

**РОЛЬ АНАЛИЗА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
В КОМПЛЕКСНОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Р.Р. Чугумбаев

ГОУ ВПО «Волгоградский государственный университет»,

г. Волгоград

Рецензент Б.И. Герасимов

Ключевые слова и фразы: система сбалансированных показателей; ключевые факторы успеха; человеческий капитал; структурный капитал; клиентский капитал; организационный капитал; скрытые активы.

Аннотация: В данной публикации автор представляет результаты исследования одного из существенных положений системы сбалансированных показателей. Речь идет об аспекте комплексного управленческого анализа, от состояния которого зависят возможности долгосрочного успеха организации. Приводятся принципы, основные направления и последовательность данного анализа с учетом опыта ведущих ученых в России и за рубежом. В такое непростое для экономического развития бизнеса время вопросы оценки и анализа стратегического потенциала становятся особенно актуальными.

С появлением разработанной гарвардскими учеными методологии, называемой системой сбалансированных показателей (ССП), особое значение в практике ее применения уделяется проекции «Обучение и рост». Именно состояние показателей данной проекции, как показывают исследования авторов СПП, характеризует возможности успешного функционирования бизнеса, а значит, отражают так называемые ключевые факторы успеха. Дальнейшее развитие данного тезиса сегодня выражается в новом понимании нематериальных активов и в новых подходах их оценки.

Изначально проблема оценки неосязаемых факторов возникла в информационно насыщенных компаниях, у которых объем материальных активов невелик, а интеллектуальный потенциал высок. Интеллектуальный капитал (неосязаемые активы, скрытые активы и т.д.) теперь уже стал фактором, определяющим успехи не только высокотехнологичных компаний, но и предприятий так называемого традиционного сектора экономики. В настоящее время интеллектуальный капитал начал оказывать гораздо большее влияние на рыночную стоимость крупнейших компаний мира, чем финансовые и реальные активы, а управление знаниями превратилось в приоритетное направление корпоративного менеджмента. Это потребовало срочного пересмотра сложившейся системы управления и измерения результативности бизнеса.

Эффективное использование интеллектуального потенциала и связей с потребителями достигается лишь в результате повседневной деятельности каждого сотрудника на своем рабочем месте. Как утверждает сторонниками использования СПП, правильные решения возможны лишь в том случае, если каждый сотрудник осознает свою ответственность за сбалансированность долгосрочных и текущих целей компании. В решении этой проблемы большую помощь может оказать концепция стратегических карт.

Термин «интеллектуальный капитал» в последние годы получил особенно широкое распространение. Именно наличие интеллектуального капитала может послужить причиной несовпадения стоимости суммы активов компании, отраженных в ее финансовой отчетности (пусть даже в текущей рыночной оценке), и ее реальной рыночной стоимости.

Структура интеллектуального капитала в одной из наиболее известных моделей «Skandia Value Scheme», разработанной Л. Эдвинссоном для шведской страховой компании Skandia, пользуется достаточно убедительными принципами. Так, человеческий капитал рассматривается как компетенция и способности персонала компании. Эта часть интеллектуального капитала

покидает компанию вместе с работниками после окончания рабочего дня. Структурный капитал – это то, что остается в компании после окончания рабочего дня и ухода работников. Он делится на клиентский и организационный капитал. Клиентский капитал представляет собой ценность, заключенную в отношениях с клиентами. Организационный капитал делится на инновационный и процессный капитал. Инновационный капитал состоит в основном из законных прав (патентов, лицензионных соглашений), а также из того, чему трудно дать точное определение, но что в большой степени определяет стоимость компании (идеи, торговые марки). Процессный капитал – это инфраструктура компании (информационные технологии, рабочие процессы и т.д.).

