

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

УДК 338.2

М.Н. Переверзева, С.А. Попов, Т.В. Суркова

ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ХИМИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Система сбалансированных показателей позволяет с наибольшей вероятностью определить степень достижения стратегических целей предприятия, а также соединить результаты анализа различных сфер деятельности предприятия, прежде всего, это перспективы клиентских отношений, внутренние перспективы бизнеса, инновационные перспективы, финансовые перспективы, что в конечном итоге будет способствовать комплексной, всесторонней оценке эффективности реализации стратегии химического предприятия.

Ключевые слова: стратегия организации, эффективность, система сбалансированных показателей, химическая промышленность, планирование, концепции управления

UDC 338.2

M.N.Pereverzeva, S.A. Popov, T.V.Surkova

APPROACH FORMATION TO THE EFFICIENCY ESTIMATION OF STRATEGY REALIZATION AT CHEMICAL ENTERPRISE ON THE BASIS OF BALANCED INDICATORS SYSTEM

The system of balanced indicators allows defining the degree of strategic targets achievement of the enterprise with the greatest probability, and joining the results of the analysis of enterprise's various activities. First of all, it is the prospects of client relations, internal prospects of business, innovative prospects, financial prospects. All these will finally promote to a complex, all-round estimation of strategy efficiency of chemical enterprise.

Keywords: organization strategy, efficiency, system of balanced indicators, chemical industry, planning, management concepts

Стратегия развития химической промышленности до 2015 г. (Министерство промышленности и энергетики России) предусматривает комплекс мер по развитию химической отрасли. В целом, решение задач сценария инновационного развития химической промышленности невозможно без проведения активной государственной промышленной политики, в первую очередь, направленной на повышение инвестиционной привлекательности химической отрасли за счет снижения инвестиционных и иных рисков, эффективной защиты прав и интересов инвесторов. Решению поставленных задач развития химической отрасли будет также способствовать применение современных систем управления, в частности систем оценки эффективности реализации стратегии химических предприятий, одной из которых является система сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей (ССП) дает следующие возможности организации:

- однозначно, комплексно и наглядно описать стратегию развития;
- перевести стратегические цели на уровень оперативного управления;
- настроить систему организации деятельности на достижение стратегических целей;
- обеспечить систему оперативного контроля за достижением стратегических целей;
- управлять факторами нефинансового характера для достижения финансовых показателей.

Сбалансированная система показателей в классическом варианте должна содержать четыре составляющие, отражающие стратегические аспекты деятельности предприятия: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и развитие. Все критерии оценки четырех проекций системы показателей связаны между собой. В основе цепочки взаимодействия лежит причинно-следственная связь, которая представлена на рисунке 1. Причиной увеличения чистой прибыли от реализации продукции может выступать повышение лояльности со стороны уже имеющихся и увеличения числа вновь привлеченных клиентов, что в свою очередь, является следствием улучшения качества продукции и уменьшения количества возвратов, увеличения скорости обработки заказов, совершенствования качества сервисного обслуживания.

Внедрение сбалансированной системы показателей на предприятии целесообразно проводить поэтапно [5], что позволит создать концепцию менеджмента, обеспечивающую успешную реализацию стратегии.



Рисунок 1 - Причинно-следственные связи стратегических целей в рамках ССП

Трансформация миссии в стратегию и раскрытие стратегии в виде набора стратегических целей на плоскости четырех составляющих показывает логику ССП. Но реальное значение эта логика приобретает лишь тогда, когда цели и подцели могут быть измерены с помощью соответствующих показателей. Поскольку показатели измеряют цели, связанные причинно-следственными отношениями, постольку и сами показатели являются объединенными такими же причинно-следственными цепочками. Производя отбор ключевых показателей результативности, которые позволят наметить мероприятия, направленные на решение стратегических целей и задач, а также составят в дальнейшем основу стратегического управления, следует опираться на показатели, рекомендуемые авторами концепции ССП Д.Нортоном и Р.Капланом для измерения стратегических целей в каждой из составляющих [2].

В рамках проекции «финансы» показатели для химического предприятия в основном будут такими же, как и для других организаций. Однако в настоящее время химическая промышленность характеризуется изношенной материально-технической базой, что оказывает негативное влияние на конкурентоспособность продукции. Установленное на некоторых предприятиях технологическое оборудование по своим характеристикам значительно уступает зарубежным аналогам. Сроки эксплуатации значительной его части составляют 20-25 лет. Для сравнения, на предприятиях химической промышленности в США срок службы оборудования в среднем составляет около 6 лет. Степень износа основных производственных фондов по химическому комплексу в целом составляет 57,8 %, а оборудования – 67,2 %, причем по отдельным производствам степень износа оборудования составляет свыше 80 %, а на некоторых – 100 % (производство соды кальцинированной, полистирола и сополимеров стирола). Учитывая вышеизложенное, в составляющую «финансы» для химических предприятий необходимо обязательно включить показатели, характеризующие использование основных фондов (фондоотдача, фондоемкость и др.). В финансовой составляющей для измерения стратегической цели чаще используются показатели акционерной стоимости, прибыли и денежного потока.

