

УДК 339.137.21

10.17213/2075-2067-2019-1-44-52

ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ АМБИЦИОЗНЫХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПОТЕНЦИАЛА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

© 2019 г. А. В. Колобов

ООО «Севергрупп», г. Череповец

В статье описан подход к динамическому определению достижимых амбициозных целей компании на горизонте от двух до пяти лет и их декомпозиции на подразделения, которые позволяют обеспечить рыночное преимущество относительно конкурентов. Для решения этой задачи дано описание механизма анализа основных факторов повышения конкурентоспособности предприятия на основе модели пяти конкурентных сил Майкла Портера. Предложен новый подход к определению количественных значений целей, которые являются амбициозными и стимулируют персонал на достижение значимых результатов. Описан подход по декомпозиции этих целей на подразделения компании на основе оценки теоретического потенциала. На базе предложенной методики показан пример постановки амбициозных целей по снижению затрат для подразделений металлургического предприятия.

Ключевые слова: бизнес-система; динамическое целеполагание; базовая цель; амбициозная цель; факторы конкурентоспособности; модель пяти конкурентных сил Майкла Портера; параметры конкурентной силы.

The article describes an approach to the dynamic definition of achievable ambitious goals of the company on the horizon from two to five years and their decomposition into divisions, which allow to provide a market advantage relative to competitors. To solve this problem, a description is given of the mechanism for analyzing the main factors of improving the competitiveness of an enterprise based on the model of the five competitive forces of Michael Porter. A new approach to quantifying goals that are ambitious and encouraging staff to achieve meaningful results is proposed. An approach is described to decompose these goals into divisions of a company based on an assessment of theoretical potential. On the basis of the proposed methodology, an example of setting ambitious cost reduction goals for divisions of a metallurgical enterprise is shown.

Key words: business system; dynamic goal setting; basic goal; ambitious goal; factors of competitiveness; model of five competitive forces of Michael Porter; parameters of competitive power.

Конкуренция, которая является основой эффективного функционирования рыночной экономики, возникает в результате борьбы компаний за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей. В этих условиях компании могут использовать различ-

ные средства конкурентной борьбы, например такие, как низкие цены, лучшие характеристики и качество товаров, высокий уровень сервиса клиентов, увеличенные гарантийные сроки, новые виды услуг и товаров и т.д. [1]. По этой причине особенно важным является

определение правильных точек приложения усилий, которые позволят максимально повысить конкурентоспособность компании. Кроме того, необходимо оперативно выстроить эффективную систему целеполагания, обеспечивающую фокус сотрудников компании на результативной работе по выбранным направлениям. При этом процесс определения основных точек роста конкурентоспособности и корректировки системы целеполагания должен быть максимально динамическим и происходить постоянно.

Для решения этой задачи актуальным представляется разработка подхода к динамическому определению амбициозных и достижимых целей компании на горизонте от двух до пяти лет и их декомпозиции на подразделения, которые позволяют обеспечить рыночное преимущество относительно конкурентов.

Модель Майкла Портера является фундаментальным и при этом мощным инструментом анализа основных конкурентных сил, которые влияют на соперничество внутри отрасли [2]. В первую очередь, этот метод применим для крупного бизнеса. Данный подход наиболее распространен в мире за счет его универсальности и простоты использования.

Можно выделить 3 ключевые правила, которые лежат в основе модели Майкла Портера [3].

1. Чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше у компании возможностей к получению высокой прибыли.

2. Чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыль.

3. Средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

В качестве конкурентных сил Майкл Портер выделяет 5 структурных единиц, которые позволяют сформировать и удержать долгосрочное конкурентное преимущество в отрасли. К ним относятся рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза вторжения новых участников, опасность появления товаров-заменителей, уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция (рис. 1) [4].

Для каждой конкурентной силы Майкл Портер выделяет параметры их оценки, с помощью которых могут быть определены ключевые угрозы конкурентоспособности компании. Каждый параметр оценивается по трехбалльной шкале (таблица 1).

Описание шкалы для каждого параметра более подробно описано в работе [5]. Конкурентные силы, которые имеют самую высокую оценку, являются основными, и по ним в первую очередь необходимо вырабатывать мероприятия.

