

М. О. Кленцова

ОСОБЕННОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Аннотация. В данной работе предметом исследования являются особенности делегирования полномочий в процессе внедрения стратегии развития, которыми являются предусмотренные мероприятия, позволяющие изменить культуру и процедуры поведения персонала компании. Сформированный алгоритм делегирования полномочий в процессе внедрения стратегии развития предприятия должен учитывать проведение ряда мероприятий: создание команд и специальных групп; установление и укрепление обратной связи; большая интервенция. Определено, что принятая структура сбалансированной системы показателей для каждой компании будет уникальна в своем роде, но цепочка формирования ценности компании будет включать в себя одни и те же основные и вспомогательные бизнес-процессы. Методология: для внедрения стратегии развития важно применять биоподход с интеграцией ряда этапов, в том числе определена важность организационных преобразований рефрейминг-менеджером. Основным выводом данного исследования является то, что определено желаемое будущее состояние предприятия; планирование и разработка процесса внедрения преобразований должен работать с учетом принципа плановости; внедрение стратегии развития осуществляется при помощи делегирования полномочий «агентам изменений». Новизна исследования. В статье выделена общая модель и концептуальный алгоритм делегирования полномочий в процессе внедрения стратегии развития предприятия.

Ключевые слова: делегирование, полномочия, система, показатели, стратегия, развитие, предприятие, управление, изменения, алгоритм.

Abstract. The subject of this research is the peculiarities of the authority delegation in implementing development strategies, which include activities that change the culture and code of conduct of company personnel. The formed algorithm of the authority delegation in the process of implementation of the strategy of enterprise development should consider hosting a number of events: creation of teams and ad hoc groups; establishing and strengthening feedback; major intervention. It was determined that the adopted structure of the balanced scorecard for each company is unique in its kind, but the chain of value creation of the company will include the same basic and auxiliary business processes. Among the conclusions made are the author's definition of the desired future status of the company; the planning and development process for implementing change should take into account the principle of planning; implementation of development strategies is carried out via delegation of authority to "agents of change". The novelty of this work consists in the general model and conceptual algorithm for authority delegation in the process of implementing the development strategy of the enterprise.

Keywords: management, enterprise, development, strategy, performance, system, authority, delegation, changes, algorithm.

В современных условиях развития российской экономики конкуренция становится все более интенсивной и компании все активнее начинают ориентироваться на использование инноваций. Одного только внимания к эффективности операций (производства, сбыта, логистики) становится недостаточно для обеспечения успеха организациям, действующим в современной гиперконкурентной среде. Поэтому успешные руководители предприятий принимают стратегию поиска, которая предусматривает поощрение креативности сотрудников и генерацию новых идей, а стратегия сотрудничества подразумевает создание условий и систем для облегчения внутренней и внешней координации и распространения знаний с помощью сбалансированной системы показателей. Дальнейшая стратегия внедрения означает введение менеджерами в действие процессов и структур, обеспечивающих принятие и внедрение новых идей и именно на этом этапе возникает масса проблем, когда проект изменений уже написан, утверждены бизнес-процессы, исполнители и руководители. В результате, для недопущения сбоев в процессе внедрения и реализации соответствующих стратегий необходимо делегировать ряд полномочий на различные уровни управления, особенно в части контроля выполнения операций.

Проблемам делегирования полномочий в компаниях малого и среднего бизнеса посвящено множество работ отечественных ученых, практиков: Календжин С.О. Беме Г. Куцевол Н.Г., Ицхак К.Адизес, Блинов А.О., Угрюмова Н.В. и многие др. [1-5] но, такие вопросы как делегирование полномочий в процессе внедрения стратегии развития предприятия мало изучены, отсутствует практический опыт в данной сфере именно в российских компаниях в сфере торговли.

Таким образом, целью данной статьи является выявление особенностей делегирования полномочий в процессе разработки сбалансированной системы показателей и внедрении стратегии развития предприятия.

Для поддержания своего имиджа и удержания своего сегмента на рынке компании должны постоянно внедрять инновационные решения во все внутренние бизнес-процессы, что и является основой стратегического развития, по мнению Куцевол Н.Г. [2]. Так, изменения в продуктах означает изменение в производственных бизнес-процессах. Соответственно, топ-менеджменту компании необходимо выделить основные инновационные стратегии изменения продуктов и технологий в контексте разработки сбалансированной системы показателей. Автором такие стратегии сгруппированы на рис. 1, ссылаясь на труды таких ученых как Волонтей В. Лоцилина И. [6,7] и Куцевол Н.Г. [2].



