Обоснование системы сбалансированных показателей как инструмента реализации стратегий энергосбережения

В. Л. Курбатов,
к. т. н., профессор, заслуженный строитель РФ,
директор СКФ БГТУ им. В. Г. Шухова,
директор промышленно-строительной фирмы
ООО «Содружество-холдинг»

Рассматриваются виды инновационных и имитационных стратегий энергосбережения, анализируются их преимущества и недостатки, а также применение системы сбалансированных показателей в этих стратегиях.

The types of innovation and imitation strategies of power savings are considered, all pluses and minuses are analyzed, application of the system of The Balanced Scorecard in these strategies is shown.

Всю совокупность существующих стратегий можно условно разделить на инновационные и имитационные. В то же время и одна, и другая группа стратегий основана на инновациях, но различных по характеру и степени инновационности — от радикальных до репозиционированных. И современные принципы управления стратегиями на предприятии предпочтительнее рассматривать в их эволюционном становлении, в свете того, как изменялись условия ведения бизнеса, и какое влияние трансформация внешней среды оказывала на методы принятия решений.

Для выполнения этой задачи менеджмент энергоснабжающей организации может придерживаться одной из двух альтернативных стратегий: технологического лидера или технологического последователя. Решение этой альтернативы имеет практический интерес, поскольку соответствует одной из двух родовых стратегий: проникновение на рынок или снятие сливок с рынка (табл. 1).

Действительно, проникновение на рынок подразумевает проведение затратной широкомасштабной маркетинговой операции. Такого рода бизнес-операции под силу лишь крупным организациям, которые могут позволить себе как значительные расходы на НИОКР по целевым инновационным проектам, так и их реализацию. Поэтому легальные имитационные стратегии, обеспечивающие общепринятый трансфер технологий, являются намного более распространенными, чем чисто инновационные стратегии.

Что касается стратегии снятия сливок, то она, как правило, применима к тем организациям, которые ориентированы на конкретного потребителя. Реализация чисто инновационных стратегий этими организациями без внешних инвестиционных источников практически невозможна, поэтому внедрение нелегальных имитационных стратегий — зачастую единственный способ достижения технологического лидерства.

Ведущая роль в стимулировании экономного расходования энергетических ресурсов отводится государству. Путем принятия соответствующих законодательных и нормативных актов, проведения грамотной политики цен и налогов государство способно обеспечить некоторые ограничения потребления энергоресурсов. За внедрение мероприятий по рациональному использованию и экономии энергии следует предоставлять льготы, ссуды, пособия, субсидии и тем самым стимулировать энергосбережение.

Формируемые под воздействием императивов устойчивого развития новые методы стратегического управления инновационным развитием систем энергосбережения, сформулированные выше, и соот-

Таблица 1

Сравнительный анализ инновационных и имитационных стратегий энергосбережения

<table>
<tr><td rowspan="6">Описание</td><td colspan="5">Инновационные стратегии — разработка и внедрение (коммерциализация) принципиально новых технологий снижения потерь энергии, появление которых на рынке вызывает турбулентность рыночной ситуации и создает конкуренцию</td></tr>
<tr><td colspan="5">Имитационные стратегии</td></tr>
<tr><td colspan="3">Легальные</td><td colspan="2">Нелегальные</td></tr>
<tr><td>Творческая адаптация</td><td>Технологическая чехарда</td><td>Межотраслевая адаптация</td><td>Фальсификация или пиратство</td><td>Воровство или клонирование</td></tr>
<tr><td colspan="2">Более успешная адаптация имеющейся инновационной технологии за счет собственных научно-технических идей и опыта</td><td>Новое применение инноваций, уже апробированных в другой отрасли</td><td>Несанкционированное использование брэндов</td><td>Копирование инновационных технологий без присвоения брэнда</td></tr>
<tr><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td rowspan="5">Преимущества</td><td colspan="5">Инновационные стратегии — оказание влияния на развитие технологического прогресса и установление отраслевых стандартов в соответствии с действиями организации-инноватора</td></tr>
<tr><td colspan="5">Имитационные стратегии</td></tr>
<tr><td>Повтор инновационной технологии с использованием чужого производственного опыта на обновленной технологической базе</td><td>Избавление от ошибок организации-инноватора и применение новых технологий</td><td>Технология апробирована, но для новой отрасли является инновацией</td><td colspan="2" rowspan="2">Практическое отсутствие затрат на НИОКР и на маркетинг. Трудности или невозможность доказательства нелегальной деятельности организации-имитатора. Временная избыточная маржа</td></tr>
<tr><td colspan="3">Относительно небольшие затраты на НИОКР</td></tr>
<tr><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Недостатки</td><td colspan="5">Инновационные стратегии — отвлечение больших средств на НИОКР и маркетинг, а также риск неудачной коммерциализации</td></tr>
<tr><td colspan="5">Имитационные стратегии</td></tr>
<tr><td colspan="3">Необходимость конкуренции с инноватором и другими имитаторами</td><td colspan="2">Возможность выплаты денежных штрафов за нелегальную имитацию</td></tr>
</table>