В работе [6] А. Л. Карпов выделяет следующие наиболее укрупненные компенсирующие мероприятия, которые могут применяться в зависимости от текущих действующих сил конкурентоспособности:



Рис. 1. Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера

- снижение затрат на производство;
- повышение уникальности и особенностей предложения;
- повышение доступности и качества сервиса;
- экоориентация продукции;
- повышение качества продукции (услуг);
- своевременный вывод продукции (услуг) на рынок.

На первом шаге определим ключевые драйверы повышения конкурентоспособности. На мировом рынке стали в условиях недогрузки производств присутствует высокая конкуренция между крупнейшими игроками. Рассмотрим конкурентные силы, характерные для рынка стали. Несмотря на динамичное развитие композитных технологий, в ближайшее время не предвидится возможность их использования взамен стальной продукции. По этой причине конкурентная сила «товары-заменители» не имеет большой актуальности для металлургии. Угроза появления новых игроков на рынке также

не представляется серьезной из-за высокого уровня инвестиций и затрат для входа в отрасль и протекционистской политики государства. Вертикально интегрированные металлургические компании имеют определенные преимущества с точки зрения конкурентной силы «Рыночная власть поставщиков». Тем не менее, для повышения конкурентоспособности металлургические компании все больше фокусируются на увеличении эффективности своих ресурсных активов с целью снижения затрат в основном производстве. По результатам оценки, которая описана выше, наиболее важными конкурентными силами для металлургической отрасли являются «Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции» и «Рыночная власть покупателей». Это связано с низкой дифференциацией продуктов, а также с наличием потенциала по повышению качества продукции [7].

На втором шаге определим, какие мероприятия из тех, что были предложены А.Л. Карповым, целесообразнее всего при-

Таблица 1

Параметры оценки конкурентных сил

№	Конкурентная сила	Параметр
1	Товары-заменители	Товары-заменители «цена-качество»
2	Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции	Количество игроков Темп роста рынка Уровень дифференциации продукта на рынке Ограничение в повышении цен
3	Оценка угрозы входа новых игроков	Экономия на масштабе при производстве товара или услуги Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности Дифференциация продукта Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль Доступ к каналам распределения Политика правительства Готовность существующих игроков к снижению цен Темп роста отрасли
4	Рыночная власть покупателя	Доля покупателей с большим объемом продаж Склонность к переключению на товары-субституты Чувствительность к цене Потребители не удовлетворены качеством
5	Рыночная власть поставщиков	Количество поставщиков Ограниченность ресурсов поставщиков Издержки переключения Приоритетность направления для поставщика

менять в данной ситуации. В этих условиях правильнее всего сфокусироваться на снижении затрат на производство и формировании превосходного клиентского опыта за счет повышения качества продукции, качества сервиса и уникальности предложения.

На третьем шаге на примере задачи по снижению затрат на производство рассмотрим подход к динамическому формированию эффективной системы целеполагания, мотивирующей персонал на достижение значимых результатов.

Определение и постановка целей — один из важнейших этапов бизнес-планирования, дающий четкое представление о требуемом результате и являющийся базой, которой подчинено функционирование систем управления. Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации и позволяет обоснованно ответить на вопрос: достигнута ли цель. Чаще всего в рамках процесса целеполагания сначала формируется главная цель нулевого уровня, которая в дальнейшем декомпозируется на более низкие уровни целей [8].

Наиболее распространенным способом постановки целей является подход SMART. Термин «SMART» получил свое название по пяти критериям, которые предъявляются к цели: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждый критерий позволяет уточнить цель. Рассмотрим каждый из них по отдельности.

Specific (цель должна быть конкретной). Цель необходимо сформулировать в виде одного конкретного результата, который мы должны получить на выходе. Если это сделать невозможно, то, скорее всего, цель требует декомпозиции.

Measurable (цель должна быть измеримой). Оценка динамики выполнения любой цели требует наличия понятной системы ее измерения. При этом единица измерения цели должна быть интерпретируемой.