В клиентской составляющей стратегическая цель «потребительская ценность для клиентов» измеряется универсальной группой показателей [1]. К ним относятся: доля рынка; сохранение клиентской базы; расширение клиентской базы; удовлетворение потребностей клиента; прибыльность клиента.

Эти показатели связаны цепочкой причинно-следственных связей. Базовым показателем в цепочке является показатель удовлетворения потребностей клиента, который свидетельствует о том, что компания сумела создать для клиента предложение исключительной ценности. Эта удовлетворенность побуждает существующих клиентов проявлять лояльность к компании, а потенциальных клиентов переходить в разряд новых, что фиксируется показателями сохранения клиентской базы.

Анализируя данные о емкости внутреннего рынка химической продукции, можно констатировать, что низкие потребительские качества, ограниченный ассортимент ряда отечественных химикатов, неразвитость

инфраструктуры внутреннего рынка, неготовность потребляющих секторов экономики к переработке и использованию ряда материалов (прежде всего полимерных) объективно создают условия для расширения импорта химической продукции. Характеризуя состояние внутреннего рынка химической продукции, особо следует выделить проблему снижения платежеспособной емкости рынка минеральных удобрений в России. В течение последних десяти лет объем потребления минеральных удобрений в стране не превышает 10% от научно обоснованной потребности в них. Таким образом, в рамках проекции «Клиенты» стратегическая цель достигается за счет импорта химической продукции. В структуре внутреннего потребления существенно возросла доля импорта по изделиям из пластмасс (до 72%), по химическим волокнам и нитям (до 65%), синтетическим красителям и полистиролу (до 58%), лакокрасочным материалам (до 40%).

В клиентской составляющей ключевые показатели эффективности стратегических направлений оценивают различные элементы, из которых складывается удовлетворенность клиентов. Соответственно, оперативность доставки товара и низкий процент возвратов и рекламаций указывают на то, что клиент, скорее всего, удовлетворен качеством товара и обслуживания. Другой элемент удовлетворенности – солидный имидж компании.

В составляющей внутренних процессов в качестве стратегической цели выступает создание стратегических бизнес-процессов. Данная составляющая, по мнению авторов модели ССП, определяет виды деятельности наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров. В рамках проекции «Внутренние процессы» для достижения стратегической цели на химическом предприятии необходимо также учитывать высокий уровень травматизма работников, количество эксплуатируемых опасных производственных объектов, число работников предприятия, занятых эксплуатацией опасных производственных объектов.

В составляющей обучения и роста стратегической целью выступает мотивированный и подготовленный персонал. Ключевыми показателями стратегической цели статуса персонала являются: удовлетворенность работника; сохранение кадровой базы; эффективность работника.

На любом предприятии, в том числе и на химическом необходимо выстраивать с работниками открытые, честные и продуктивные отношения, основанные на ценностях компании. Управление отношениями внутри компании включает развитие лояльности и доверия персонала через прямые и открытые коммуникации, последовательное исполнение взаимных обязательств, предоставление для работников равных возможностей с оценкой вклада каждого работника по его ценности, заслугам и достоинствам. Практика подобных отношений в общем случае определяется и выстраивается на локальном уровне, при этом обязательно соблюдаются корпоративные правила и процедуры и, безусловно, действующее законодательство.

С учетом вышеизложенного, система сбалансированных показателей для химического предприятия приобретает вид, представленный на рисунке 2.



Рисунок 2 - Система сбалансированных нормируемых показателей эффективности стратегического управления

В рамках представленного подхода мониторинг степени достижения поставленных стратегических целей в каждой проекции оценивается с помощью предложенных интегральных показателей. Эффективность страте-

гического управления химическим предприятием определяется степенью достижения приоритетной целевой установки, предусматривающей максимизацию рыночной стоимости компании. Достижение этой цели определяет эффективность деятельности в рамках каждого из стратегических направлений. Поэтому оценка стратегии химического предприятия должна осуществляться комплексным методом, который предполагает изучение всех сторон деятельности организации. К его основным принципам относят полноту, системность оценки, наличие единой цели и согласованность проведения оценки. Единая цель выступает организующим началом согласования результатов стратегического анализа предприятия в целом с результатами анализа отдельных стратегических направлений [4].

Для комплексной оценки эффективности реализации стратегии химического предприятия предполагается использовать метод «Стратегического ромба ССП», предложенный авторами сбалансированной системы показателей. В качестве информационной базы методики выступают разработанные интегральные показатели, характеризующие эффективность стратегического управления в рамках каждой из проекций ССП [3].

