

Предложения по совершенствованию механизмов постановки и каскадирования целей функционирования и стратегического развития предприятий в периметре Госкорпорации «Роскосмос»

Proposals for improving the mechanisms for setting and cascading the goals of functioning and strategic development of enterprises in the perimeter of State Space Corporation "Roscosmos"

Статья представляет собой очередную публикацию в цикле работ по стратегическому планированию. Целью настоящей статьи является разработка предложений по совершенствованию механизмов управления ракетно-космической промышленности для достижения операционных результатов и формирования стратегических заделов для повышения конкурентоспособности отрасли. Представленные рекомендации основаны на основополагающих трудах ведущих мировых специалистов в области стратегического менеджмента. Статья представляет собой аккумуляцию различных идей и предложений с внесением определенных дополнений и корректировок, учитывающих структуру отрасли.

The article is a next publication in the cycle of works on strategic planning. The purpose of this article is to develop proposals for improving the management mechanisms of the RSI in order to achieve operational results and form strategic reserves to increase the competitiveness of the industry. The presented recommendations are based on the fundamental works of the world's leading experts in the field of strategic management. The article is an accumulation of various ideas and proposals with the introduction of certain additions and adjustments that take into account the structure of the industry.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегическое планирование, стратегические цели, показатели стратегического развития, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности.

Keywords: development strategy, strategic planning, strategic goals, strategic development indicators, balanced scorecard, key performance indicators



ЗАРИПОВ РУШАН НАЖИПОВИЧ

Главный эксперт отдела инновационного развития и разработки перспективных методов организации управления РКП Управления корпоративного обеспечения и коммуникаций, АО «Организация «Агат»
E-mail: ZariyovRN@agat-rosocosmos.ru

ZARIPOV RUSHAN

Chief Expert of the Department of Innovative Development and design of promising management methods of the RSI, Management of Corporate Support and Communications, JSC "Organization "Agat"

Введение

В последние десятилетия в мировой экономике значительно ускорились экономические процессы, ориентированные на интенсивное создание и внедрение в производство результатов научно-технической деятельности. На государственном уровне есть понимание, что успешное участие в технологической гонке является залогом благосостояния государства в среднесрочной перспективе, поскольку традиционные для прошлого века источники доходов, ориентированные на недорогую потребительскую продукцию, рентабельность производства и реализации которой значительно ограничена конкуренцией, уже не позволяют формировать денежный поток, достаточный для формирования необходимого количества общественных благ на макроэкономическом уровне. Если в 2010 году доля расходов на НИОКР в мире составила 2,15% ВВП, то в 2020 году – 2,60% (данные Всемирного банка, Юнеско, расчеты автора [1; 2]). В связи с этим существенным вопросом для участия в указанной гонке является необходимость значительного ускорения процессов разработки и внедрения наукоемких технологий, где одно из основных мест занимает проблема качественного целеполагания на всех уровнях управления.

Приоритетность постановки целей и выбора показателей их достижения

В нашей стране ракетно-космическая промышленность на протяжении своего существования являлась одним из основных генераторов и поставщиков новых технологий. В советское время отрасли уделялось как особое внимание, так и особое финансирование, которое, например, в 1989 г. составило 1,5% ВВП [3]. Такой объем поддержки позволял поддерживать огромный научно-промышленный комплекс, включающий в себя научно-исследовательские институты, опытное и промышленное производство, кооперационные связи с предприятиями других отраслей. После перестройки финансирование космической промышленности значительно сократилось и, даже несмотря на последующий

рост, в настоящее время по данным бюджетной статистики составляет около 0,2% ВВП [4; 5]. Цифры очень приблизительные, поскольку включают только опубликованные государственные расходы, непосредственно связанные с реализацией космических программ. Однако порядок значений говорит о том, что такое финансирование не позволяет поддерживать на необходимом уровне весь научно-промышленный комплекс, сформированный в советские годы. В результате в течение последних 30 лет отрасль претерпевает изменения, ориентированные на совершенствование и оптимизацию бизнес-процессов, стремясь сохранить и поддерживать практически все существовавшие на тот момент направления научно-технической деятельности. Безусловно, данный подход является верным, учитывая жесткое стремление руководства страны и отрасли сохранить за Россией статус космической державы. Однако ограниченное финансирование и сложности с кадровым капиталом, обусловленные «научно-технической ямой» 90-х гг., создали острую управленческую проблему, связанную с необходимостью кратного роста эффективности и результативности деятельности, включающую в себя постановку верных целей и их достижение наиболее оптимальным и быстрым путем, что позволило бы ликвидировать сформированный реформами разрыв и сформировать новые конкурентоспособные заделы.