Achievable (цель должна быть достижимой). Цель должна быть достижима или находиться в зоне роста. Если разложить достижение цели на шаги, то каждый из них должен быть выполним. Если цель выглядит недостижимой, необходимо поставить достижимую промежуточную цель.

Relevant (цель должна быть актуальной). Актуальность и значимость цели должна

обеспечиваться за счет ее влияния на достижение глобальных задач компании.

Time-bound (цель должна быть ограничена по сроку). Ограничение времени на достижение цели является обязательным условием. Для каждой цели должен быть определен финальный срок, при срыве которого фиксируется невыполнение цели [9].

Амбициозной является цель, достижение которой является крайне желательным, но на данный момент невозможно. Достижение таких целей позволяет сотрудникам компании понять, что они способны на большее. Самым популярным типом амбициозных целей являются тактические цели, которые нацелены на итерационное постоянное улучшение показателей. Также часто возникают ситуации, когда достижение поставленных целей требует от сотрудников радикально нового и прорывного подхода к работе. Амбициозная цель представляет собой вызов и мотивирует сотрудников компании к развитию, но в то же время амбициозные цели показывают свою эффективность только в тех случаях, когда они достижимы.

При этом стоит отметить, что при постановке целей должна учитываться бимодальная модель, включающая разные подходы для change-функции и run-функции. Под run-функцией в данном случае понимается поддержание текущего бизнеса, а под change — внедрение изменений, поиск точек роста и инновации [10].

Для постановки и отслеживания выполнения целей для run-функций больше подходит использование KPI (Key Performance Indicator, ключевой показатель производительности). Использование KPI позволяет оценить успешность выполняемых мероприятий и по сути представляет собой измеримый индикатор фактически достигнутых результатов. Использование KPI делает прозрачной систему мотивации за счет фиксации плановых и фактических значений [11].

Для change-функций большую эффективность показывает подход с использованием OKR (Objectives and Key Results, цели и ключевые результаты). Суть данного метода заключается в том, что описываются не только цели компании или команды, но и измеримые ключевые результаты, которые показывают, насколько выполняется цель [12, 13]. В ре-

зультате постановки целей с помощью OKR получают амбициозную цель и несколько измеримых действий, которые необходимо предпринять для достижения этой цели.

В целом цели, которые устанавливаются с помощью OKR, более амбициозные. Несмотря на свою амбициозность, такие цели также должны быть достижимы [14].

В компании Google при постановке амбициозных целей используют OKR двух типов, которые они называют «moonshot» и «roofshot». В таблице 2 представлено сравнение этих двух типов OKR [15].

Стоит отметить, что «moonshots» являются основой системы OKR компании Google. Тем не менее, их широкое применение возможно только в организациях с высоким уровнем зрелости и развитой культурой. Это связано с тем, что такой тип целей может демотивировать команду, т.к. люди любят и привыкли закрывать цели. Достижение уровня в 60% является сильным демотиватором, особенно вначале проекта. В компании со слабой лидерской позицией и низкой амбициозностью руководителей может возникнуть ситуация, когда достижение цели на 60% станет нормой для всех процессов. Также возможны ситуации, когда результаты какого-то подразделения, которому был установлен тип цели «moonshot», необходимы для работы другой команды. В этом случае достижение цели на 60% может быть недостаточно. По этой причине стоит уделять пристальное внимание синхронизации работы таких команд. Таким образом, для компании с недостаточным уровнем зрелости рекомендуется постановка исключительно целей типа «roofshot». При этом нет четкого описа-

ния методики определения количественных значений таких целей.

Как было описано ранее, согласно методологии SMART любая цель должна быть достижимой (achievable), при этом цель должна быть достаточно амбициозной, чтобы мотивировать персонал на достижение значимых результатов. В этих условиях актуальной представляется задача определения таких значений целей, которые будут достаточно амбициозными, но при этом достижимыми.

Согласно разработанной методике постановка целей происходит как снизу вверх, так и сверху вниз. При этом целеполагание «сверху вниз» происходит относительно конкурентов, находящихся в одной зоне присутствия, и нацелено на получение конкурентного преимущества относительно них. Целеполагание «снизу вверх» ориентировано на максимально точную оценку и достижение внутреннего потенциала.