В основу метода положено предположение, что при максимальной реализации химическим предприятием стратегических целей в рамках всех направлений деятельности каждый из интегральных показателей примет значение, равное единице. Это предположение основывается на том, что при отборе ключевых показателей ССП в их состав были включены только те, которые подлежат нормированию и в идеальном варианте стремятся к единице. Методика расчета интегральных показателей также предполагает стремление их при максимальной эффективности к единице. Графически достижение химическим предприятием стратегических целей может быть представлено площадью ромба, диагонали которого определяются точками на координатных осях, соответствующих степени достижения стратегических целей по каждому из направлений.

В идеальном варианте координаты из осей принимают значение, равное единице (рис. 3).

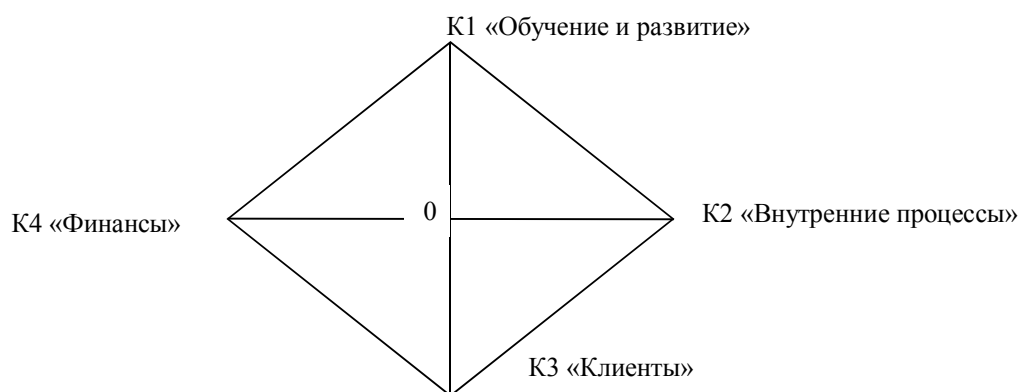


Рисунок 3 - Стратегический ромб ССП

Реальная ситуация, складывающаяся на химическом предприятии в части оценки реализации стратегии, будет описана площадью ромба, образующегося в результате соединения точек на осях, соответствующих реальным значениям интегральных показателей K1, K2, K3, K4.

Значения интегральных показателей в рамках проекций «Обучения и развитие» (K1), «Внутренние процессы» (K2), «Клиенты» (K3), «Финансы» (K4) определяются суммарным влиянием отобранных показателей (рис. 2) и могут быть описаны функциями:

$$K1 = f(K_{ст.к.} + K_{зп.} + K_{соц.вып.} + K_{обуч.} + K_{м.} + K_{инф.тех.})$$

$$K2 = f(U_{пр.} + C_{загр.} + U_{авт.} + K_{год.} + P_{пр.з.} + U_{с.п.} + K_{с.} + P_{а.} + K_{т.})$$

$$K3 = f(U_{пост.кл.} + U_{нов.кл.} + U_{отс.рекламаций} + U_{им.} + U_{об.откл.} + U_{д.в.} + U_{н.дз.})$$

$$K4 = f(K_{т.л.} + K_{сос.} + K_{м.} + K_{авт.} + K_{р.пр.} + K_{р.ак.} + K_{пр.оф.} + \Phi O + \Phi E)$$

По результатам данной методики оценки эффективности реализации стратегии химического предприятия на основе стратегического ромба ССП можно сделать вывод о том, что, чем ближе реальное значение площади стратегического ромба предприятия к идеальному варианту, тем полнее реализованы стратегические цели, направленные на рост стоимости предприятия.

Методика оценки эффективности реализации стратегии химического предприятия не только позволяет руководству наглядно продемонстрировать стратегическую ситуацию на предприятии, но и выявить, в случае существенных расхождений, так называемые узкие места, то есть определить, по какому из стратегических направлений ситуация складывается особенно негативно и разработать мероприятия по улучшению существующего положения.

Список литературы:

1. Дьячков, П. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического развития в условиях российской действительности [Текст] / П. Дьячков. //Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2005. - №3. -С.25-30.
2. Каплан, Р. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. - 304 с.

3. Мохов, В.Г. Стратегические карты как инструмент управления капитализацией промышленного предприятия [Текст] / В.Г. Мохов, Д.С. Лысенко // Вестник Южно-Уральского гос. ун-та. Сер. Экономика и менеджмент. – 2009. - №21. – С. 22 – 26.

4. Олев, Н.Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [Текст] : пер. с англ. / Н.Г. Олев, Ж. Рой, М. Ветер. – М.: Вильямс, 2005. – 303 с.

5. Переверзева, М.Н., Система сбалансированных показателей - эффективный инструмент оценки стратегии развития предприятия / М.Н. Переверзева, Ю.И. Зайцева // Научные записки Орел ГИЭТ. - 2011. - №2(4). – С. 351 – 355.

Переверзева Маргарита Николаевна

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента Новомосковского института (филиала)
ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева»
т. 89051196308*

Попов Сергей Анатольевич

*к.т.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Новомосковского института (филиала)
ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева»
т. 89109430566*

Суркова Татьяна Владимировна

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента Новомосковского института (филиала)
ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева»
т. 89534218117*