Одна из проблем, препятствующих такому развитию отрасли, на наш взгляд, связана с вопросом приоритетности решения задач. Так, в соответствии с законом о госкорпорации «Роскосмос» [6], одним из наиболее значимых направлений ее деятельности является обеспечение деятельности отрасли и реализация государственных программ, т.е. решение оперативных вопросов, в то время как задач, связанных с развитием, значительно меньше. Безусловно, это не означает, что отрасль не развивается. Однако, учитывая принципы функционирования государственных корпоративных механизмов, вопросы развития, в т.ч. стратегического, не могут являться подразумеваемыми, а требуют подробной формализации. Более того, этот вопрос требует

все большего внимания, поскольку без своевременных кардинальных изменений в организации, предполагаемых стратегическим менеджментом, уровень конкурентоспособности будет снижаться, а операционный менеджмент, осуществляющий управление решением текущих вопросов и проблем, в силу специфики деятельности не имеет необходимого инструментария для формулирования и достижения принципиальных конкурентных преимуществ. На операционном уровне можно внедрять инструменты управления производительностью труда, закупочными ценами, квалификацией персонала и т.д. Но все эти меры будут иметь локальный характер. Более того, информационная открытость современной экономики, миграция кадров, интенсивное привлечение консалтинговых компаний быстро сведут на нет такие попытки создания конкурентных преимуществ. Принципиально повысить уровень конкурентоспособности может только предпринимательский риск, одной из существенных составляющих которого является трансформация пути развития и внесения значимых изменений в функционирование организации, позволяющие делать качественные скачки на рынке.

Необходимо отметить, что в мировой экономике вопросу администрирования стратегического развития стали уделять значительное внимание еще во второй половине прошлого века, когда стали проявляться тупиковые ситуации завоевания ранее сформированных рыночных ниш. На этот счет опубликован ряд материалов таких видных ученых, как П. Друкер, И. Ансофф, М. Портер и др. [7; 8; 9]. В частности, значительный практический интерес представляет работа И. Ансоффа «Новая корпоративная стратегия», в которой отмечена значительная сложность совмещения оперативного и стратегического менеджмента, а большинство стратегий внедряется на предприятиях «через силу», поскольку линейные менеджеры обычно сопротивляются изменениям [9]. В то же время это относится именно к стратегическим изменениям, т.е. вопросам кардинального характера. Данное уточнение существенно, поскольку зачастую менеджмент организаций пытается представить в качестве стратегий развития некие предложения оперативного характера, связанные, например, с обновлением оборудования или увеличением объемов выпуска продукции. Хотя грань между операционным и стратегическим менеджментом не всегда явна, данные планы вряд ли могут относиться к вопросам стратегического характера, поскольку не вносят принципиальных изменений в бизнес-процессы и не приводят к значительному повышению уровня конкурентоспособности. В то же время особенность стратегического планирования заключается в том, что, в отличие от долгосрочного планирования, «оно

ставит под сомнение историческую логику развития», т.е. предполагает привнесение перемен [9].

