

УДК 65.01; 338.984

Ж.В. Кочелаба

ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет им. И. Канта», Калининград,
email: kochelaba@inbox.ru

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ИНТЕГРАЦИИ СТРАТЕГИЙ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ

Ключевые слова: функциональные стратегии предприятия, финансовая стратегия, стратегия цифровой трансформации, целевые стратегические показатели функциональных стратегий, взаимосвязь целевых стратегических показателей.

Статья посвящена исследованию проблемы интеграции функциональных стратегий предприятия, особенно на крупных предприятиях, где на функциональном уровне может быть до десяти стратегий. Более того, глобальные тренды диктуют необходимость разработки и внедрения новых стратегий функционального уровня, таких как стратегия цифровой трансформации. Наличие большого числа KPI у различных подразделений, ответственных за реализацию стратегии своего направления часто не коррелируются. Вместе с тем, например, показатели эффективности цифровой трансформации вообще еще не стандартизированы. Автором предложен вариант совершенствования процессов интеграции функциональных стратегий через систему взаимосвязанных показателей. При этом интегрирующим компонентом для каждой стратегии функционального уровня предложены финансовые показатели. Более подробно и акцентированно из всех функциональных стратегий в статье рассматриваются вопросы стратегии цифровой трансформации.

Zh. V. Kochelaba

Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad, email: kochelaba@inbox.ru

TARGET INDICATORS FOR FINANCIAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE AS A TOOL FOR INTEGRATING FUNCTIONAL LEVEL STRATEGIES

Keywords: functional strategies of the enterprise, financial strategy, digital transformation strategy, target strategic indicators of functional strategies, relationship between target strategic indicators.

The article is devoted to the study of the problem of integrating functional strategies of an enterprise, especially in large enterprises, where there can be up to ten strategies at the functional level. Moreover, global trends dictate the need to develop and implement new functional-level strategies, such as a digital transformation strategy. The presence of a large number of KPIs among various departments responsible for implementing the strategy of their area is often not correlated. At the same time, for example, performance indicators for digital transformation have not yet been standardized at all. The author has proposed an option for improving the processes of integrating functional strategies through a system of interrelated indicators. At the same time, financial indicators are proposed as an integrating component for each functional level strategy. Of all the functional strategies, the article discusses the issues of digital transformation strategy in more detail and emphasis.

В основе управления любым предприятием лежит стратегия – комплексный план управления, который способствует укреплению положения компании на рынке, обеспечению координации усилий подразделений, привлечению и удовлетворению потребителей, успешной конкуренции и достижению глобальных целей [5]. Однако процесс стратегического менеджмента, особенно на крупном диверсифицированном предприятии, заключается в разработке не одной стратегии, а комплекса взаимосвязанных стратегий, логически

выстраиваемых в пирамиду, более того на уровне функциональных стратегий может быть разработано до десяти различных типов планов, которые также должны быть взаимосвязаны. Отдельно стоит отметить актуальный вопрос разработки стратегии цифровой трансформации, которая играет в настоящее время важнейшую роль в обеспечении активного роста предприятия и его вклада в развитие технологического суверенитета страны. Таким образом, на предприятиях процесс стратегического управления ввиду сложности может выглядеть

и реализовываться мозаично: подразделения, ответственные за реализацию функциональных стратегий, будут работать не скоординировано, процессы и результаты не будут увязаны в единую логику.

Цель исследования

Целью данного исследования является описание взаимосвязи основных функциональных стратегий на предприятии, с выделением стратегии цифровой трансформации как приоритетной в настоящее время и разработка способа взаимосвязи функциональных стратегий через ключевые показатели финансовой сферы.

Объекты и методы исследования

Для данного исследования были применены методы формализованного представления систем управления (графический, аналитический), эмпирические методы (сравнение, изучение информационных материалов), комплексно-комбинированные методы (анализ, синтез, декомпозиции, композиции). Объектом исследования являются стратегии предприятия функционального уровня.

Результаты исследования и их обсуждение

В рамках классического подхода Томсона-Стрикленда к стратегическому управлению крупной диверсифицированной компанией выделяется 4 уровня стратегии, представленных на рисунке 1.