ветствующий им управленческий стиль требуют учета интересов заинтересованных лиц или групп людей.

Суть нового подхода [2] к стратегическому управлению системами энергосбережения заключается в том, что в процессе формирования целей должен быть достигнут компромисс между интересами заинтересованных лиц или групп людей.

Обычно выделяют пять основных групп заинтересованных лиц, которые представляют принципиальный интерес для анализа того, как организация управляет системами энергосбережения. Данная конструкция позволяет акцентировать внимание на тех аспектах управленческой деятельности, которые находятся в корреляции с внутренними и внешними движителями процесса принятия решений, влияющими (положительно и отрицательно) на достижение высоких результатов по энергосбережению.

В качестве основных выделяются следующие группы [1] заинтересованных лиц/групп людей со свойственными им интересами:

- собственники, акционеры, кредиторы, страховщики и т. п., согласно представлениям которых организация в качестве приоритетных должна концентрировать усилия на увеличении объемов продаж и возрастании прибыльности операций; сокращении издержек и росте производительности (продуктивности); сохранении максимально высоком из возможных уровне использования активов;
- покупатели (потребители), исходя из базисных принципов и интересов которых организация должна развивать надежные и доброкачественные, с экологической и с точки зрения энергосбережения, продукты, одновременно поддерживая на конкурентоспособном уровне издержки, потребительские свойства и функции продукции, а также легкость и эффективность ее использования; минимизировать воздействие на окружающую среду процессов использования и удаления продукции; организовывать процесс обучения (образования) покупателей относительно экологических качеств (выгод) продукции;
- персонал организации, базисные принципы которого основываются на представлении о том, что организация должна сокращать величину ресурсов, используемых при производстве единицы продукции (то есть сокращать ресурсоемкость продукции); сокращать объем отходов, образующихся при производстве единицы продукции (то есть сокращать отходоемкость продукции); инициировать развитие продуктовых и производственных инноваций; изменять и распространять результаты этих усилий;
- лица, представляющие и формирующие национальную политику, а также различные общественные группы в качестве базисных исходят из представлений, что организация должна сформировать открытую коммуникативную политику как основу для доверия; использовать набор средств коммуникативной политики, включая процедуры нахождения консенсуса, посредничество, третейское разбирательство, партиципативное планирование (планирование с участием заинтересованных лиц), формирование целевых групп для обсуждения (круглых столов) и стратегических аль-

янсов; реализовывать проактивную и готовую к дискуссии политику во взаимоотношениях с различными общественными группами и законотворческой деятельностью государства; организовывать внутренний аудит (самоаудит) и выявлять экологические параметры и последствия своей деятельности; обеспечивать точное понимание рисков, связанных со своей деятельностью;

