

## ОСОБЕННОСТИ РАЗВЕРТЫВАНИЯ СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННОЙ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ КОМПАНИИ

**Подчуфаров А.Ю., Podchufarov A.Y.**

первый заместитель генерального директора ВО «Автопромимпорт»,  
Москва, член НТС ГК РОСАТОМ, РОСТЕХНАДЗОР

д.т.н., профессор, зав. кафедрой факультета МЭиМП НИУ ВШЭ,

e-mail: [APodchufarov@hse.ru](mailto:APodchufarov@hse.ru), Телефон: +7(495) 772-9590, доб. 22142

**Брундасова С.Ю., Brundasova S.Y.**

Советник генерального директора АО «ВО «Союзхимэкспорт», ГК  
«Ростех», преподаватель кафедры факультета МЭиМП НИУ ВШЭ

e-mail: [SBrundasova@hse.ru](mailto:SBrundasova@hse.ru), Телефон: +7(495) 772-9590, доб. 22142

*Ключевые слова: современная высокотехнологичная компания, управление конкурентоспособностью, стратегическое планирование, мобильность компетенций, развертывание корпоративной стратегии, бюджетирование, трехконтурная МКК модель.*

*Key words: corporate strategy, strategic planning, budgeting, system analysis, competitiveness management, three-circuit KCM model.*

В условиях перехода к стандартам цифровой экономики высокотехнологичные компании существенно повышают требования к качеству планов стратегического развития и эффективности их реализации. Внедрение подходов, обеспечивающих анализ и управление сквозными показателями деятельности на всех уровнях планирования, взаимное проникновение процессов стратегического и операционного менеджмента, управленческого и финансового учета, становится неотъемлемым трендом успешной работы на конкурентном рынке.

Современная корпоративная стратегия в большинстве случаев включает комплексную оценку факторов, характеризующих рынок потенциального присутствия, анализ возможностей эффективной интеграции в глобальные цепи поставок и выработку механизмов инновационного развития. Отдельное внимание уделяется выбору методов развертывания рассматриваемых планов и согласованию на их основе перечня показателей, позволяющих осуществлять всесторонний мониторинг и выработку своевременных

управленческих решений, требующихся для качественной реализации направлений долгосрочного развития.

На протяжении последних десятилетий широкое распространение получили инструменты развертывания корпоративной стратегии на основе концепций “Хосин Канри” Т. Джексона (ХК) [1] и сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) Р. Каплана и Д. Нортон (ССП) [2]. Работы в данной области были обусловлены потребностью реального сектора в развитии методов, направленных на повышение потребительской ценности предлагаемой продукции и снижение издержек на всех этапах ее производства и сопровождения. Оба подхода рассматривают «встроенные» рабочие группы в качестве важного инструмента формирования сквозных потоков управленческой информации и обосновывают возможность совершенствования механизмов внутреннего саморегулирования путем интеграции функций планирования и исполнения. ХК задает семь уровней планирования (экспериментов), в то время как СПП сохраняет деление на стратегические, среднесрочные и операционные планы, анализируя их в разрезе четырех «перспектив» – финансовой, клиентской, бизнес-процессов и обучения-развития. ХК опирается на ключевые элементы бережливого производства (Lean production), системы менеджмента качества Шесть сигм (Six Sigma) и Кайдзен (Kaizen), предусматривающих использование жестких требований к стандартизации внутренних процессов. СПП определяет более гибкие границы для формирования и реинжиниринга процессов и, несмотря на позиционирование в качестве процессно-ориентированной методологии, предоставляет значительные возможности в области управления ресурсными показателями.