На рисунке 2 представлен вариант комбинаций функциональных стратегий на предприятии.

Представленный вариант набора функциональных стратегий может быть доработан с учетом специфики предприятия, например, в качестве необходимой функциональной стратегии может быть добавлена экологическая стратегия или социальная стратегия. Однако логика взаимосвязи, представленная на рисунке 2 стрелками, останется неизменной. Стратегия цифровой трансформации представляет ключевой вид функциональных стратегий предприятия, призванная обеспечить актуальные направления развития его деятельности в соответствии с новейшими вызовами внешней среды, зафиксированными в «Концепции технологического развития на период до 2030 года» [1]. Результаты по цифровой трансформации учитыва-

ются в стратегии по НИОКР, возможно, как планы по разработки новых продуктов, как цифрового, так и физического характера. Исследования маркетингового характера позволят привлекать клиентов, продвигать продукцию расширить объем продаж. Производственная стратегия призвана ориентировать на рациональное исполнение основных видов деятельности предприятия и поддерживать устойчивые конкурентные преимущества продуктов или услуг. И замыкает логику взаимодействия функциональных стратегий – финансовая стратегия. В контексте логики, предлагаемой автором, финансовая стратегия требует продуманного и эффективного распределения ресурсов предприятия. Недостаток ресурсов у стратегически важных подразделений, например, ответственных за цифровую трансформацию значительно ухудшит, если не отбросит предприятие в рейтинг аутсайдеров. И, наоборот, если та же цифровая трансформация проводится без общего понимания целей и задач, которые призвана решить, а ради соответствия тренду, это приведет к огромному количеству затрат и большому разочарованию от всех цифровых технологий [3]. Поэтому интеграционная задача финансовой стратегии крайне важна в процессе эффективного выстраивания общей канвы стратегического управления предприятием.

Основные принципы интеграции всех функциональных стратегий на базе финансовой – это система показателей. Каждая стратегия функционального уровня должна иметь систему нормативов или критериев, по которым можно оценить успехи каждого направления: производство, маркетинг и т.д. Остановимся более подробно на таком виде функциональной стратегии, как стратегия цифровой трансформации, поскольку наличие и реализация стратегии цифровой трансформации играет в настоящее время важнейшую роль в обеспечении активного роста предприятия и его вклада в развитие технологического суверенитета страны. Более того, цифровая трансформации экономики в целом является ключевой национальной целью в соответствии с Указом Президента России «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 год [2].

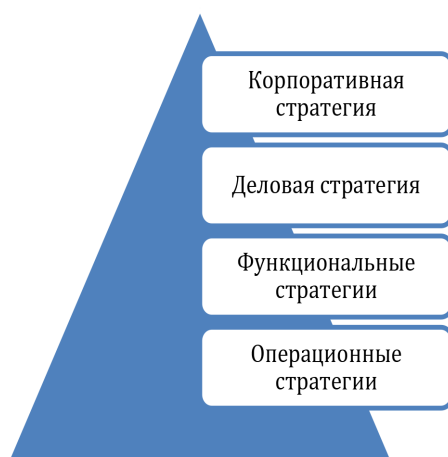


Рис. 1. Пирамида стратегии диверсифицированной компании



Рис. 2. Вариант комбинации функциональных стратегий на предприятии

Наличие разработанной стратегии цифровой трансформации на предприятии позволяет получить следующие преимущества:

1. Наличие полноценной стратегии цифровой трансформации предприятия обеспечивает четкую взаимосвязь задач макроуровня – государства в аспекте технологического развития и микроуровня конкретного предприятия.

2. Наличие полноценной стратегии цифровой трансформации предприятия обеспечивает механизм реализации долгосрочных общих целей предстоящего экономического развития предприятия;

3. В логике стратегии цифровой трансформации формируются и планируются показатели основных критериальных оценок выбора важнейших управленческих решений.

4. Разработанная стратегия цифровой трансформации является основанием для стратегических изменений в структуре предприятия, например,

в аспекте создания аппарата квалифицированной и уполномоченной цифровой рабочей силы.

5. Стратегия цифровой трансформации позволяет оценить цифровые возможности предприятия, обеспечить максимальное использование его сильных сторон и эффективно получить отдачу от эффектов цифровой трансформации.