Для целеполагания «снизу вверх» необходимо оценить теоретически достижимый потенциал. При оценке потенциала в качестве ориентиров должны учитываться минимально возможные затраты, максимально доступная производительность агрегатов, отсутствие потерь качества, отсутствие потерь дисциплины поставок. Кроме того, необходимо провести бенчмаркинг с внешними конкурентами и лучшими практиками [16].

В результате оценки потенциала определяются два показателя: потенциал в краткосрочной перспективе (до 2 лет) и потенциал в долгосрочной перспективе (более 2 лет).

Оценка потенциала состоит из следующих шагов:

Таблица 2

Описание амбициозных типов OKR

Тип цели «moonshot»	Тип цели «roofshots»
Цель как ориентир, куда двигаться, которая может быть достигнута только в долгосрочной перспективе.	Достаточно сложные цели, но достижимые.
Значения цели ставятся выше порога, который кажется реальным (соответствует потенциалу, который понятно, как достигать).	Закрытие цели означает ее выполнение на 100%.
Цель считается закрытой, если она выполнена на 60–70%.	

— шаг 1. Построение структуры влияния на затраты, качество и производительность и выявление ключевых драйверов снижения затрат, повышения качества и производительности;

— шаг 2. Выявление наилучших достигнутых показателей ключевых драйверов за предыдущие периоды;

— шаг 3. Определение наилучшего теоретического результата и технического предела;

— шаг 4. Сравнение с конкурентами и лучшими практиками;

— шаг 5. Расчет кумулятивного потенциального эффекта.

На шаге 1 определение и визуализация основных статей структуры затрат подразделения осуществляются с целью дальнейшего выявления ключевых драйверов влияния. Наиболее значимые показатели определяются на основе данных за последние 3–5 лет. Из полученного списка выбираются ключевые драйверы, которые имеют потенциал к улучшению и которыми мы можем управлять [17].

На шаге 2 для отобранных ключевых драйверов определяются условия, которые позволили добиться наилучших результатов.

Для этого необходимо:

1) собрать статистику на доступном горизонте анализа (3–5 лет) по ключевым драйверам влияния;

2) проанализировать влияние сезонности на драйверы;

3) выделить лучший исторический результат с учетом сезонности;

4) проанализировать условия, позволившие достичь наилучшего исторического результата;

5) выявить все условия, влияющие на драйвер;

6) оценить и зафиксировать их состояние на момент получения наилучшего результата.

На шаге 3 определяется наилучший возможный результат в условиях текущей технологии. Для этого может быть использовано несколько способов:

— на основе паспортных данных на технические и технологические характеристики оборудования;

— расчет или математическое моделирование идеальных условий работы оборудования при текущих технологических условиях;

— оценка на основе научной литературы или через профильные НИИ теоретически обоснованных пределов значений в идеальных технологических условиях;

— оценка на основе опыта работы, понимания технического состояния и реальных возможностей оборудования.

В результате получают два показателя: технический предел при действующей технологии и теоретический лучший результат при альтернативной технологии.

На шаге 4 осуществляется сравнение текущих показателей ключевых драйверов с лучшими результатами по отрасли и технологических условий, позволяющих достигать данного уровня. Для этого могут быть использованы инструменты внутреннего и внешнего бенчмаркинга. При этом необходимо обязательно учитывать различия в технологии [18].

На шаге 5 для каждого показателя производится предварительная оценка реализуемости для определения краткосрочной и долгосрочной цели, при этом бенчмарки с лучшими практиками также используются индикативно для проверки корректности расчетов общего потенциала: показатели лучших практик не могут быть выше общего выявленного потенциала. Стоит отметить, что теоретически достижимый потенциал необходимо периодически пересматривать.

Таким образом, на основе оценки теоретически достижимого потенциала для каждого подразделения определяется цель при использовании существующей технологии и при использовании альтернативной (прорывной) технологии (рис. 2).

