

Модернизация механизмов устойчивого развития промышленной компании на основе системы сбалансированных стратегических показателей

© 2011 Ю.А. Мухин

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

E-mail: OET2004@yandex.ru

На примере компании “Калининградский янтарный комбинат” рассматривается возможность использования известной в теории и практике стратегического менеджмента системы сбалансированных показателей (ССП) в интересах обеспечения устойчивого развития компании. Особо выделяются четыре основные группы стратегических показателей: финансы, клиенты, персонал, его обучение и рост, а также внутренние бизнес-процессы.

Ключевые слова: стратегия развития компании, стратегические цели, система сбалансированных показателей, стратегическое моделирование, стратегическое планирование.

Основу *системы сбалансированных показателей (ССП)*¹ составляет понимание, что стратегия не является обособленным элементом деятельности компании, а существует непрерывный процесс, предусматривающий постоянный анализ стратегических инициатив с точки зрения их влияния на различные компоненты и направления деятельности компании. Стратегия - один лишь из этапов непрерывной логической последовательности действий - от формулирования концепции компании до непосредственной ее реализации исполнителями. Более того, стратегия не является инертным и законченным процессом, а, наоборот, постоянно развивается и модернизируется в соответствии с изменениями внешних условий и внутренних целей и возможностей компании.

Формирование ССП начинается с определения миссии компании, видения ее развития, а также ясной стратегии, для контроля которой и требуются сбалансированные показатели. Среди таких показателей обычно выделяют четыре основные группы.

Финансы. Данная группа показателей используется многими компаниями и в традиционных системах стратегического управления. Отличие их использования в ССП заключается в первую очередь в том, что они должны не только отражать финансовые цели, но и быть сбалансированными и увязанными с общей стратегией и прочими группами показателей. Должна наблюдаться четкая зависимость финансовых целей от стратегии развития, при которой общие долгосрочные цели находят свое отражение и интерпретацию в финансовых коэффициентах. При этом следует развивать систему показателей как на текущем уровне управления финансами (показатели оборотного капитала), так и на уровне

инвестиционной деятельности, к которым относятся показатели окупаемости и рентабельности инвестиций.

Клиенты. Следует отметить, что в рамках стратегического управления именно клиентские отношения являются основополагающими, учитывая тот факт, что в рыночной системе стратегический успех компании зависит именно от возможностей удовлетворения потребностей клиентов и выстраивания с ними долгосрочных партнерских отношений на взаимовыгодной основе. Именно в связи с этим клиентские показатели занимают одну из ведущих позиций в ССП. Показатели данной группы в первую очередь должны отвечать на вопросы, каким образом взаимоотношения с клиентами способствуют достижению компанией поставленных стратегических целей и задач. Следует отметить, что в традиционной системе управления, как правило, подобный вопрос не имеет количественного результата. С другой стороны, ССП стремится количественно определить состояние работы с клиентами через расчеты показателей роста клиентской базы, индекса удовлетворенности клиентов и т.д.

Персонал, его обучение и рост. В сегодняшней конкурентной экономической среде ценность персонала компании существенно возрастает. Компании в рамках своих стратегий уделяют значительное внимание таким процессам, как обучение персонала, поддержание его квалификации и навыков. Все это находит отражение в сбалансированных показателях, целью которых является контроль развития внутренних трудовых ресурсов для поддержания стратегических направлений развития и повышения качества бизнес-процессов. При этом важнейшим направлением системы показателей должен выступать контроль затрат на персонал и его текучесть.

Внутренние бизнес-процессы. Данная группа показателей отвечает за связь между стратегической и текущей хозяйственной деятельностью компании через контроль показателей качества внутренних бизнес-процессов. В отсутствие контроля над текущей деятельностью и работой по ее оптимизации качественное стратегическое развитие компании становится маловероятным. В производственной компании основными направлениями контроля должны стать показатели, отвечающие за производительность труда, эффективность операционных затрат и т.д.