Таким образом, часть интеллектуального капитала формируется в процессе отбора и подготовки персонала компании или, иначе говоря, в процессе формирования человеческого капитала. В то же время человеческий капитал характеризуют как неустойчивые экономические ресурсы, поэтому компания нуждается в накоплении компетенции, навыков и опыта на более стабильной основе. Формирование структурного капитала может рассматриваться с *внешней* по отношению к компании точки зрения, например, как инвестирование в формирование имиджа компании в глазах потребителей, т.е. в распространение информации о компании среди наиболее широкого круга потребителей, усиление привлекательности имиджа компании или любые другие меры по обеспечению лояльности потребителей. Ценность этой работы многократно возрастет, если удастся преобразовать информацию, полученную в ходе встреч с потребителями, в особую рода нематериальный актив, например в хорошо организованную базу данных о потребителях. Такие «знания о потребителях» становятся ресурсом компании в целом, тогда как в противоположном случае они могли бы считаться ресурсом разве что отдельного агента по сбыту. Так происходит преобразование человеческого капитала в структурный капитал [3,104]. Структурный капитал непосредственно связан и с *внутренней* деятельностью, знаниями и навыками компании.

При оценке величины интеллектуального капитала возникают некоторые проблемы. Активы в традиционном понимании этого слова отражаются в финансовой отчетности по остаточной стоимости, т.е. по стоимости приобретения за вычетом начисленной амортизации. Конечно, можно таким же образом оценить и накопленные знания, навыки, рыночную позицию и прочие компоненты интеллектуального капитала. Однако их истинная ценность для будущего развития компании может коренным образом отличаться от полученной оценки как в большую, так и в меньшую сторону. Такая же неопределенность характерна для определения рыночной стоимости компании через механизм рынка.

Существуют и другие методики оценки интеллектуального капитала. Так, К. Свейби отдает предпочтение термину «нематериальные активы», которые он подразделяет на внутреннюю инфраструктуру, внешнюю инфраструктуру и навыки персонала [8,56]. Большое значение имеет вопрос о том, должен ли персонал компании рассматриваться как самостоятельный актив, отличный от организационной структуры и технологических процессов.

По наблюдениям некоторых исследователей, основная идея стратегических карт состоит в том, что компания должна аккумулировать капитал, необходимый для долгосрочного развития [3,75].

Питер Друкер, рассматривая информацию, необходимую для руководителя, утверждал, что: «лидерство немисливо без способности делать то, чего другие либо вообще не могут делать, либо делают, но плохо. Оно требует определения основной области специализации, в которой возможен синтез рыночной или потребительской стоимости с уникальными умениями производителя или поставщика» [4,24].

Отмечается также, что индивидуальность компании зависит от интеллектуального капитала компании и, что очень важно, от того, насколько эффективно она его использует. Предпосылки долговременного и устойчивого успеха необходимо создавать заранее.

До того, как Питер Друкер включил в состав необходимых инструментов руководителей информацию об областях специализации компании (базисной компетенции), появилось несколько публикаций, в которых развивалась эта идея. Дж. Куинн ссылался на исследования *Intelligent Enterprise* и подчеркивал важность формирования и развития базисной компетенции. Даже промышленные компании все в большей мере ощущают себя лишь звеньями в цепочке ценностей отрасли и попадают во все большую зависимость от предоставляемых им услуг интеллектуального характера. Дж. Куинн доказывает, что компания не может выжить на рынке, не добившись положения мирового лидера в каком-либо аспекте своего бизнеса. Именно такой интеллектуальный капитал должен быть сформирован внутри компании. Американские профессора Р. Хэмел и С. Прахалад описали пути формирования базисной компетенции

компания: «Конкуренция за место в будущем – это конкуренция скорее за удачную возможность, чем за долю рынка. Какие новые виды компетенции должна сформировать компания, как должно измениться понятие ее целевого рынка, чтобы возможности компании в будущем расширились?» [6,31].

Когда Р. Хэмел и С. Прахалад говорят о компетенции компании, они имеют в виду кропотливое и постоянное накопление знаний, понимание того, каким образом можно их получить. Своевременное формирование необходимой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке.