6. Стратегия обеспечивает возможность быстрой реализации новых перспективных цифровых возможностей, в частности за счет участия в программах национальных проектов.

7. Разработка стратегии цифровой трансформации учитывает заранее возможные варианты развития неконтролируемых предприятием вызовов внешней среды и позволяет свести к минимуму их негативные последствия.

8. Стратегия цифровой трансформации отражает сравнительные преимущества предприятия в сопоставлении с аналогичными предприятиями в отрасли.

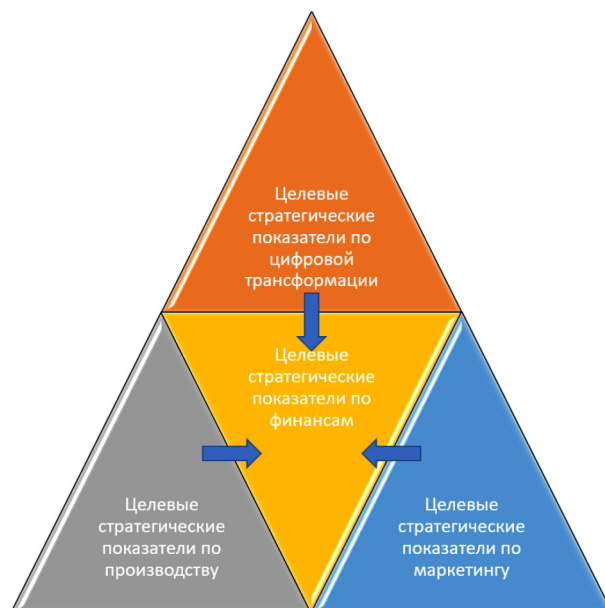


Рис. 3. Схема взаимодействия между четырьмя функциональными стратегиями

Рассмотрим систему показателей для измерения успеха цифровой трансформации на предприятии по методике SILA UNION [4]:

1. Производительность труда сотрудников: технологии и усовершенствованные бизнес-процессы после цифровой трансформации способствуют росту производительности труда сотрудников.

2. Показатели принятия цифровых технологий – сведения о частоте и качестве использования цифровых продуктов:

- Коэффициент внедрения – соотношение пользователей конкретной цифровой технологии с общим числом пользователей данной компании.

- Среднее количество времени, которое каждый пользователь тратит на новую систему.

- Количество пользователей продукта или услуги в течение определенного времени.

- Коэффициент удержания – вероятность того, что новый клиент, станет постоянным клиентом.

3. Окупаемость инвестиций в цифровые технологии: инвестиции, вложенные во внедрение цифровых технологий, должны приносить доход или весомую

экономия, полученную в результате цифровой трансформации.

4. Показатели лояльности клиентов/заказчиков в аспекте вовлеченности в платформу или продукт:

- Оценка усилий клиента (CES) – количество усилий, необходимых клиенту для выполнения своей задачи.

- Удовлетворенность клиентов (CSAT) – степень удовлетворенности клиента конкретным продуктом или услугой.

- Показатели конверсии клиентов – оценка уровня взаимодействия с цифровыми продуктами компании.

5. Доля автоматизированных и поддерживаемых искусственным интеллектом бизнес-процессов: внутренние бизнес-процессы выполняются быстрее и с наименьшими затратами ресурсов.

6. Показатели эффективности работы по совершенствованию бизнес-процессов, например:

- Количество бизнес-процессов, которые выполняются в новом программном обеспечении и увеличивают производительность.

7. Показатели безотказной работы – инициативы цифровой трансформации должны быть надежными и не вредить репутации компании:

- MTTF – среднее время функционирования актива до его первого сбоя.

- MTTR – среднее время, необходимое для устранения причины сбоя.

- Время безотказной работы – процент времени, в течение которого актив является функциональным.

8. Показатели, оценивающие долю вовлечения в облачные инструменты, а также легкость и простоту доступа к данным.

9. Показатели активности: демонстрируют регулярность применения и проблемы с цифровой платформой, продуктом или услугой, а также насколько хорошо пользователи взаимодействуют с цифровыми технологиями:

- Количество активных пользователей, которые ежедневно заходят на платформу или используют программное обеспечение;

- Процентное соотношение между запущенными и завершенными задачами.