Рис. 1. Иновационные стратегии для новых продуктов и технологий в контексте разработки сбалансированной системы показателей

Также, важной составляющей при разработке и принятии сбалансированной системы показателей является назначение ответственных лиц за данный процесс. Как отмечается в работах Календжин С.О., Беме Г. «...на каждом уровне управления существует круг обязанностей, которые руководитель должен выполнять сам, но есть и такие, которые он может делегировать подчиненным...» [1]

Однако, в большинстве случаев топ-менеджмент компаний часто включаются в решение таких задач, с которыми могут справиться руководители более низкого уровня. Сам процесс делегирования полномочий в случаи разработки таких показателей на более низком уровне может повлечь за собой варианты заниженных показателей, так как в них будут заинтересованы руководители среднего звена.

Из практики внедрения процессного подхода и построения бизнес-процессов [5] и делегирования соответствующих полномочий в данной сфере выделяются ряд ошибок, которые необходимо учитывать и не допускать в перспективе, а именно:

1. Общая сложность и запутанность бизнес-процессов.
2. Наличие или внедрение ненужных, лишних или неэффективных шагов.
3. Проявление проблем на стыках (дублирование, безответственность).
4. Избыточный или недостаточный контроль.
5. Невозможность исполнения процесса в реальности.

Для недопущения вышеперечисленных ошибок можно применять различные модели делегирования но, наиболее подходящая, по мнению автора статьи, является авторитарная модель. Когда в достижении основных показателей и оптимизации бизнес-процессов заинтересованы высшее руководство, только на основании распоряжений сверху вниз возможно выстраивать новые бизнес-процессы или их оптимизировать.

Причем, в процессе делегирования полномочий автором также рекомендовано использовать современные технологические инстру-

менты, позволяющие оптимизировать процесс делегирования. При современном развитии науки и техники, немисливо представить себе управление предприятием без использования технических коммуникаций таких, как: интернет, электронная почта, видеоконференция, телеконференция, списки рассылок и др.

Самым распространенным средством в процессе делегирования полномочий и разработки сбалансированной системы показателей является интернет - система связи и одновременно информационная система, среда общения. Это уникальное средство для быстрого обмена информацией и возможности для совместной работы. При помощи интернета потенциал делового общения возрастает, это и наличие электронной почты, видеоконференция, телеконференция, реклама, интернет - магазин, электронный бизнес, информационные услуги.

После определения информационных инструментов для делегирования полномочий важным этапом в разработке сбалансированной системы показателей является изучение ситуации внутри и вне организации. Используя полученную в ходе поиска информацию, топ-менеджеры должны создавать условия, стимулируя креативность и способствовать появлению новых идей. Креативность (творчество) является основой для генерирования нестандартных вариантов решения проблем, это первый шаг к инновациям, так отметил в своих работах Ицхак К.Адизес [3].

Креативность может также рассматриваться как отличительная черта организации и ее отделов. Компании и их подразделения могут быть организованы так, чтобы работники имели возможность проявлять креативность и выдвигать предложения о разработке и внедрении стратегии развития компании. Поэтому, важнейшей особенностью в процессе делегирования полномочий и внедрения стратегии развития является успешное отстаивание новых идей (мероприятий), что предполагает наличие в организации исполнителей специфических ролевых функций, которые можно представить в табличной форме (табл. 1).

**Роли, которые исполняют сотрудники организации
в процессе внедрения стратегии развития**

Изобретатель	Защитник	Организатор	Критик
Развивает идею и технически ее обосновывает. Не знает, как обеспечить ей поддержку или как применить ее на практике	Верит в идею. Наглядно демонстрирует ее выгоды. Оценивает затраты и потенциальную прибыль. Находит финансовую и политическую поддержку. Преграды	Руководитель высокого уровня, который устраняет все организационные барьеры. Утверждает идею и защищает ее внутри организации	Проводит реальную проверку идеи. Ищет недостатки. Устанавливает реалистичные критерии, которым должна удовлетворять инновация

Успех защитников во многом зависит от модели самого менеджмента в компании. Так, в американской компании с демократическим стилем управления в ходе анализа 50 инновационных предложений оказались, что все «провальные» продукты не имели своих «защитников». Однако, большая часть успешных новинок имели активных «защитников» из числа менеджеров среднего звена.