С точки зрения Ансоффа существуют два типа поведения организации: предпринимательское и конкурентное. Их принципиальным отличием является то, что в первом случае есть склонность к риску и существенным изменениям, а во втором случае организация стремится оставаться «на плаву», ориентируясь на оперативные корректировки. В соответствии с представленной в книге методологией был проведен анализ российской ракетно-космической промышленности, результатом которого стал вывод, что она функционирует в условиях с преобладанием ожидающего уровня турбулентности конкурентного окружения и инициативного уровня турбулентности предпринимательского окружения. Данные показатели предполагают формирование соответствующей организационной культуры, ориентированной на синергетическую и глобальную эффективность, а также поиск будущих возможностей. Таким образом, следуя методике Ансоффа, отечественную ракетно-космическую промышленность следует ориентировать на стратегический поиск, разработку и внедрение подходов управления, связанных с трансформацией отрасли на ориентацию на радикальное повышение эффективности деятельности за счет новой продукции, услуг, рынков их сбыта.

В свою очередь, эффективность данной трансформации будет связана с внедрением единых механизмов мониторинга и управления, наиболее успешным из которых является система управления по целям, включающая в себя сбалансированную систему показателей (BSC) на основе коллективных и индивидуальных ключевых показателей эффективности (KPI) [10]. Однако, следуя отмеченному выше, данная система должна, во-первых, охватывать всю отраслевую иерархию, начиная от глобальных целей государственного уровня до задач отдельных сотрудников, во-вторых, должна ориентироваться на достижение стратегических целей, не игнорируя операционные, в-третьих, должна иметь многоуровневую структуру, в которой цели нижестоящих уровней, зависящие в т.ч. от характеристик кадрового капитала, интегрировались бы в цели вышестоящих уровней. Для построения такой иерархии достаточно эффективной является методика SMART [11].

Существенной проблемой построения такой системы является сложность учета отраслевых, организационных и процессных особенностей, в результате чего в разных отраслях зачастую применяется линейный декомпозиционный подход, основанный на каскадировании финансовых показателей, т.е., например, организации имеют некий целевой план по выручке,

которая впоследствии суммируется на уровне холдинга, выступая в качестве его целевого показателя [12]. Данный подход применяется как на уровне холдингов, так и внутри отдельных юридических лиц. В результате, например, у рядового специалиста может возникнуть вопрос, почему в своей карте КРІ он видит выручку или чистую прибыль, повлиять на достижение которых не имеет никаких возможностей. Т.е. необходимо больше внимания уделять нефинансовым показателям [13].

Предложения по построению системы показателей эффективности в РКП

Вопросам постановки систем КРІ посвящено значительное количество статей как отечественных, так и зарубежных авторов. Однако до настоящего времени автору не удалось обнаружить материалы с понятным, логически последовательным алгоритмом формирования карт КРІ, ориентированных на увязку финансовых и нефинансовых показателей, а также на объединение критериев текущей деятельности и развития организации.

Учитывая данное обстоятельство, считаем целесообразным сформировать свой подход к построению данной системы, который позволил бы учесть все приведенные выше нюансы. Определенную помощь в разработке подхода окажет алгоритм и пояснения, представленные в работе [14].

Стратегия развития необходима, в первую очередь, организациям, имеющим существенные экономические проблемы, которые не могут быть решены корректировками операционного характера. Например, недостаточный спрос на продукцию, отсутствие возможностей по модернизации производства в целях повышения качества продукции, появление конкурентов с продукцией, по своим характеристикам значительно превосходящей выпускаемую организацией и т.д., т.е. факторы, влияющие на неспособность организации генерировать положительный денежный поток, устраивающий акционеров. В ином случае организации достаточно иметь программу или план развития, предусматривающие плавный рост производства, оптимизацию издержек, совершенствование управления финансовыми потоками и т.д. Наличие или отсутствие стратегии определяет необходимость разработки соответствующих показателей КРІ и ориентацию на повышение операционной эффективности, реформирование организации или их совмещение.

На следующем этапе целесообразно провести анализ сферы деятельности организации, который позволит определить вектор формирования показателей с точки зрения ориентации на экстенсивное или интенсивное развитие. Например, отдельным предприятиям РКП, имеющим диверсифицированную товарную линейку,

включающую бытовую продукцию, в условиях наличия спроса имеет смысл увеличивать объем производства либо корректировать ассортимент, в то время как узкоспециализированным организациям целесообразно сконцентрироваться на повышении эффективности. Как результат, первой группе организаций в систему КРІ целесообразно включать показатели повышения объемов производства и качества продукции, в то время как вторая группа должна ориентироваться на снижение издержек (при условии, что стратегией развития не предусмотрена диверсификация заказчиков).