Далее осуществляется оценка достаточности найденного потенциала для достижения конкурентного преимущества с помощью целеполагания «сверху вниз». Постановка целей «сверху вниз» базируется на достижении максимального на рынке значения показателя TSR (Total Shareholder Return, совокупный доход акционеров), который отражает, насколько успешно компания обеспечивает доход акционерам и делает компанию привлекательной для инвесторов. Из-за высокой конкуренции на металлургическом рынке целевые значения TSR необходимо определять относительно конкурентов. Этот показатель также был выбран по той причине, что по нему можно по-

лучить данные и аналитику от крупных инвестиционных банков, например, Goldman Sachs [4]. Это позволяет моделировать и прогнозировать данный показатель.

Сначала осуществляется оценка и прогнозирование данного показателя и его динамики у конкурентов. При этом учитываются проекты по снижению затрат, рост мультипликатора, снижение долга, дополнительная плановая EBITDA от CAPEX-проектов, макротренды на рассматриваемых рынках металлопродукции и сырья, курсы валют.

Для достижения требуемого значения TSR компании необходимо повышать EBITDA и Multiple (мультипликатор). Для выбора оптимальных целевых значений этих

показателей строится таблица чувствительности TSR (рис. 3).

Цель считается амбициозной, если она позволяет обогнать конкурентов по показателю TSR. Целевое значение мультипликатора целесообразно брать на основе прироста прошлого периода. В зависимости от текущего уровня EBITDA компании и найденного теоретически достижимого потенциала возможны три варианта:

1) если компания и так является лидером рынка и ей не требуется опережать конкурентов, то в качестве амбициозной цели по EBITDA используется теоретически достижимый потенциал на базе существующей технологии;

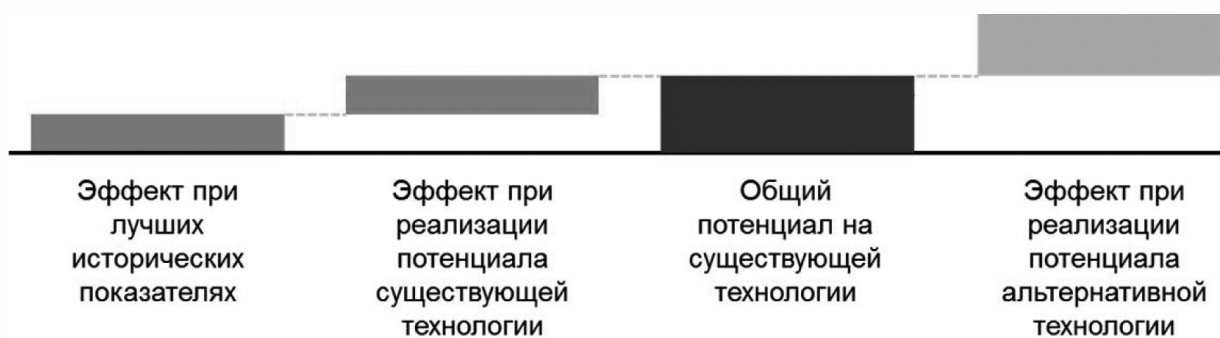


Рис. 2. Оценка значений целей на существующей и альтернативной технологии

		Мультипликатор						
		3	4	5	6	7	8	9
EBITDA	1000	73%	82%	91%	100%	109%	118%	127%
	1100	84%	93%	102%	111%	120%	129%	138%
	1200	95%	104%	113%	122%	131%	140%	149%
	1300	106%	115%	124%	133%	142%	151%	160%
	1400	117%	126%	135%	144%	153%	162%	171%
	1500	128%	137%	146%	155%	164%	173%	182%
	1600	139%	148%	157%	166%	175%	184%	193%
	1700	150%	159%	168%	177%	186%	195%	204%
	1800	161%	170%	179%	188%	197%	206%	215%
	1900	172%	181%	190%	199%	208%	217%	226%
	2000	183%	192%	201%	210%	219%	228%	237%

XX Значение показателя TSR лучше, чем у Конкурента 1

XX Значение показателя TSR лучше, чем у Конкурента 2

Рис. 3. Таблица чувствительности TSR (иллюстративно)

2) если найденного теоретически достижимого потенциала на базе существующей технологии достаточно для того, чтобы опередить конкурентов, то его значение используется в качестве амбициозной цели по EBITDA. При этом в качестве цели берется весь теоретически достижимый потенциал, даже если для того, чтобы обогнать конкурентов, не требуется достигать его полностью;

3) если найденного теоретически достижимого потенциала на базе существующей технологии недостаточно для того, чтобы опередить конкурентов, то в значение амбициозной цели по EBITDA включают и эффект от использования альтернативных (прорывных технологий).