Система сбалансированных показателей должна определять как количественные, так и качественные показатели деятельности компании, связанные с исполнением компанией своих стратегических целей. Эта система определяет необходимость разработки и использования в компании стратегических финансово-экономических моделей, способных к прогнозированию показателей деятельности в зависимости от различных стратегических инициатив и к представлению инструментов мониторинга фактического исполнения поставленных целей. Поэтому процесс построения ССП включает в себя следующие компоненты: стратегические цели сбалансированной системы показателей; ключевые показатели эффективности; финансово-экономическая модель.

Построение ССП начинается с анализа стратегических целей компании (их может быть несколько) и соответствующего решения вопросов определения основных параметров, по которым в дальнейшем будет производиться разработка показателей деятельности. Как уже отмечалось выше, основной стратегической целью компании является устойчивый рост, который может быть достигнут различными методами, определяемыми как стратегические инициативы. Ими могут быть внедрение новых видов продукции, выход на новые рынки, сокращение затрат, повышение качества персонала и т.д. Реализация

данных инициатив является ключевым шагом для определения всех требуемых показателей деятельности, а также их последующей балансировки.

Определение четких стратегических целей и системы сбалансированных показателей должно в конечном итоге привести к необходимости создания в компании стратегической финансовой модели, рассчитывающей данные показатели в соответствии с установленными целями развития. При этом стратегические модели в компаниях должны предполагать наличие возможностей моделирования различных стратегических инициатив и определение их влияния на ССП (рис. 1).

Стратегическое финансовое моделирование должно начинаться с построения модели базового сценария развития, т.е. сценария, который предполагает достижение компанией основных стратегических целей по таким направлениям, как рост выручки и прибыли, усиление позиций на основных рынках сбыта, повышение эффективности производственных процессов и т.д. Для этого базового сценария требуется расчет целевых сбалансированных показателей деятельности, которые, как это показано выше, будут включать как чисто количественные финансово-экономические показатели, так и нефинансовые, связанные с качественным определением целевого состояния таких стратегических компонентов, как кадры или бизнес-процессы. Например, для компании «Калининградский янтарный комбинат» базовыми стратегиями развития являются:

- улучшение финансового состояния за счет глубокой реструктуризации и финансово-экономического оздоровления;
- повышение объемов выпуска продукции в результате технического перевооружения комбината;
- рост объемов продаж традиционной сырьевой продукции через оптимизацию системы сбыта.

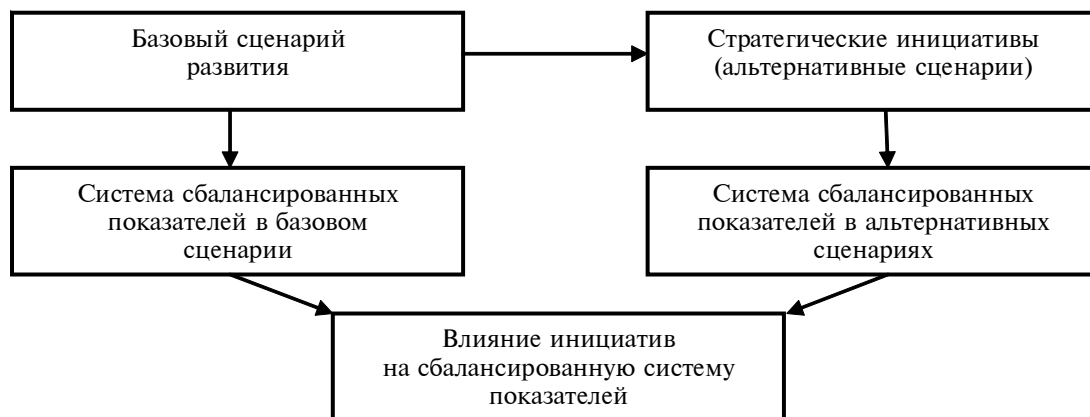


Рис. 1. Принципы построения стратегической финансовой модели развития компании

После определения и моделирования базового сценария далее следует переходить к разработке альтернативных стратегических инициатив и их внесению в стратегическую финансовую модель. Этими сценариями могут быть дополнительные стратегические инициативы компании, как правило, рассчитанные на внедрение в среднесрочной перспективе и направленные на расширение деятельности компании и ее выход на новые рынки и виды деятельности. Данные инициативы являются более рискованными для компании, требуют значительных финансовых и управленческих ресурсов, и их реализация в полной мере зависит от успешности и эффективности внедрения базовой стратегии.