10. Жизненная ценность клиента (LTV) – метрика, которая показывает, сколько денежных средств сгенерирует клиент за всё время взаимодействия с компанией: от первой покупки до последней. Данный показатель крайне важен для бизнес-моделей, предполагающих длительное взаимодействие с клиентом.

По примеру методологии SILA UNION в аспекте оценки успеха от цифровой трансформации каждое функциональное направление на конкретном предприятии может разработать свой набор критериев, который отражает целевые ориентиры той или иной стратегии, однако важно, чтобы все функциональные направления были не дифференцированными, а взаимоувязаны между собой. Визуально схема взаимодействия между четырьмя функциональными стратегиями представлена на рисунке 3.

Предложенная схема отношений вложенности, пропорциональности и взаимосвязи может быть уточнена и дополнена другими функциональными стратегиями с учетом отраслевой специфики предприятия и прочих его особенностей, но в любом случае в роли интегрирующего элемента должны выступать целевые финансовые показатели. Аргу-

ментацией данного суждения является вышеприведенный пример набора показателей эффективности цифровой трансформации по методике SILA UNION, многие из которых являются важными, но исключительно техническими. Аналогичная ситуация может наблюдаться и в KPI других функциональных подразделений, например, в маркетинге или производстве, или не представленных в данном исследовании направлений, таких, как экология. Наличие излишнего числа технических или узкоспециализированных показателей в стратегиях функционального уровня обуславливают общую мозаичность и отсутствие единого вектора оценки стратегий.

Предлагается более подробно рассмотреть взаимосвязи показателей между функциональными стратегиями, синтезируемых финансовой сферой, которые изображены в таблице 1. В качестве примера приведены 4 функциональных стратегии: цифровой трансформации, маркетинга, производства и финансовой стратегии, интегрирующей предыдущие; в каждой по 4 показателя эффективности, стрелками отмечена взаимосвязь показателей функциональных стратегий с целевыми стратегическими финансовыми показателями.

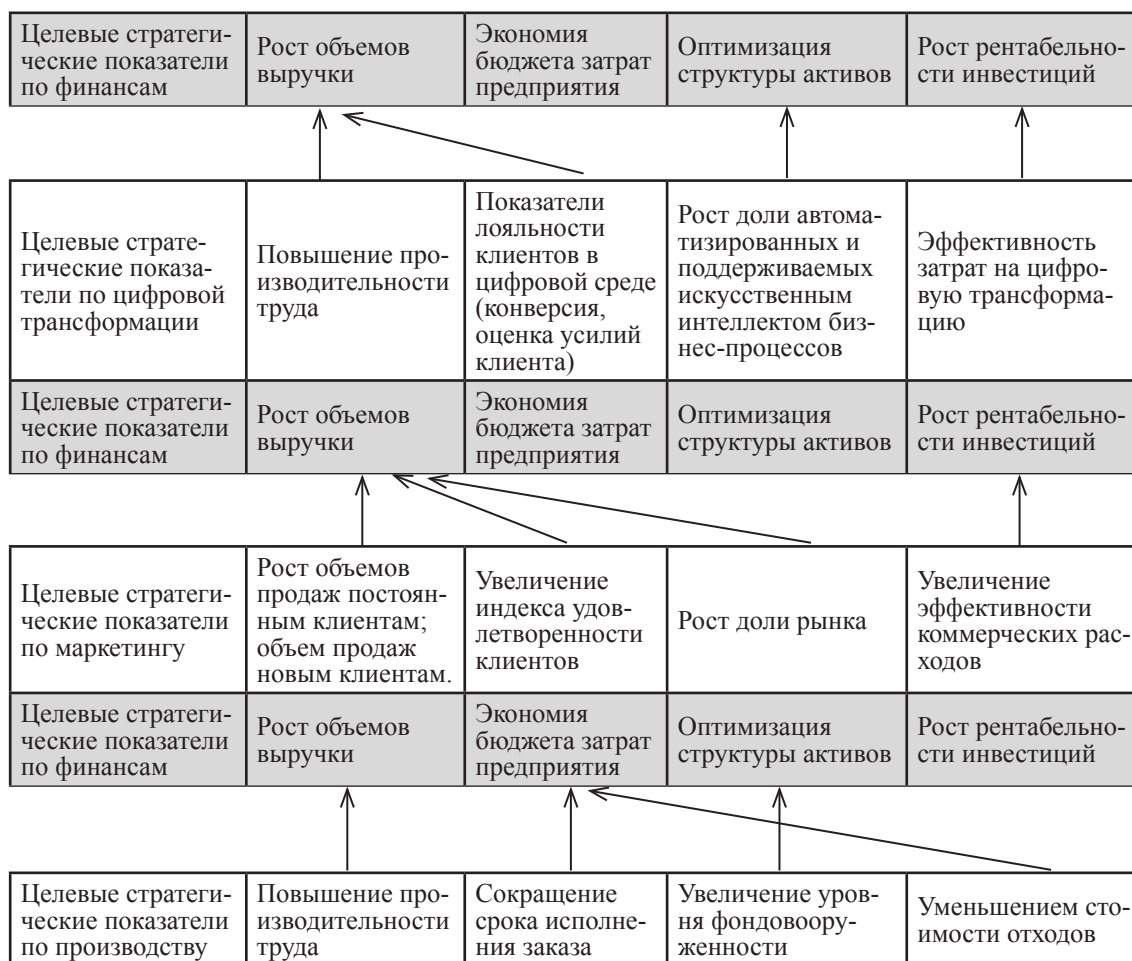
Описанная автором взаимосвязь основных функциональных стратегий на предприятии демонстрирует вариант интеграции всех функциональных стратегий через финансовые показатели. Иными словами, в процессе разработки стратегий на управленческом уровне, важно понимать, что ключевые индикаторы результативности по конкретному функциональному направлению в большинстве своем не должны быть обособлены или узкоспециализированы, а наоборот должны быть связаны, и наиболее подходящими на роль интегрирующих являются целевые стратегические финансовые показатели.