Таким образом, концепция базисной компетенции опять актуализирует тезис о необходимости формирования интеллектуального капитала. Важность данного тезиса также подтверждает Р. Румельт: в долгосрочной перспективе именно базисная компетенция, а не отдельные продукты, будет решающим фактором победы в конкурентной борьбе [7, 83].

Некоторые современные исследователи в качестве потенциала организации выделяют так называемые скрытые активы [1, 43].

Традиционные нематериальные активы – интеллектуальная собственность, компетентность в какой-то определенной сфере, узнаваемость торговой марки – должны обязательно анализироваться и контролироваться. Но авторы приводят перечень полезных нематериальных активов намного шире и богаче, а именно, 15 видов таких активов, сгруппированных по четырем категориям: отношения с потребителями, стратегическое достояние, сети и информация. Именно такие активы требуется эффективно использовать.

На наш взгляд, особого внимания заслуживают результаты исследований Каплана и Нортон, которые в каждой своей публикации существенное значение придают выделению перспективы «обучения и роста», как основы всех остальных составляющих. Вот содержание цитат, свидетельствующее данному утверждению:

«Составляющая обучения и роста определяет нематериальные активы, необходимые для того, чтобы организация работала на очень высоком уровне и по высочайшим стандартам»;

«Составляющая обучения и роста является стартом в осуществлении долгосрочных последовательных изменений» [2,101].

Одно из новых изданий Каплана и Нортон полностью обращено к данному аспекту управления организацией [5]. Надо отметить, что такое специальное глубокое внимание аспекту деятельности, направленному на стратегическое совершенствование, улучшение конкурентного потенциала организации с точки зрения информационной поддержки управления осуществлено впервые.

Согласно концепции Каплана и Нортон, аспект обучения и развития выделяет особую роль приведения нематериальных активов организации в соответствие с ее стратегией. Эта составляющая содержит цели и показатели для трех компонентов нематериальных активов, особенно важных для реализации долгосрочных программ [5,84]:

1. человеческого капитала;
2. информационного капитала;
3. организационного капитала.

Цели этих трех компонентов должны находиться в стратегическом соответствии с целями внутренних процессов и быть интегрированы с каждой из них. Нематериальные активы следует формировать на основе потенциала других неосознанных и материальных активов, но не создавать независимые возможности, не имеющие синергизма.

Развивая, интегрируя свой человеческий, информационный и организационный капитал и приводя его в соответствие с важнейшими стратегическими процессами, организации обеспечивают прекрасную рентабельность нематериальных активов.

Если говорить о нашей отечественной научной школе, то поскольку ее серьезное формирование пришлось на период планово-централизованного хозяйства, финансовые цели в исследованиях российских ученых не декларировались. Напротив, особо значимые успехи были получены в исследовании решений многоцелевых задач хозяйствования. И в этом большое преимущество российской управленческой науки.

Экономика, ее эффективность согласно нашим, можно сказать, традиционным теориям развития хозяйства находятся в тесной связи с, так называемыми, производительными силами. Как известно, производственные отношения зависят от производительных сил. Данный тезис достаточно убедителен и известен каждому экономисту. В отечественной политэкономии XX века это представлялось основой развития производственных отношений и основным фактором смены

формаций. Содержание производительных сил характеризует технические условия производства, уровень, технологию производства, возможности, потенциал современной единицы хозяйствования. От этого зависят производительность труда, эффективность и экономические показатели вообще.

Современное развитие методологии оценки и управления эффективностью подчеркивает значимость и постоянно возрастающую актуальность данного тезиса. Сегодня большинство методик оценки хозяйственной деятельности, как на макро-, так и на микроуровне особое внимание акцентируют на показателях, характеризующих потенциал, т.е. эффективность оборудования, использование высоких технологий, квалификацию сотрудников.