Применительно к исследуемому комбинату следует отметить следующие возможные альтернативные стратегические инициативы, планируемые к внедрению в течение нескольких лет: наращивание производства переработанной продукции; выход на международные рынки сбыта готовой продукции; внедрение в производственные процессы новых технологических решений.

По всем моделируемым сценариям и альтернативам стратегическая финансовая модель должна представлять расчет сбалансированных показателей деятельности, определенных руководством компании ранее. После проведения данных расчетов рекомендуется проведение сравнения результатов данных показателей в зависимости от сценария и альтернативы. Если какая-либо стратегическая альтернатива улучшает данные сбалансированные показатели по сравнению с базовым сценарием, то такая альтернатива должна рассматриваться как приоритетная. Следует учесть, что улучшения должны наблюдаться по всем категориям показателей, а также должен соблюдаться принцип сбалансированности, при котором ни одна из категорий не доминирует над другими.

ССП не рассматривается в обособленности от других возможностей развития компании, но она должна выступать как основа для эффективного и долгосрочного развития и наращивания компанией своих стратегических конкурентных преимуществ. Ведь именно конкурентные преимущества придают компании рыночную устойчивость и позволяют ей развиваться, несмотря на наличие конкурентной борьбы. Вследствие этого компаниям необходимо развивать и защищать свое конкурентное преимущество. Для этих целей рекомендуется рассматривать ССП как основу для построения новых видов стратегических систем, включая систему инновационного развития, систему сбалансированного развития и систему сбалансированных функций.

Система инновационного развития формирует альтернативные направления экономического развития компании на случай возможных кризисов или неожиданных изменений во внешней среде. Переориентация экономического развития компании необходима для облегченного перехода к выпуску востребованной продукции и повышению эффективности хозяйственной деятельности. Другими словами, система инновационного развития требуется для достижения защиты компании от внешних факторов воздействия, тем самым обеспечивая ее поступательное развитие при различных условиях хозяйствования.

Система сбалансированного развития, в свою очередь, обеспечивает создание сбалансированного вектора ресурсного обеспечения, необходимого для эффективного развития компании и состоящего из всех типов входных и выходных ресурсов, формирующего нужный объем производственных мощностей, требующихся для выпуска новых и инновационных товаров. В рамках системы управления инвестиционными потоками компания эффективно использует доступные ей ресурсы и направляет их на укрепление рыночных позиций и развитие своего конкурентного преимущества.

Наконец, **система сбалансированных функций** обеспечивает выпуск инновационной и требуемой рынком продукции. При этом продукция производится на базе модернизированных или вновь создаваемых мощностей и средств производства. Данный уровень сбалансированного развития определяется как процесс реализации компанией в полном объеме своих стратегических планов развития.

Использование в компании цикла организации системы сбалансированного развития позволяет повысить эффективность стратегической деятельности и более четко определять те направления и показатели, которые могут быть необходимы для полноценного внедрения компанией своих стратегических планов и закрепления конкурентных преимуществ.

Из важнейших показателей стратегической сбалансированной системы (финансы и клиенты) финансы - ключевой показатель, по которому проводится оценка как текущей деятельности компании, так и ее перспективного развития с точки зрения будущей устойчивости и удовлетворения потребностей и целей акционеров и владельцев. При отсутствии такой удовлетворенности само существование компании ставится под сомнение, а ее стратегические инициативы не имеют перспектив, так как отсутствует мотивация и финансовые возможности по их финансированию.

Различные компании ставят себе различные финансовые цели, исходя из желаний своих акционеров, которые стремятся увеличить прибыль и стоимость компании, и возможностей рынка, ограничивающих, в свою очередь, потенциальную рентабельность компании и обуславливающих определенные риски и неопределенности ее достижения. В целом, для компаний, функционирующих в определенной отрасли, существуют четкие ожидания по доходности операций, значительный рост которой возможен исключительно в результате внедрения и реализации кардинальных стратегических инициатив.