Далее необходимо осуществить анализ бизнес-процессов с точки зрения их влияния на функционирование и результаты организации. В результате для каждого бизнес-процесса будет сформирован свой перечень показателей, определяющий вектор их состояния. При этом представляется целесообразным для основных бизнес-процессов организации в качестве показателей определять повышение количественных или качественных характеристик деятельности, в то время как вспомогательная деятельность должна оцениваться с позиции риск-менеджмента, т.е. вероятности наступления событий, которые могли бы воспрепятствовать нормальному функционированию основных бизнес-процессов. Например, инженерно-техническая служба организации должна осуществлять деятельность, ориентированную на поддержание соответствующих систем в нормальном состоянии, и совершенно бессмысленно ставить ей в качестве показателей, например, рост выручки организации либо завоевание новых рыночных ниш. Или, например, внутренний аудитор, чей функционал связан, в первую очередь, с выявлением рисков и неэффективности бизнес-процессов, которому зачастую в качестве одного из основных показателей КРІ устанавливается количество проверок или, хуже того, количество выявленных нарушений. Причем ни тот, ни другой показатель не характеризуют эффективность деятельности внутреннего аудитора, поскольку первый вариант связан с обыкновенной процессной загрузкой, а второй – с неэффективностью проанализированных бизнес-процессов. При этом из его деятельности логически следует, что корректнее было бы оценивать, например, именно отсутствие каких-либо проблем в ранее исследованных им бизнес-процессах.

Представленные выводы также указывают на то, что вспомогательные бизнес-процессы опосредованно участвуют в развитии организации, и не имеет смысла включать в их карту КРІ соответствующие показатели.

Каскадирование показателей организации на уровень отдельных сотрудников является одной из самых сложных проблем и должно носить либо строгий математический

характер, либо основываться на экспертных мнениях.

Первый вариант более предпочтителен, однако требует гораздо более глубокой проработки, основанной на разработке производственно-экономических моделей функционирования организации и ее отдельных подразделений, из которых можно было бы сформировать оптимизационные задачи и, найдя их решения, сформировать перечень КРІ и их целевых значений.

Во втором случае можно ограничиться качественным анализом, однако требуется привлечение экспертов, имеющих необходимые теоретические знания и глубокое понимание происходящих в организации бизнес-процессов, а также взаимодействия подразделений и отдельных сотрудников. В качестве таких экспертов могли бы выступить специалисты подразделений внутреннего аудита, внутреннего контроля или риск-менеджмента. Участие внутренних аудиторов в данном процессе представляется наиболее логичным и будет более подробно рассмотрено нами в одной из следующих статей. При этом, процесс формирования карт КРІ должен быть итерационным, позволяющим на каждом новом этапе повышать их репрезентативность и эффективность.

Применение предложенного подхода позволяет сформировать механизм разработки многоуровневых карт целевых КРІ организации по принципу «сверху вниз». При этом достижение и анализ указанных показателей должны оцениваться посредством агрегирования показателей подразделений и отдельных сотрудников «снизу вверх», что позволит достоверно определять причины отклонений. Кроме того, каждый сотрудник будет понимать степень своего участия и своих возможностей в достижении общих целей.

Заключение

Из представленного материала следует, что в современной экономике управление по целям является необходимым инструментом эффективного функционирования и развития организации. Причем данный подход необходимо внедрять на всех уровнях и во всех бизнес-процессах, что позволит эффективно и своевременно выявлять проблемы или отклонения от нормального функционирования. В то же время разработка системы КРІ является сложной экспертной работой, которую к настоящему времени не удалось систематизировать и автоматизировать. Существуют определенные реестры или библиотеки КРІ, однако гораздо эффективнее подстраивать не функционал подразделения или сотрудника под показатель, а показатель под функционал, даже если это потребует гораздо больших усилий и ресурсов, в связи с чем может потребоваться разработка индивидуальных критериев.