Руководство компании немедленно приняло решение о том, что отныне ни один продукт не будет приниматься к производству при отсутствии у него персонального «адвоката». Исследования подтверждают, что успешные новые идеи, как правило, поддерживаются кем-то, кто искренне верит в их перспективность и готов убеждать в этом окружающих [4].

Другая форма внедрения стратегии развития являются венчурные команды как отдельные структурные единицы компании, которым делегированы полномочия по развитию важнейших инновационных проектов. Популярная модель сотового телефона «L2» была создана в инновационной лаборатории, расположенной в 50 милях от основного исследовательского центра компании Motorola. Члены венчурной команды, собранные в этой лаборатории, освобождены от своих повседневных обязанностей и имели возможность реализовывать новые идеи без получения одобрения своих региональных менеджеров. Каждый раз, когда BMW приступает к разработке нового автомобиля, из работников проектного, конструкторского, производственного, маркетингового, закупочного и финансового отделов формируется

специальная группа проекта. Члены этой группы работают в здании Центра исследований и инноваций, совместными усилиями обеспечивая быстрое выведение новой машины на рынок.

Венчурная команда предоставляет своим членам свободу творчества, так как ее автономное положение и ее технические ресурсы позволяет людям не испытывать ограничения, накладываемые правилами и процедурами компании. Такие команды обычно бывают немногочисленными, гибкими и не имеют четко расписанных обязанностей, соответствующих характеристикам креативных организаций.

Одна из разновидностей венчурной команды получила название «команды специального назначения». Она является обособленной, немногочисленной, неформальной, высоко автономной и часто засекреченной группой, которая занимается поиском и разработкой прорывных идей для бизнеса [4].

Следующей важной особенностью делегирования полномочий является процесс изменений, который затрагивает персонал, культуру и этику поведения, что означают изменение способа мышления работников организации. В мире бизнеса Джефф Имелт стремится отказаться от общеизвестной нацеленности организационного развития на достижение, в первую очередь, высоких финансовых результатов и создать новую культуру, которая предусматривает готовность идти на риск, смелость мышления и проявление творческой энергии [6].

Так, во многих исследованиях отечественных ученых [4,6,7] часто встречается утверждение о

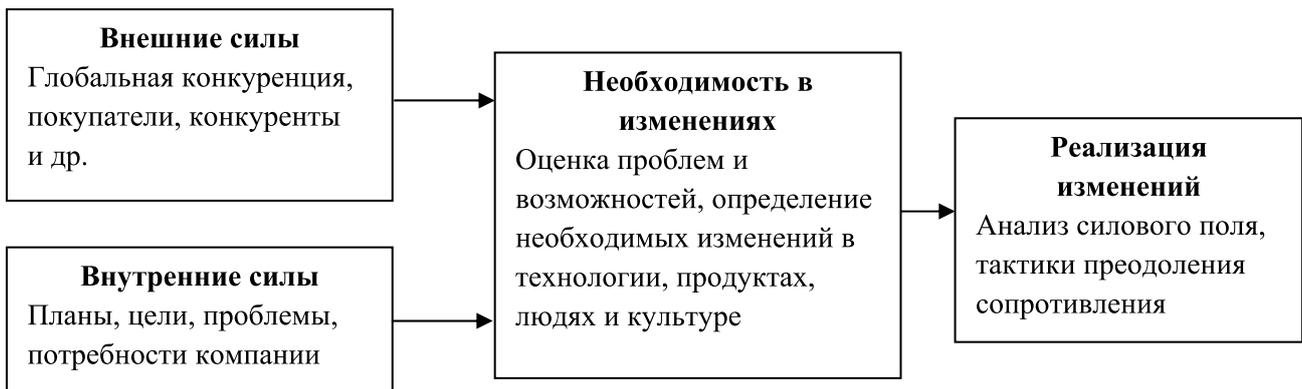


Рис. 2. Модель делегирования полномочий

том, что неудачи в разработке сбалансированной системы показателей и стратегии развития с учетом инновационных составляющих возникают при сопротивлении изменениям персонала компании, нежеланием менеджмента действовать в рамках новых условий, адаптировать новые стили и методы управления, не соблюдение принципов при делегировании полномочий. Так, Ли Дж. Болмен и Е. Дил Терренс называют такой феномен среди руководителей консерваторов «психической тюрьмой», что «...мешает руководителям и лидерам увидеть старые проблемы в новом свете или найти более перспективные пути решения - когда они не знают, что делать, они еще усерднее делают то, что знают...». Поэтому, для внедрения стратегии развития важно применять биоподход с интеграцией ряда этапов:

1. Выявление важности организационных преобразований рефрейминг-менеджером интегрируется с принципом исследования. Так как необходимо идентифицировать проблемы, собрать дополнительную информацию на основе методов диагностики.

2. Доведение определенных целей в части внедрения стратегии развития лицам принимающие решения (топ-менеджменту, собственникам компании), что свидетельствует о применении принципа первого руководителя. Так, существенные изменения требуют внимания высшего руководства. Но, если такие изменения проходят на уровне управления среднего звена, а именно руководителей отделов или секторов, такие тенденции могут привести к функциональному перекосу, в связи с недоста-

точностью полномочий изменения не будут реализовываться.

3. Определение желаемого будущего состояния предприятия, постановка цели интегрируется с принципом целенаправленности, так как различного рода изменения должны быть направлены на достижение определенных целей.

4. На этапе выбора объекта преобразований учитываются принцип системности, так как любая компания рассматривается как целостная система с взаимосвязанными элементами.

5. Планирование и разработка процесса внедрения преобразований: выбор техники рефрейминга; разработка программы мероприятий. В данном случае, должен работать принцип плановости, так как все изменения должны быть просчитаны и управляемы. Общая модель делегирования полномочий представлена на рис. 2.

Поясняя рис. 2., выделим последовательность процесса внедрения стратегии развития на основе действия трех факторов:

- 1) наличие внутренних и внешних сил, способных реализовать изменения;
- 2) осознание менеджментом неотвратимости изменений;
- 3) внедрение необходимых изменений.

Конкретная форма любого из этих действий зависит от особенностей организации и принятыми в ней стилия управления.

6. Принцип интервенции. Внедрение стратегии развития осуществляется при помощи делегирования полномочий «агентам изменений», квалифицированным помощникам, которые обеспечат методическую чистоту, объектив-



Рис. 3. Концептуальный алгоритм делегирования полномочий в процессе внедрении стратегии развития предприятия

ность, нейтральность по отношению к организации и ее персоналу.

7. Осуществление преобразований. На данном этапе применяются принципы непрерывности процессов развития и коллегиальности, то есть привлечение в процесс разработки сбалансированной системы показателей всего персонала или ключевого состава сотрудников компании. Также важен и принцип практического обучения. Так, постоянный мониторинг ситуации в рамках процессов внедрения стратегии развития возможен и с привлечением внешних консультантов. Сам процесс обучения просто необходим для

эффективного решения поставленных задач и актуальных проблем.

8. Анализ полученных результатов непосредственно учитывает принцип уникальности организации. Так как в любой ситуации используются такие методы, которые самым наилучшим образом соответствуют решению поставленных задач. С учетом данного принципа проводятся следующие мероприятия:

- оценка социальной (общественной) эффективности (социально-экономические последствия осуществляемых преобразований - экологические, социальные и другие эффекты);



Рис. 4. Структура сбалансированной системы показателей

- оценка коммерческой эффективности (финансовые последствия для собственника);
- оценка бюджетной эффективности (финансовые последствия для бюджета города).

Таким образом, концептуальный вид алгоритма делегирования полномочий в процессе внедрении стратегии развития предприятия можно представить в виде схемы (рис. 3). Как видно из данного рисунка к инструментам оценки достижения целей стратегии относится ряд оценочных показателей.

В контексте вышеизложенного алгоритма зарубежные ученые Р.Каплан и Д.Нортон [2] исследовали действие систем измерения результатов хозяйственной деятельности крупных компаний. Соответственно, результаты их исследований привели к формированию не только монетарных показателей, но и качественных, в виде сбалансированной системы показателей (BSC). Такая концепция, по мнению

автора данной статьи, должна стать главным элементом делегирования полномочий в процессе внедрения стратегии развития (рис. 4).