Принципы построения финансовой системы сбалансированных показателей представлены далее на примере компании «Калининградский янтарный комбинат». Для комбината финансовые цели являются первостепенными в связи с его не до конца стабильным текущим финансовым положением. В связи с этим руководством компании были определены и поставлены первоочередные финансовые задачи (на период до 2013–2014 гг.), необходимость достижения которых в дальнейшем позволит реализовывать целый спектр инновационных стратегических инициатив и наращивать присутствие на различных рынках. Эти задачи в первую очередь направлены на прирост денежного потока компании и повышение прибыли.

Взаимосвязь между финансовыми целями компании очевидна. Рост выручки и снижение себестоимости (производственных расходов) в ближайшей перспективе должны повысить чистую прибыль и принести компании необходимые ресурсы для финансирования как текущей

деятельности, так и программы капиталовложений и технического перевооружения. Рост прибыли ведет к повышению уровня чистого денежного потока, что, в свою очередь, благоприятно влияет на рентабельность активов комбината и в конечном итоге на рентабельность собственного (акционерного) капитала.

В первую очередь, комбинатом ставится задача роста выручки от сбыта продукции в среднем не менее чем на 14–15 % в год. Достижение этой цели возможно при следующих условиях: повышение эффективности маркетинговых операций в краткосрочном периоде; выход на рынки готовой продукции в среднем и долгосрочном периодах; рост объемов добычи сырьевой продукции посредством новых капиталовложений, оптимизации внутренних процессов и повышения качества подготовки персонала.

Представим целевые показатели по выручке на период до 2014 г. включительно (рис. 2).

Предполагается, что действия комбината, направленные на рост выручки, будут сопровождаться одновременной работой по снижению себестоимости выпускаемой продукции. Эта задача не менее важная, чем рост объемов сбыта, будет решаться такими методами и инструментами, как снижение складских расходов, повышение производительности за счет использования более современного оборудования и подготовки персонала, а также оптимизация потребления энергоресурсов. Приведем целевые показатели себестоимости до 2014 г. (рис. 3).

Предполагается, что себестоимость выпуска единицы продукции к 2015 г. должна быть снижена на 35 %. Это будет в том числе достигнуто