Выводы

Реализация финансовой стратегии всегда связана с распределением бюджета: подразделения, получившие в новых условиях более важную стратегическую роль, требуют обновления оборудования, дополнительных мощностей, увеличение сметы текущих расходов.

Таблица 1

Пример взаимосвязи показателей эффективности функциональных стратегий через ключевые целевые стратегические финансовые показатели



Однако очень важно, чтобы финансовая политика при реализации стратегии обеспечила распределение капитала и финансирование каждого подразделения [5]. Так, например, объемные вложения в сферу цифровой трансформации, однозначно будут демонстрировать о серьезности стратегических перемен и необходимы многим предприятиям, чтобы придать импульс к дальнейшему развитию. Однако, любые глобальные вложения, часто инвестиционного характера, должны быть эффективны, поэтому при разработке системы показателей эффективности цифровой трансформации максимально возможная часть показателей должна быть связана с финансовыми:

в части генерирования дополнительных доходов, в части снижения затрат или в направлении оптимизации структуры активов, или очевидное – отдачи от инвестиций. Аналогично по другим функциональным стратегиям: инновационной, маркетинговой, производственной и т.д. Таким образом, целевые финансовые показатели, разработанные в рамках финансовой стратегии предприятия – ключевой абсорбент влияния всех функциональных подразделений, и оттого насколько грамотно были профинансированы все функциональные сферы и достигнуты все показатели, завязанные на финансовую эффективность, будет зависеть дальнейшее развитие предприятия.

Библиографический список

1. Концепция технологического развития на период до 2030 года // Информационно-правовой портал «Гарант». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/> (дата обращения 15.06.2024).
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения 15.07.2024).
3. Верховский Н. Работа над ошибками: какие просчеты совершает бизнес при цифровой трансформации // Forbs. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/516486-rabota-nad-osibkami-kakie-proscety-soversaet-biznes-pri-cifrovoj-transformacii> (дата обращения 16.06.2024).
4. Ключевые показатели эффективности (KPI) цифровой трансформации // SILA UNION. [Электронный ресурс]. URL: <https://silaunion.ru/articles/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi-cifrovoe-transformacii> (дата обращения 17.06.2024).
5. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. 928 с.