Принятая сбалансированная система показателей для каждой компании будет уникальна в своем роде, но цепочка формирования ценности компании будет включать в себя одни и те же основные и вспомогательные бизнес-процессы (рис. 5). Такая цепочка позволяет получить ответы на важнейшие для предприятия вопросы:

Какой должна быть компания в стратегической перспективе по критерию финансовых результатов?

Какой уровень доверия, по мнению потребителей, должен быть у компании чтобы достичь успеха в реализации своей миссии (перспективы удовлетворения клиентов)?

В организации любых внутренних бизнес-процессов компания должна учитывать ключевые показатели эффективности (KPI), так как

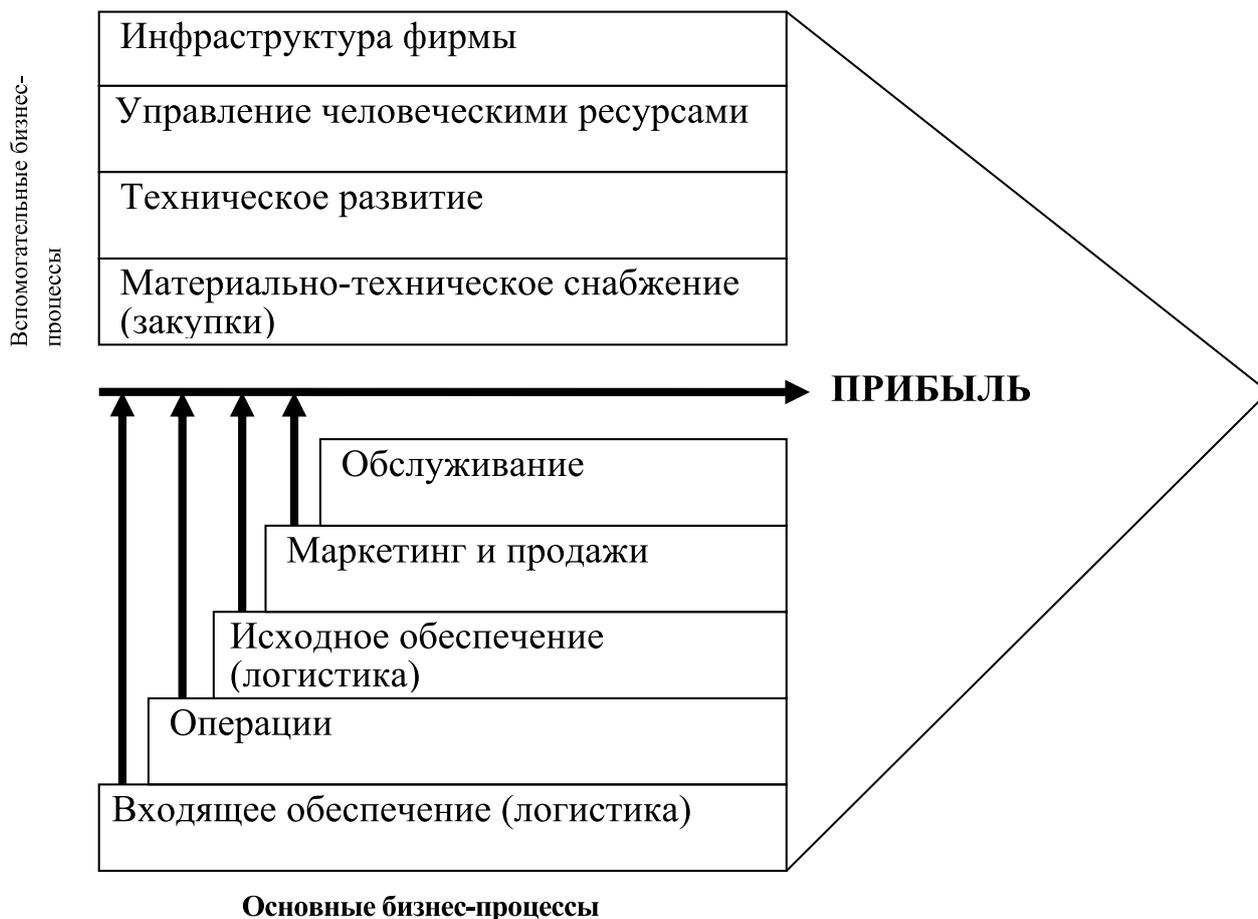


Рис. 5. Цепочка формирования ценности компании в процессе разработки сбалансированной системы показателей

большая интервенция является значительным шагом к внедрению стратегии развития. Данный подход отражает понимание того факта, что при любом значительном изменении необходимо учитывать интересы всей системы, в том числе сторонних заинтересованных лиц.