Эффективность ХК подтверждается достигнутыми результатами Bridgestone Tire, Toyota, Komatsu, Intel, Procter&Gamble, Hewlett-Packard, Xerox, многие из которых использовали версии концепции, адаптированные под свои требования. В нашей стране ХК внедрено в РЖД, Газпроме, Сбербанке, многими предприятиями машиностроительной отрасли, включая

КАМАЗ, БМЗ и др. Классическими примерами успешности ССП являются американские корпорации Mobil U.S. Marketing and Refining и Cigna Property and Casualty, которым удалось добиться улучшений, измеряемых миллиардами долларов США. В отечественной практике ССП получила распространение в металлургических компаниях (Северсталь, ММК, ...), активно используется АК Сибирь, Вымпелком, МГТС и др.

Следует отметить, что ХК и ССП являются не только инструментами развертывания планов стратегического развития, но и видением философии внутреннего устройства компании, основывающемся на мотивированном целеполагании сотрудников непрерывно улучшать показатели своей деятельности. Важно, что в обоих случаях авторы подчеркивают высокую значимость качества стратегических планов, отмечая, что подходы к их разработке выходят за рамки предложенных концепций. Заявленная позиция не является безосновательной, так как при разработке и анализе стратегических альтернатив имеющийся аппарат не всегда позволяет сформировать требуемые решения. В деятельности высокотехнологичных компаний во многих случаях такие проблемы объясняются необходимостью разделять процессы формирования факторов конкурентоспособности на уровне продуктовых направлений и ключевых компетенций. Примерами могут служить проекты с заведомо отрицательными показателями эффективности, обеспечивающие поддержание потенциала ключевых технологий; деятельность на низкобюджетных секторах, направленная на повышение узнаваемости бренда, как инструмента снижения затрат выхода на целевые рынки; заключение низко маржинальных договоров, обеспечивающих сбалансированную ресурсную загрузку и многие другие.

Дополнительное внимание к рассмотрению структуры ключевых компетенций объясняется современным уровнем развития информационных технологий и вектором трансформации бизнес-среды в направлении цифровой экономики. В такой ситуации качественный характер приобретает

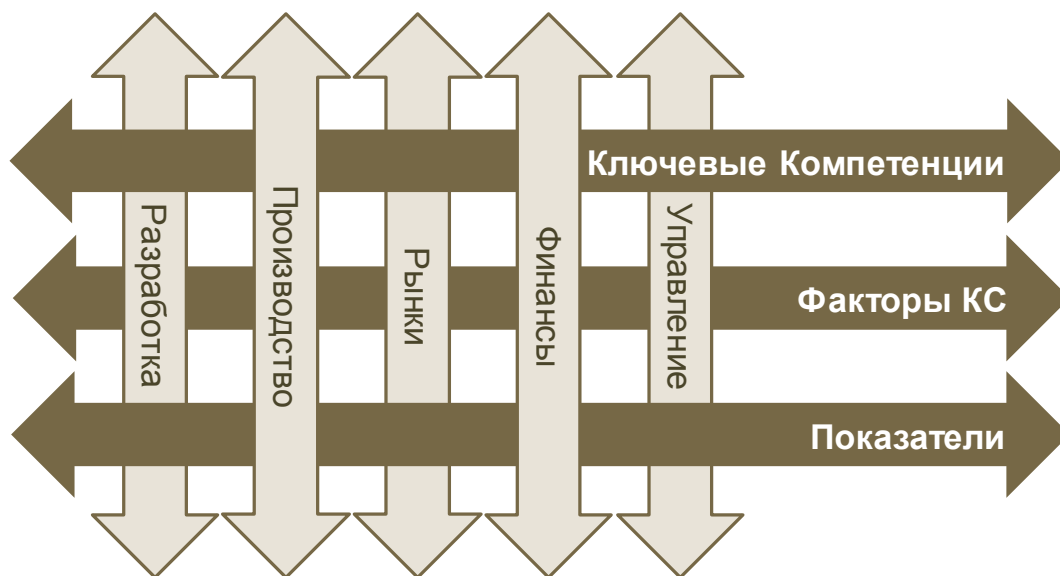
повышение мобильности ключевых компетенций, правильная оценка которой и рациональное использование позволяет значительно повысить эффективность позиционирования на рынках присутствия и интеграции в глобальные цепи поставок.