Согласно рассмотренной выше, наиболее широко распространенной и заслужившей самые лестные отзывы в практике финансового управления технологии, называемой системой сбалансированных показателей, базовой проекцией целей организации является «Обучение и развитие». Очевидно, что это не является ни уникальным, ни новым для отечественной экономической науки.

Согласно отечественной научной школе уже много лет А.Д. Шереметом утверждается, что основой всех экономических показателей хозяйственной деятельности предприятий является технико-организационный уровень производства. Совершенствование технико-организационного уровня хозяйственной деятельности – комплексный непрерывный процесс ее рационализации, охватывающий научно-технический прогресс и научно-технический уровень производства и производимой продукции, структуру хозяйственной системы и уровень организации производства и труда, хозяйственный механизм и уровень организации управления и использования методов хозяйствования. В сферу управленческой деятельности входят также управление внешнеэкономическими связями, социальным развитием трудовых коллективов и использованием человеческого фактора в производстве, а также природоохранной деятельностью и рациональным использованием природных ресурсов. Глубоким существенным отличием и достоинством отечественной школы экономического анализа является то, что все факторы повышения эффективности и результативности делятся на экстенсивные и интенсивные. В понятии «технико-организационный уровень» органически сочетаются технические и организационные факторы производства, являющиеся факторами его интенсификации.

Таким образом, использование подхода комплексного управленческого анализа организаций, независимо от сферы их деятельности, должно предусматривать глубокую оценку аспекта, от состояния которого зависят долгосрочные (стратегические) возможности хозяйственного успеха. Так, например, в сбалансированной системе показателей это аспект «Обучения и развития». Именно эти показатели, как правило, перечисляются в нижней части стратегических карт, что говорит о фундаментальном их значении. Что касается блока «технико-организационный уровень», стоит отметить, что он включает больше разделов показателей и рассчитан на применение в более «универсальных» условиях. Это было актуально в 70-х гг., актуально в современных условиях. И в тоже время, новая методология (система сбалансированных показателей) намного совершеннее, поскольку ее положения разработаны и развиваются в современных условиях. Сейчас мировое хозяйство переживает трудные времена и его участникам необходимо, прежде всего, совершенствовать долгосрочные преимущества с помощью новых подходов в управленческом контроле.

Список литературы

1. Сливоцки, Адриан Дж. Кризис роста: как его преодолеть / Адриан Дж. Сливоцки, Ричард Уайз // Управление бизнесом в бурные времена: пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 203 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»)
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию: пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 416 с.
3. Ольве, Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. / Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус. – М. : Издательский дом "Вильяме", 2004. – 304 с.
4. Друкер, Питер Ф. Информация, которая действительно нужна руководителю / Питер Ф. Друкер // Измерение результативности компании: пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 220 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»)

5. Каплан, Роберт С. Стратегические карты. / Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон // Трансформация нематериальных активов в материальные результаты – М. : Олимп-бизнес, 2007. – 512 с.
6. Hamel, G. Competing for the Future / G. Hamel, C.K. Prahalad. - Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1994, – 31 p.
7. Rumelt R., Foreword, in: Hamel G., Heene A. (eds.), Competence-Based Competition – Chichester: Wiley, 1994.
8. Sveiby, K.E. The New Organizational Wealth / K.E. Sveiby. – San Francisco: Berrett Koehler, 1997.

**Analysis of Company Strategic Potential in Complex
management Analysis of Economic Activity**

R.R. Chugumbaev

Volgograd State University, Volgograd

Key words and phrases: balanced scorecard; key factors of success; human capital; structural analysis; client capital; organizational capital; hidden assets.

Abstract: The paper presents the results of the research into one of the existing theories of balanced scorecard. The complex management analysis which determines the possibilities of long-term success of the organization is in the center of attention. The principles, main directions and sequence of the presented analysis based on the experience of the leading scientists of Russian and abroad are stated. Matters of evaluation and analysis of strategic potential are becoming the most important for business development.

© Р.Р. Чугумбаев, 2009