyalty*). Существует группа целевых показателей, которые являются универсальными для всех типов организаций: доля рынка, сохранение или расширение клиентской базы, прибыльность клиента. Например, ценность для клиента может представлять быстрая доставка и скорость реагирования на полученный заказ. Соответствующим образом, показателями могут быть время обработки заказа и средняя скорость доставки в часах [2].

**Проекция внутренних бизнес-процессов** (*internal perspective*) определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров. Цели и показатели данного раздела ССП, как правило, формулируют после разработки финансовой и клиентской составляющих. Именно такая последовательность дает возможность предприятиям ориентировать параметры внутренних бизнес-процессов на те из них, которые позволяют решить задачи клиентов и акционеров. Одним из важнейших показателей оценки инновационного процесса является *окупаемость средств, вложенных в НИОКР*: отношение операционной прибыли до выплаты налогов за пять лет к общим издержкам разработки. Этот параметр может применяться либо для совокупности всех новых товаров, либо для каждого продукта в отдельности. Он свидетельствует о том, что цель НИОКР состоит не в создании технически сложных новых приборов, а в развитии такого оборудования, которое будет иметь рыночный потенциал и окупится с большой прибылью. Также большое значение имеет *процент продаж нового товара от общего объема реализации* и продолжительность разработки данного нового товара. И наконец, *процент*

выполненных по первому требованию заявок относительно числа повторных вызовов свидетельствует о качестве обслуживания [1].

**В проекции обучения и роста (*learning and growth perspective*)** основными факторами эффективности могут быть удовлетворение сотрудников, их умения и квалификация, возможность мгновенно получать информацию, необходимую для принятия управленческих решений, генерация инициатив и т.д. Эффективность работника – это конечный показатель общего влияния таких факторов, как развитие работника и его моральное состояние, инновации, совершенствование внутренних бизнес-процессов и степень удовлетворенности клиента. Перед организацией стоит задача соотнесения количества произведенной продукции с числом работников, занятых в ее изготовлении. Существует множество способов оценки эффективности персонала. Самый простой из них – это показатель дохода на одного работающего, т.е. количество продукции, которое он производит. По мере повышения эффективности персонала и компании в целом (увеличения продаж продуктов и услуг, имеющих высокую добавленную стоимость) доход на каждого работника должен расти.

Пример применения ССП для разработанной стратегии интенсивного роста: развитие рынка, а именно выхода компании на новый географический сегмент с оптимизацией обслуживания привлеченных новых клиентов, представлен в таблице.

**Пример оценки стратегии на основе ССП**

Проекция ССП	Цель	Показатель	Оценочное значение показателя
Финансы	1. Увеличить прибыль компании	Чистая прибыль	XX млн ден. ед. ежегодно
	2. Снизить сбытовые издержки	Сумма затрат	До XX %
Клиенты	3. Выйти на новый для компании географический рынок	Доля рынка нового географического сегмента	X % рынка в первый год, затем до X % всего рынка
	4. Привлечь новых клиентов	Количество новых заказчиков	XX %
Внутренние бизнес-процессы	5. Внедрить инновационное программное обеспечение	Уровень рентабельности от инновации	XX %
	6. Повысить оперативность процесса обслуживания	Длительность обслуживания	До X дня
Обучение и рост	7. Повысить уровень квалификации персонала	Эффект от затрат на обучение	До XXX тыс. ден. ед.

Сбалансированная система показателей Дэвида Нортон и Роберта Каплана в стратегическом управлении позволяет перевести миссию и стратегию в набор конкретных показателей оценки их эффективности, отслеживая которые руководство предприятия может принимать эффективные управленческие решения по реализации разработанной стратегии развития любого предприятия.

Таким образом, в статье рассмотрены три метода оценки стратегии, а именно:

- оценка соответствия разработанной стратегии предприятия (его целям, возможностям, потенциалу);
- оценка эффективности стратегии развития предприятия (оценка эффективности стратегии как соотношение результата и затрат на ее реализацию или оценка эффективности инвестиционного проекта по реализации разработанной стратегии);
- оценка разработанной стратегии развития предприятия на основе сбалансированной системы показателей (BSC).