Как следствие, положительный импульс развития получили подходы к стратегическому планированию, позволяющие выделить контур ключевых компетенций и проанализировать сбалансированность соотношения затрат на их развитие (поддержание) и эффективность использования. Интересно отметить, что значимость таких инструментов просматривается в ХК, где подчеркивается, что «только после определения своих приоритетов вы можете здраво судить о выборе проектов для улучшения своего бизнеса» [1] и в ССП, обозначающей позицию, что «показатели должны оценивать те факторы, которые являются залогом конкурентного преимущества и прорыва компании» [2]. Из всего перечня разработок в данной сфере наибольшее практическое применение получили методы интегральных количественных показателей, основанные на современных инструментах согласования экспертных оценок и статистических потоков информации. Примером может служить система оценки и управления конкурентоспособностью на основе матрицы ключевых компетенций (МКК-модель), в развитии которой активное участие принимает базовая кафедра ВО «Автопромимпорт» НИУ ВШЭ [3].

МКК-модель на протяжении последних десяти лет продемонстрировала эффективность своего использования при разработке планов стратегического развития в крупных зарубежных компаниях, отечественных предприятиях, работающих на международном рынке, государственных организациях, а также в качестве аналитического аппарата в составе систем поддержки принятия решений в области международных отношений. Однако до настоящего времени оставался открытым вопрос, связанный с представлением алгоритмов ее адаптации к практикам развертывания стратегических планов на среднесрочный и

операционный уровни. В этой связи авторами статьи предлагается обобщение накопленного опыта в данной области.

Методологический аппарат МКК-модели рассматривает взаимодействие элементов конкурентоспособности в разрезе трех контуров – показателей потребительского качества (ценности), факторов, обеспечивающих их достижение, и ключевых компетенций, которые, в свою очередь, определяют структуру функционального анализа представленного подхода, рис. 1.



**Рисунок 1.** Структура алгоритма взаимодействия трехконтурной МКК-модели.

Внедрение МКК-модели предусматривает участие в процессах разработки сотрудников всех уровней, что наглядно продемонстрировано на примере проекта, реализованного в холдинговой компании, входящей в состав ГК Ростех [4]. В рассматриваемом случае в подготовку стратегии был вовлечен широкий круг представителей функциональных подразделений, утвержденных в соответствии со структурой ключевых компетенций, а координацию их деятельности осуществлял топ-менеджер, эксперт в области системного управления, входящий в состав Совета директоров и его профильных комитетов.

Заложенные в методиках внедрения МКК-модели и используемые при реализации практических проектов принципы сквозного планирования на

основе «встроенных» межфункциональных рабочих групп, обеспеченных «открытыми» коммуникациями с высшим руководством, формируют основу для их взаимной согласованности с базовыми подходами ХК и ССП. Так ХК определяет «привлечение менеджеров среднего звена и квалифицированных рабочих как к планированию, так и к выполнению стратегических решений» в качестве основы «высокоэффективного типа организационного саморегулирования», характеризующего ХК, а ССП рассматривает «стратегическую обратную связь ... как самый новаторский и наиболее важный аспект ССП в менеджменте». Использование единых базовых положений позволяет рассматривать этап обоснования структуры ключевых компетенций в рамках МКК-модели, как дополнительную интеграционную составляющую, способствующую объединению разработки и развертывания планов долгосрочного развития в единый механизм системы стратегического менеджмента.

МКК-модель, с одной стороны, качественно развивает подходы к разработке стратегических планов, с другой, позволяет выделить сквозные показатели, уточняющие параметры процессов, определяемые в ХК и ССП. Кроме того, оценка ключевых компетенций на всех уровнях планирования в разрезе текущих и целевых показателей (СП и ПЗ) [3], показателей затрат на развитие (поддержание), загрузки и рычага обеспечения конкурентных преимуществ дает возможность для более глубокого анализа качества реализации планов стратегического развития на основе обоснованной структуры целевых затрат (target costing). В результате, с достаточной долей уверенности можно говорить, что использование МКК-модели позволяет интегрировать две рассмотренные концепции между собой, расширяя их функциональные возможности и сферу практического применения, что подтверждается представленными ниже примерами.