Таким образом, по результатам данного исследования в направлении выявления особенностей делегирования полномочий в процессе разработки сбалансированной системы показателей и внедрении стратегии развития предприятия можно сделать ряд теоретико-методических выводов:

1. Процесс внедрения стратегии развития предприятия не происходит сам по себе, им можно и нужно управлять. Анализируя внешние тенденции, модели поведения и потребности,

топ-менеджеры должны делегировать ряд полномочий через защитников идей, венчурные команды, временные группы экспертов для разработки сбалансированной системы показателей, которые, в свою очередь, обеспечат повышение гибкости организации, умение приспосабливаться к требованиям внешней среды и использовать свои преимущества. Вина за неподготовленность организации к изменениям, ложится непосредственно на топ-менеджмент компании.

2. Определено, что для внедрения стратегии развития важно применять биоподход с интеграцией ряда этапов: выявление важности организационных преобразований рефрейминг-менеджером интегрируется с принципом исследования; доведение определенных целей в части внедрения стратегии развития лицам принимаю-

щие решения (топ-менеджменту, собственникам компании), что свидетельствует о применении принципа первого руководителя; определение желаемого будущего состояния предприятия, постановка цели интегрируется с принципом целенаправленности; планирование и разработка процесса внедрения преобразований должен работать с учетом принципа плановости; на основе принципа интервенции, внедрение стратегии развития осуществляется при помощи делегирования полномочий «агентам изменений»; на этапе осуществления преобразований применяются принципы непрерывности процессов развития и коллегиальности; анализ получен-

ных результатов непосредственно учитывает принцип уникальности организации.

3. Определено, что основные элементы алгоритма делегирования полномочий в процессе внедрении стратегии развития предприятия и разработки сбалансированной системы показателей должны ответить на ряд вопросов: Где мы находимся сейчас? Где и как мы осуществляем вмешательство? Где мы хотим находиться? Соответственно, такой алгоритм должен учитывать поведение ряда мероприятий: создание команд и специальных групп; установление и укрепление обратной связи; большая интервенция.

Библиография

1. Календжин С.О. Беме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. М.: Дело. 2010. 280 с.
2. Куцевол Н.Г. Организационное развитие и управление изменениями: Уч. пособие. Казань: 2011. 103 с.
3. Ицхак К. Адизес Управление жизненным циклом компании. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
4. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров: Дашков и К., 2014. 304 с.
5. Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента. Документ ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 15 октября, 2008.
6. Волонтей В. Процессный подход. Информационный ресурс консалтинговой компании "Правила бизнеса" [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.prabiz.by/articles/303-process.html>
7. Лоцилина И.В. BSC (Сбалансированная система показателей) и. Информационный ресурс компании Business Studio [Электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/bsc_strategy_formula/

References (transliterated)

1. Kalendzhin S.O. Beme G. Delegirovanie polnomochii i otvetstvennosti: sistema effektivnogo upravleniya. M.: Delo. 2010. 280 s.
2. Kutsevol N.G. Organizatsionnoe razvitie i upravlenie izmeneniyami: Uch. posobie. Kazan': 2011. 103 s.
3. Itskhak K. Adizes Upravlenie zhiznennym tsiklom kompanii. SPb.: Piter, 2007. 384 s.
4. Blinov A.O., Ugryumova N.V. Upravlenie izmeneniyami: Uchebnik dlya bakalavrov: Dashkov i K., 2014. 304 s.
5. Rukovodstvo po kontseptsii i ispol'zovaniyu protsessnogo podkhoda dlya sistem menedzhmenta. Dokument ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 15 oktyabrya, 2008.
6. Volontei V. Protsessnyi podkhod. Informatsionnyi resurs konsaltingovoi kompanii "Pravila biznesa" [Elektronnyi resurs]. – rezhim dostupa: <http://www.prabiz.by/articles/303-process.html>
7. Loshchilina I.V. BSC (Sbalansirovannaya sistema pokazatelei) i. Informatsionnyi resurs kompanii Business Studio [Elektronnyi resurs]. – rezhim dostupa: http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/bsc_strategy_formula/