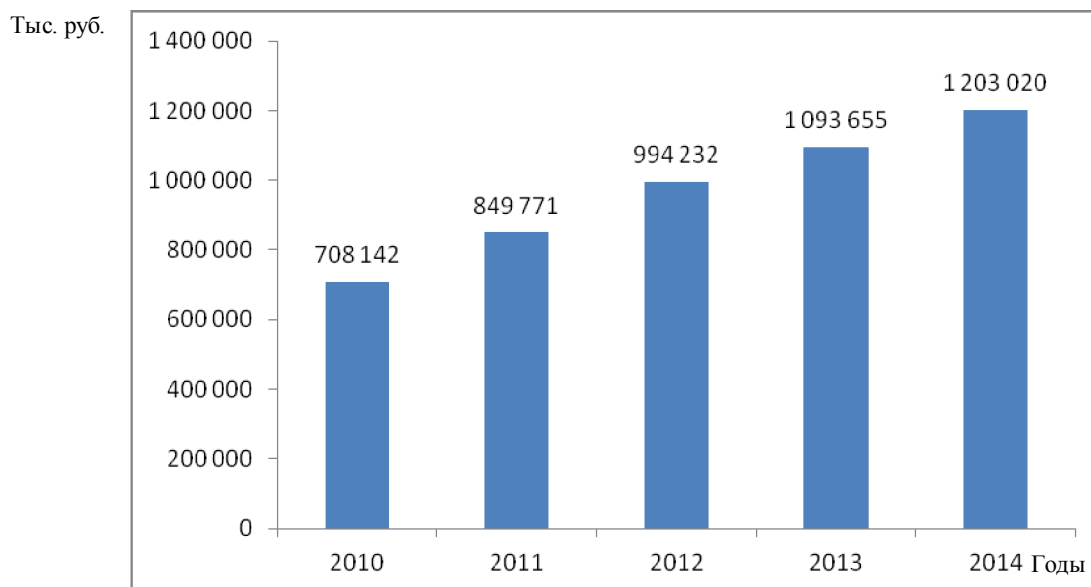


Рис. 2. Планируемый рост объемов реализации продукции комбината

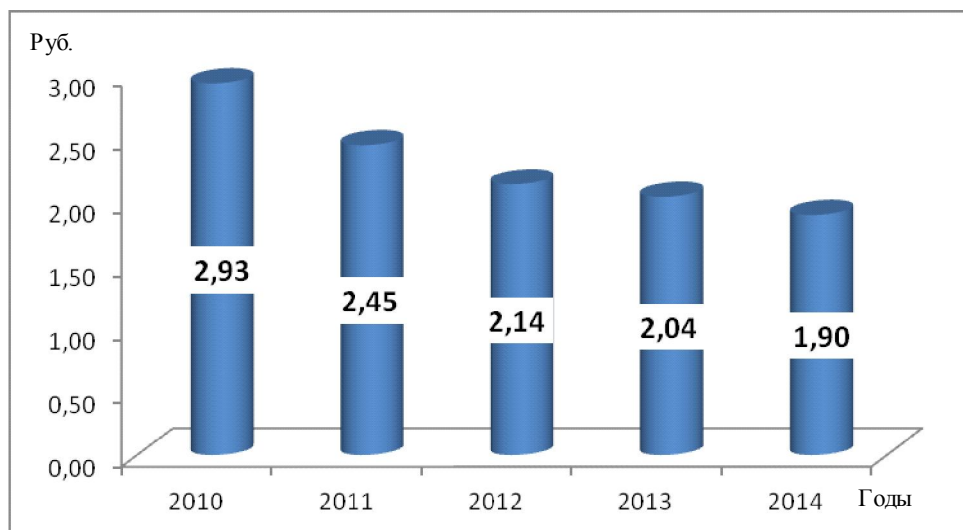


Рис. 3. Планируемый уровень себестоимости 1 кг произведенной продукции

за счет роста физических объемов выпуска продукции, что является возможным за счет распределения постоянных фиксированных производственных затрат между большим количеством единиц продукции. При этом рост выпуска продукции напрямую зависит от инвестиций комбината в производственные и ремонтные фонды.

Ключевой финансовой задачей комбината является наращивание объемов собственных денежных средств, что должно осуществляться в первую очередь за счет роста чистой прибыли. На ближайшие годы приходится наиболее масштабная программа капитальных вложений, в результате чего показатель прироста чистого денежного потока может быть отрицательным из-за недостатка собственных ресурсов, но при этом предполагается финансирование значительной доли капитальных затрат посредством внешнего банковского кредитования. К тому же имеется в виду, что начиная с 2013 г. комбинат не будет привлекать новые займы, а будет финансировать свою деятельность полностью за счет собственных средств.

Работа с клиентами также выступает в качестве одного из компонентов сбалансированной стратегической системы показателей. Анализ деятельности компании показал наличие некото-

рых проблем в этой области, что позволило определить соответствующие целевые показатели на краткую и среднесрочную перспективы.

Основными направлениями программ стратегического кадрового развития являются: формирование квалифицированного кадрового состава; разработка и внедрение программы социальной защиты сотрудников; повышение уровня мотивации и лояльности персонала.

Развитие качественного кадрового состава в компании требует от нее создания соответствующей инфраструктуры и условий для роста и развития работников, а также для последующей оценки их деятельности. Компания должна направлять свои усилия на предотвращение текучести кадров, повышение удовлетворенности сотрудников и создание им всех условий для полноценного функционирования с максимальной эффективностью и продуктивностью. Взамен компания имеет право требовать от работников качества выполнения своих функций, лояльности и участия в реализации стратегических планов и инициатив.

¹ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М., 2003.

Поступила в редакцию 04.02.2011 г.