Иллюстрация совместного использования МКК-модели с концепциями развертывания приведена на примере проекта химического предприятия (годовая выручка – более 50 млрд. руб.), выполненном на базовой кафедре

ВО «Автопромимпорт» НИУ ВШЭ. На начальном этапе анализ деятельности компании позволил сформировать структуру ключевых компетенций, выписка из которой приведена в таблице 1:

Условное обозначение	Описание ключевой компетенции
<b>КК 1</b>	Достоверное прогнозирование динамики спроса и формирование рациональных требований к производственным мощностям
<b>КК 2</b>	Качественное поддержание и развитие инфраструктуры и производственных мощностей
<b>КК 3</b>	Возможность приобретения и обеспечения функционирования актуального технологического оборудования
...	...
<b>КК N</b>	...

**Таблица 1.** Ключевые компетенции (на примере проекта химического предприятия).

В рамках проекта с целью повышения качества среднесрочных планов была разработана матрица приоритетов (элемент ХК), дополненная разделом, в котором рассматриваемые направления (возможности) «прорывов» анализировались на соответствие структуре ключевых компетенций. Частично документ представлен в таблице 2. Полученные результаты позволили более качественно обосновать выбор перспективных направлений, так как учитывали их согласованность с вектором стратегического развития компании: в распоряжение руководства при принятии решения была предоставлена наглядная информация (структурная и количественная), характеризующая использование ключевых компетенций в планах тактического и операционного уровней.

Ключевые компетенции	Ключевые компетенции				Общее количество баллов
	КК 1	КК 2	...	КК N	
<b>Выявленные возможности «прорыва»</b>					
Внедрение технологических переделов полного цикла переработки первичного сырья	3	3	...	...	27

Развитие собственных мощностей производства конечной продукции	3	3	...	...	18
...					
Возможность М					