Полученная амбициозная цель декомпозируется для каждого подразделения пропорционально значению теоретического потенциала.

Таким образом, описанная методика позволяет обоснованно определить такие количественные значения целей, которые будут являться амбициозными, но при этом достижимыми. Ее использование позволит замотивировать персонал на поиск новых прорывных идей и при этом избежать проблем, связанных с демотивацией персонала из-за невозможности достижения целей. В результате применения данного подхода к целеполаганию в крупной металлургической компании экономический эффект от идей, подаваемых работниками, увеличился в 2 раза (с 885 млн. руб. до 1759 млн. руб.).

Литература

1. *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. — М., 2000. — 223 с.
2. *Портер М.* Международная конкуренция [Текст] / М. Портер. — М.: ЮНИТИ, 2015. — 424 с.
3. *Портер М.* Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. — М.: Вильямс, 2000. — 495 с.
4. *Горшков Р.К.* Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия / Р.К. Горшков // РИСК Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2014. — №2. — С. 114–117.
5. *Сысоева Е.А.* Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие / Е.А. Сысоева // Экономические науки. Экономика и управление. — 2015. — №12. — С. 283–287.
6. *Карпов А.Л.* Конкурентоспособность: тактика и стратегия предприятия / А.Л. Карпов. — Иркутск: ОмГУ, 2013. — 180 с.
7. *Chalabyan A., Mori L., Vercammen S.* The current capacity shake-up in steel and how the industry is adapting [Electronic resource] // McKinsey&Company. 2018. — URL: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/the-current-capacity-shake-up-in-steel-and-how-the-industry-is-adapting>.
8. *Селюков М.В.* Процесс постановки целей в системе менеджмента организации [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. — 2011. — №3. Режим доступа: www.science-education.ru/97-4700.
9. *Егорова Ю.А.* Роль целеполагания в системе управления // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2010. — №9. — С. 91–92.
10. *Булин Д.* Грэф: России требуется новая система управления. BBC Русская служба. 22.05.2016 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.bbc.com/russian/business/2016/05/160522_gref_skolkovo_lecture.
11. *Grove A.* High Output Management. Vintage Books Edition. — 1983.
12. *Paul R., Lamorte N. Ben.* Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. — Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
13. *Wodtke C.* Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results. — 154 p.
14. *Huether D.* An Introduction To OKR: Objectives And Key Results // Psychol. Bull. — 2016. — Vol. 142. — №2. — P. 198–229.
15. Google. Guide: Set goals with OKRs [Electronic resource] — URL: <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction>.
16. *Глухов В.В.* Выбор критериев для оценки эффективности инновационной деятельности энергомашиностроительного предприятия / В. В Глухов, Ю.К. Петреня, П.С. Шилин // Промышленная политика в цифровой экономике: проблемы и перспективы, труды научно-практической конферен-

ции с международным участием. — 2017. — С. 374–380.

17. Корпоративный рост: методология измерения и управленческий инструментарий (финансовый аспект) [Текст]: монография / Каменева Е. А. и др. // — Москва: Науч. технологии, 2013. — 315 с.

18. Долгопятова Т.Г. Эмпирические исследования предприятий: методы и практика / Т.Г. Долгопятова // Экономический журнал Высшей школы экономики. — 2008. — №1. — С. 76–105.

Поступила в редакцию

7 сентября 2018 г.



Колобов Александр Владимирович — кандидат технических наук, директор по развитию бизнес-системы ООО «Север-групп».

Kolobov Alexander Vladimirovich — candidate of technical Sciences, Director of business system development of limited liability company «Severgroup».

162614, г. Череповец, пр. Победы, 33
33 Pobeda sq., 162614, Cherepovets, Russia
Тел.: +7 (820) 253-13-70, +7 (820) 253-14-91, +7 (921)723-07-21
E-mail: avkolobov@severgroup.ru