Рекомендован авторский подход к применению каждого метода оценки стратегии в разных ситуациях как для малых и крупных компаний, так и для выбора из альтернативных вариантов рекомендованных стратегий предприятия.

Подводя итог систематизации методов оценки стратегии развития предприятия, необходимо заметить, что каждый из вариантов работает как по отдельности, так и в комплексе с перечисленными выше способами. Кроме того, в конкретных случаях разработки стратегии для предприятия применим творческий подход к определению индивидуальных, а в некоторых случаях уникальных показателей оценки стратегических действий по реализации стратегии, что как раз и характеризует аналитическую работу стратега-профессионала.

#### *Литература*

1. Бондарь Ю.А. Методология разработки и оценки стратегии развития предприятия // Стратегическое планирование на межрегиональном, региональном и городском уровнях: каким будет Дальний Восток России после кризиса. М.: Московский общественный научный фонд; Дальневосточный центр экономического развития; ДВГУ. 2010. № 207. – С. 235–246. (Сер. «Научные доклады: независимый экономический анализ»). Режим доступа: <http://www.mpsf.org/files/books/nd1471.pdf> (дата обращения 12.04.2014).
2. Бондарь Ю.А. Управление предприятием на основе стоимостной концепции. Теория и практика. Владивосток: Дальнаука, 2009. 145 с.
3. Виленский П.Л., Лифшиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: учеб.-практ. пособие. М.: Дело, 2001. 832 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 3-е изд. М.: Экономистъ, 2003. 528 с.



5. Егереv И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления: учеб. пособие. М.: Дело, 2003. 480 с.
6. Каплан Р.С., Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 512 с.
8. Кэмбел Д., Стоунхаус Дж, Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. 336 с.
9. Редченко К.И. Сбалансированное неравенство: интересы потребителей и Balanced Scorecard // Менеджмент сегодня. 2003. № 6. С. 14.

#### References

1. Bondar Yu.A. Metodologiya razrabotki i otsenki strategii razvitiya predpriyatiya [Methodology of development and estimate of company strategy]. *Strategic planning on the international, regional and municipal levels: what is Russia's Far East after the crisis*. Moscow: Moscow Public Science Foundation, Far Eastern Economic Development Centre, Far Eastern State University, 2010, no. 7, pp. 235–246. (Ser. «Research Reports: Independent Economic Analysis»).
2. Bondar Yu.A. *Upravlenie predpriyatiem na osnove stoimostnoy kontseptsii. Teoriya i praktika* [Management of the enterprise on Value Based Concept. Theory and Practice]. Vladivostok: Dal'nauka, 2009. 145 p.
3. Vilensky P.L, Lifschits V.N, Smolyak S.A. *Otsenka effektivnosti investitsionnykh proektov: Teoriya i praktika* [Evaluation of investment projects: Theory and Practice: A Handbook and Practical Guide]. Moscow: Delo, 2001. 832 p.
4. Vikhansky O.S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management: A Textbook]. Moscow: Ekonomist, 2003. 528 p.
5. Egerev I.A. *Stoimost biznesa: Iskustvo upravleniya* [Business value: Managing: Textbook]. Moscow: Delo, 2003. 480 p.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced Score Card. From strategy to action]. Moscow: ZAO «Olympus-Business», 2003.
7. Kaplan R.S., Norton D.P. *Strategicheskie karty* [Strategy maps]. Moscow: ZAO «Olympus-Business», 2007. 512 p.
8. Campbell D., Stonehouse J., Houston B. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management: Textbook]. Moscow: LLC «Publishing Prospect», 2003. 336 p.
9. Redchenko K.I. Sbalansirovannoe neravenstvo: interesy potrebiteley i Balanced Scorecard [Balanced inequality consumers and Balanced Scorecard]. *Menedzhment segodnya=Management Today*, 2003, no. 6, pp. 14.