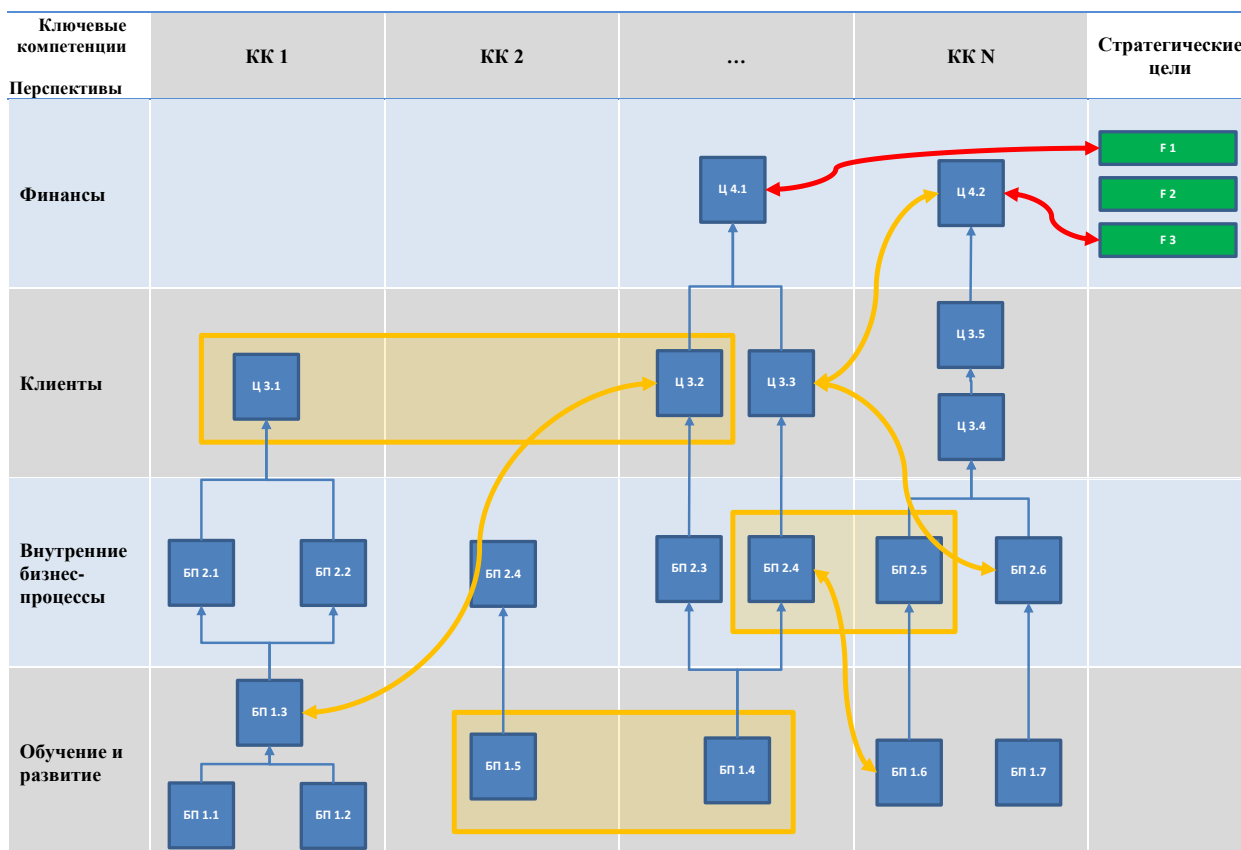
**Таблица 2.** Анализ соответствия направления «прорывов» структуре ключевых компетенций (на примере проекта химического предприятия).

Наличие разработанной структуры ключевых компетенций также продемонстрировало свою значимость при ее использовании совместно с инструментами концепции ССП. Для построения сбалансированной системы «комплекса результатов и факторов» рассматриваемого химического предприятия процессы достижения стратегических показателей, предложенные экспертами, были проанализированы в разрезе четырех «перспектив» и внутренних причинно-следственных связей (элемент ССП). Данный механизм был дополнен анализом процессов, требующихся для достижения плановых показателей структуры ключевых компетенций. На рисунке 2 приведен раздел полученных результатов, которые дают возможность сформулировать несколько полезных рекомендаций:

1. Внешние процессы, не имеющие связей с процессами ключевых компетенций, следует подвергнуть дополнительному анализу, так как данная ситуация возможна в двух случаях: процессы не соответствуют утвержденной стратегии или требуется ее актуализации. По итогам рассмотрения принимается решение об отклонении процесса или внесении корректировок в стратегию предприятия.
2. Совпадающие процессы, находящиеся на уровне одной перспективы, могут быть объединены между собой при условии согласования требований, предъявляемых к ним со стороны связанных с ними процессов.



3. Процессы, имеющие связи с несколькими внешними процессами (процессы кросс-влияния), требуют дополнительного внимания, как в части согласования требований, предъявляемых к ним со стороны внешних процессов, так и мониторинга их реализации.



**Рисунок 2.** Анализ процессов, требующихся для достижения плановых показателей структуры ключевых компетенций (на примере проекта химического предприятия).