- природа (биосфера). Идентификация этой «заинтересованной группы лиц», как и их интересов, сопряжена с особыми трудностями. Сюда относится «живая» часть природного окружения, как и естественная среда их обитания, обеспечивающая их питанием и предоставляющая им экологическую нишу для существования. Управляя взаимодействием с этой группой «заинтересованных лиц», менеджменту необходимо оценивать воздействие на соответствующую область природного окружения, включая временной и пространственный аспекты, дефицит информации и неопределенность последствий деятельности организации для живой части биосферы. Тем не менее, некоторые базисные принципы, которые должны быть учтены при управлении воздействием на эту часть биосферы, согласованы и являются обязательными. Итак, организация должна: использовать земельные ресурсы устойчивым способом, сохраняя естественные экосистемы; обеспечивать целостность экосистем, включая поддержку биоразнообразия, сохранение экосистем и естественных условий; поддерживать высокое качество водных ресурсов с учетом удовлетворения потребностей в питьевой воде, в водных ресурсах для целей рекреации и сохранения дикой природы; поддерживать на необходимом уровне качество атмосферного воздуха.

Представленные выше группы заинтересованных лиц/групп людей формируют «движущие силы», играющие основополагающую роль для любой организации. Каждая из выделенных групп должна стать предметом специального внимания со стороны менеджмента, потенциально создавая уникальные возможности для приобретения организацией конкурентных преимуществ.

В научных публикациях последних лет [1–4 и др.] акцентируется внимание на использовании в этой связи концепции сбалансированной системы показателей (The Balanced Scorecard, BSC). Данная концепция, как показала практика, служит действенным инструментом, с помощью которого интегрируется управление интересами заинтересованных лиц и стратегическое управление инновационным развитием.

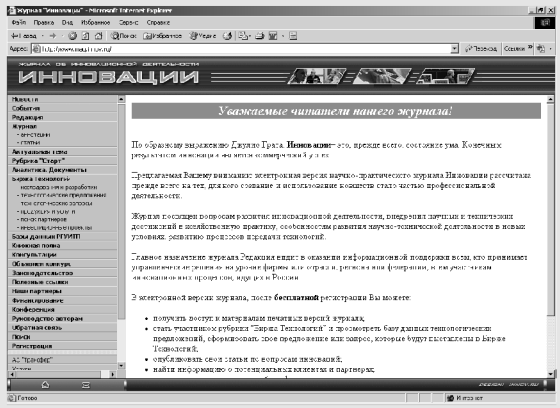
Использование концепции BSC позволяет акцентировать внимание на управлении теми сторонами деятельности бизнеса, которые критическим образом связаны с внутренними и внешними факторами, обеспечивающими успешную деятельность организации в области энергосбережения. Кроме того, концепция BSC позволяет оценивать вносимый организацией вклад в устойчивое функционирование общества в целом.

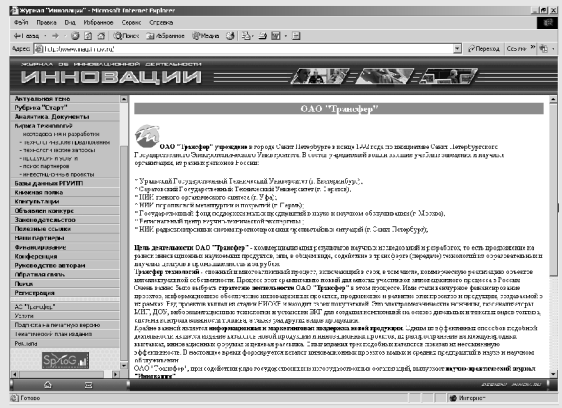
Литература

1. *Н. В. Пахомова, А. Эндрес, К. Рихтер*. Экологический менеджмент. СПб.: Питер, 2003. 544 с.
2. *S. Kaplan* and *D. P. Norton*. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. January-February. 1992. P. 71–79.
3. *S. Kaplan* and *D. P. Norton*. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. January-February. 1996. P. 75–85.
4. *M. Kramer, D. Muller*. Die Balanced Scorecard als Instrument des strategischen Umweltcontrolling in KMU — eine Erganzung // Umweltwirtschaftsforum. 10. Marz. 2002. S. 71–75.

«ИННОВАЦИИ» в Интернете!

Редакция журнала «Инновации» предлагает своим читателям электронную версию журнала в сети Internet по адресам:





▷ http://innov.eltech.ru ▷ http://www.mag.innov.ru