Кроме того, учитывая широко применяемый подход формирования показателей на основе BSC, целесообразно достижение финансовых показателей «привязывать» к деятельности высшего менеджмента, а нефинансовых — к уровню руководителей среднего звена и специалистов в оптимальной пропорции.

Список литературы

1. ЮНЕСКО: Учреждение ООН по вопросам образования, науки и культуры: официальный сайт. – URL: <https://ru.unesco.org> (дата обращения: 01.08.2023).
2. Всемирный банк: официальный сайт. – URL: <https://www.worldbank.org> (дата обращения: 03.08.2023).
3. Харви Б. Возрождение российской космической программы. – Германия: Springer, 2007.
4. Портал «Госрасходы»: официальный сайт. – URL: <https://spending.gov.ru> (дата обращения: 29.07.2023).
5. Росстат: Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 01.08.2023).
6. Федеральный закон от 13.07.2015 №215-ФЗ «О Государственной корпорации по космической деятельности «Роскосмос».
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. И. Минервина. – М.: «Альпина Паблишер», 2011.

8. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / Пер. с англ. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2004.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
10. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
11. Зарипов Р.Н. Предложения по совершенствованию организационно-экономического инструментария, механизмов и аудита достижения целей стратегического развития ракетно-космической промышленности в периметре Госкорпорации «Роскосмос» / Экономика космоса, №1. – 2023.
12. Гусева И.Б., Далекин П.И., Лавричев О.В. Разработка системы KPI на предприятиях оборонно-промышленного комплекса / Социально-экономические и технические проблемы оборонно-промышленного комплекса: история, реальность, инновации (межвузовский сборник статей), 2017.
13. Татаровская Т.Е. Принципы сбора нефинансовых KPI в условиях инновационной экономики / Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвузовский сборник научных трудов, №1. – 2021.
14. Корнеева И.В., Полевая М.В., Камнева Е.В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) / Вестник Омского университета. Серия: Экономика, №1. – 2019.

List of literature

1. UNESCO: The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization: official website. – URL: <https://ru.unesco.org> (accessed: 01.08.2023).
2. The World Bank: official website. – URL: <https://www.worldbank.org> (accessed: 03.08.2023).
3. Harvey B. The Revival of the Russian space program. – Germany: Springer, 2007.
4. "Public expenditure": official website. – URL: <https://spending.gov.ru> (accessed: 29.07.2023).
5. Rosstat: Federal State Statistics Service: official website. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (accessed: 01.08.2023).
6. Federal Law No. 215-FL of 13.07.2015 «On the State Corporation for Space Activities «Roscosmos».
7. Porter M. Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors / Translated from the English by I. Minervin. – M.: «Alpina Publisher», 2011.
8. Drucker P.F. Encyclopedia of Management / Translated from English – Moscow: Publishing House «Williams», 2004.
9. Ansoff I. New Corporate Strategy. – St. Petersburg: Piter, 1999.
10. Kaplan R.S., Norton D.P. Balanced scorecard. From strategy to action / Translated from English – Moscow: Olymp-Business CJSC, 2003.
11. Zarirov R.N. Proposals for improving organizational and economic tools, mechanisms and audit of achieving the goals of strategic development of the rocket and space industry in the perimeter of the State Corporation «Roscosmos» / Space Economics, №1. – 2023.
12. Guseva I.B., Dalekin P.I., Lavrichev O.V. Development of the KPI system at enterprises of the military-industrial complex / Socio-economic and technical problems of the military-industrial complex: history, reality, innovations (interuniversity collection of articles), 2017.
13. Tatarovskaya T.E. Principles of collecting non-financial KPIs in an innovative economy / Problems of improving the organization of production and management of industrial enterprises: intercollegiate collection of scientific papers, №1. – 2021.
14. Korneeva I.V., Polevaya M.V., Kamneva E.V. Evaluation of the effectiveness of employees of organizations based on a system of key performance indicators (KPIs) / Bulletin of Omsk University. Series: Economics, №1. – 2019.

Рукопись получена: 30.08.2023

Рукопись одобрена: 11.12.2023