

# THE DEVELOPMENT OF STRATEGY MAPS AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL TELECOM COMPANY

**Tugarinov P.N. (Russian Federation) Email: Tugarinov228@scientifictext.ru**

*Tugarinov Pavel Nikolaevich – Graduate Student,  
DEPARTMENT OF ENTERPRISE ECONOMICS AND ENTREPRENEURSHIP,  
BAIKAL STATE UNIVERSITY, IRKUTSK*

**Abstract:** the paper discusses the role of the Balanced Scorecard (SSP) in strategic planning, the need to build a strategic map based on an analysis of the external and internal environment, the translation of strategic objectives into specific tasks and indicators. The example of a telecommunications company identifies the main components of the strategic map: financial, client, internal business processes, training and the necessary resources for the implementation of initiatives as a direct component of the company's strategy are identified.

**Keywords:** strategic planning, balanced scorecard (BSC), strategic map.

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ

**Тугаринов П.Н. (Российская Федерация)**

*Тугаринов Павел Николаевич – студент магистратуры,  
кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности,  
Байкальский государственный университет, г. Иркутск*

**Аннотация:** в статье рассматриваются роль системы сбалансированных показателей (ССП) в стратегическом планировании, необходимость построения стратегической карты на основе анализа внешней и внутренней среды, перевод стратегических целей в конкретные задачи и показатели. На примере телекоммуникационной компании определяются основные составляющие стратегической карты SSP: финансовая, клиентская, внутренние бизнес-процессы, обучение и обозначаются необходимые ресурсы для реализации инициатив как непосредственной составляющей стратегии компании.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, система сбалансированных показателей (ССП), стратегическая карта.

Современные нестабильность экономической конъюнктуры, ужесточение конкуренции, повышение требовательности потребителей к качеству оказываемых услуг существенно влияют на управленческий процесс, а перспективы развития становятся все менее предсказуемыми; в сложившихся условиях все большее значение отводится технологиям стратегического менеджмента.

Ускоренное развитие телекоммуникационного рынка привело к необходимости внедрять наиболее прогрессивные методы управления. Растущий спрос на услуги передачи информации и быстрые изменения в технологиях оказания услуг требуют применения эффективных инструментов стратегического планирования. В этом случае главное – не сформировать стратегию развития, а обеспечить механизм ее выполнения и анализа эффективности проводимых мероприятий.

Если говорить о текущей ситуации в России, то стратегия сформирована в каждой федеральной телекоммуникационной компании и в большинстве региональных, однако часто это достаточно формальный документ, который не делает стратегию реально работающим инструментом развития компании и не связывает стратегические установки с оперативной деятельностью сотрудников. Отсутствие механизма выполнения стратегии очень часто является основным препятствием для обеспечения достижения поставленных целей.

Фактически перед многими компаниями, функционирующими на рынке, стоит задача «оцифровки» стратегии и определения текущего положения на пути достижения стратегических целей; ее в полном объеме решает система сбалансированных показателей (ССП). Важно, чтобы у предприятия была хорошо продуманная и грамотно выстроенная стратегия, имеющая обратную связь с составляющими SSP [2, 34].

Для лучшего понимания целей и направлений дальнейшей деятельности компании на основе анализа внешней и внутренней среды строится стратегическая карта (рис. 1), как наглядная модель интеграции целей организации в четырех составляющих SSP. Стратегическая карта отражает причинно-следственные связи между целевыми результатами клиентской и финансовой составляющих – с одной стороны, и наилучшими результатами, полученными в ключевых внутренних процессах (производственном менеджменте, управлении клиентами, инновациях) и законодательных и социальных

процессах – с другой. Кроме того, стратегическая карта определяет специфические возможности нематериальных активов организации — человеческого, информационного и организационного капитала, которые так необходимы для решения задач внутренней составляющей [1, 65].

ССП переводит цели стратегической карты в показатели и конкретные задачи. Но цели и задачи нельзя достичь, только определив их, - организация должна запустить целый комплекс программ, с помощью которых будут получены все намеченные показатели. Для каждой такой программы компания обязана предоставить достаточные ресурсы — людей, финансирование, мощности. Эти программы можно назвать стратегическими инициативами. Инициативы порождают результат. Следовательно, реализация стратегии достигается через реализацию инициатив.

Главной стратегической целью телекоммуникационной компании является рост прибыли, который можно достигнуть двумя основными способами: увеличением количества клиентов и сокращением издержек.