Примеры дополнений в формы бюджетирования и управленческого учета, применительно к рассматриваемому химическому предприятию, приведены в таблице 3. Данный подход снимает неоднозначности, возникающие при перекрестном финансировании проектов в рамках отдельного предприятия или холдинговой компании, а также при принятии решений о целесообразности развития отдельных компетенций во внутреннем контуре компании. Необходимо отметить, что данный вопрос



АО "ХП"			Показатели КК								
№ п/п	Наименование статьи	Ед. изм.	СП			Кзагрузки			Кзатраты (млрд. руб)		
			План	Факт	Откл.	План	Факт	Откл.	План	Факт	Откл.
1	2	3	4	5	6	10	11	12	10	11	12
<b>1</b>	<b>Разработка</b>										
1.1	Достоверное прогнозирование динамики спроса и формирование рациональных требований к производственным мощностям		1	1	0	0,4	0,4	0	-	-	-
1.2.	Качественное поддержание и развитие инфраструктуры и производственных мощностей		0,5	0,5	0	0,2	0,2	0	-	-	-
<b>2</b>	<b>Производство</b>										
2.1.	Возможность приобретения и обеспечения функционирования актуального технологического оборудования		1	1	0	-	-	-	-	-	-
2.2.	Обеспечение функционирования эффективной системы управления закупками		0,9	0,8	-0,1	1,2	1	-0,2	0,03	0,02	-0,01
2.3.	Обеспечение функционирования эффективной системы финансового менеджмента		0,8	0,8	0	0,7	0,8	0,1	0,01	0,01	0
2.4.	Поддержание ресурса рыночного доступа к материально-сырьевой инфраструктуре		1,2	1,2	0	0,7	0,5	-0,2	0,06	0,04	-0,2
<b>3</b>	<b>Рынки</b>										
3.1.	Эффективная система отношений с ключевыми клиентами и достоверная информация о специфике деятельности на зарубежных рынках		0,7	0,8	0,1	0,7	0,7	0	0,02	0,05	0,03
3.2.	Эффективная система отношений с ключевыми клиентами на внутреннем рынке		0,9	0,8	-0,1	1	0,6	-0,4	0,03	0,01	-0,02
<b>4</b>	<b>Управленческая мотивация</b>										
4.1.	Компетентия поддержки мотивации на всех организационных и производственных уровнях предприятия		0,8	0,8	0	0,9	0,8	-0,1	0,01	0,01	0

**Таблица 3.** Дополнения в формы бюджетирования и управленческого учета, направленные на мониторинг показателей ключевых компетенций (на примере проекта химического предприятия).

Представленные материалы демонстрируют возможность и практическую целесообразность использования методов оценки и управления конкурентоспособностью на основе МКК-модели в качестве интеграционной составляющей современных подходов к разработке и развертыванию планов стратегического развития. Предложенные механизмы обеспечивают расширение возможностей и повышение эффективности концепций ХК и ССП, предоставляют набор рекомендаций по формированию и анализу сквозных показателей, характеризующих деятельность компании на всех уровнях планирования, а также содействуют гармонизации финансового и управленческого учета.

Прикладные возможности предложенных в настоящей статье подходов будут полезны органам государственного управления, коммерческим организациям вне зависимости от их размеров и организационно-правовой формы, а также в проектно-образовательной деятельности. Примером внедрения описанных методов в процессы высшего образования может служить программа создания учебной лаборатории развития «Платформы внутрипроектного взаимодействия», реализуемая в настоящее время базовой кафедрой ВО «Автопромимпорт» НИУ ВШЭ совместно с МВТУ им. Баумана, СпбГУ, ТПУ, ГК Росатом, ГК Ростех, ВЭБ, ВТБ, КАМАЗ, другими ВУЗами и организациями.

#### **Литература:**

1. Джексон Томас. Хосин канри: как заставить стратегию работать / пер. с англ. — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию - 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. - 320 с.
3. Самойлов В. И., Подчуфаров А. Ю. Методика оценки конкурентоспособности промышленного холдинга в условиях комплексного импортозамещения // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2016. № 10. С. 349-354.
4. Ноздрачёв А. В., Подчуфаров А. Ю. Стратегическое планирование и управление конкурентоспособностью предприятий ОПК, практика применения в ГК «Ростех» // В кн.: Сборник докладов Второй конференции "Экономический потенциал промышленности на службе оборонно-промышленного комплекса", 9-10 ноября 2016г. М. : Издательский дом "Коннект", 2016. С. 164-167.