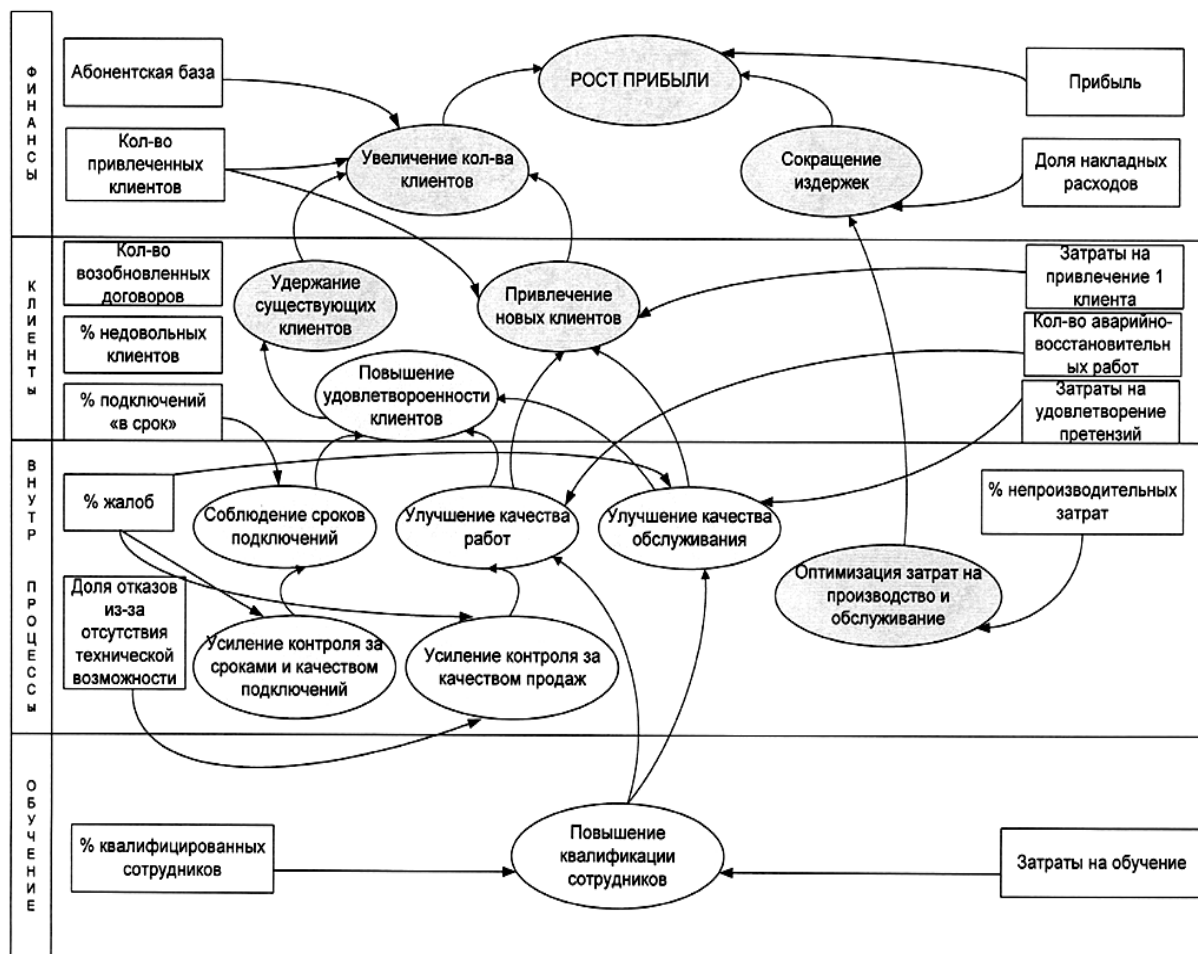


Рис. 1. Стратегическая карта филиала федеральной телекоммуникационной компании

Основными показателями выполнения финансовой составляющей стратегии будет показатель прибыли, количество постоянных и привлеченных клиентов, а также доля накладных расходов в структуре расходов.

Стратегия роста доходов требует специфического потребительского предложения. При формулировании клиентской составляющей стратегической карты определены основные направления работы с клиентами, и показатели результатов этой работы. Клиентская составляющая включает общие критерии успешной деятельности как следствие правильно сформулированной и реализованной стратегии: удовлетворенность клиентов, сохранение клиентской базы, расширение клиентской базы [1, 47].

Цели клиентской составляющей описывают стратегию, а цели финансовой составляющей — экономические итоги успешной стратегии. Задачи двух других составляющих — внутренних бизнес процессов и обучения — формулируют, какими способами следует реализовывать избранную стратегию. Организация управляет внутренними процессами и развитием своего человеческого, информационного и организационного капиталов с целью предоставить дифференцированное потребительское предложение,

отражающее данную стратегию. Отличные результаты этих двух составляющих и являются движущей силой стратегии.

Внутренняя составляющая отвечает за два жизненно важных компонента стратегии:

- разработка и предоставление клиенту предложения ценности;
- усовершенствование процессов и сокращение издержек как средства повышения производительности в финансовой составляющей.

Четвертая составляющая стратегической карты ССП — составляющая обучения и развития — описывает организационные нематериальные активы и их стратегическую роль.

Все организации стремятся развивать свой персонал, технологии, культуру, однако большинство не приводит в стратегическое соответствие свои нематериальные активы. Ключом к созданию такого соответствия служит детализация, то есть оперирование не общими формулировками, например, «развивать наш персонал» или «сохранять наши основные ценности», а концентрация внимания на конкретных специфических факторах, необходимых для важнейших внутренних стратегических процессов. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей позволяет руководителям особым образом выделить те специальные человеческие, информационные и организационные ресурсы, которые необходимы для реализации стратегии [1, 61].

### *Список литературы / References*

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 512 с.
2. Парментер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 288 с.