

УДК 622:65.011.12

С.Н. Панкратов, О.Д. Щекина

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

В индустриальную эру (1850–1975 гг.) залогом успеха компании являлось умение извлечь максимум прибыли, экономно используя масштабы и объемы производства. Сегодня на смену промышленной конкуренции идет конкуренция информационная. Информационная эпоха, ознаменовавшая своим возникновением последние десятилетия XX века, привела к тому, что многие фундаментальные постулаты промышленной конкуренции устарели.

На этом этапе предприятия газовой промышленности в значительной степени испытывают влияние информационной эпохи. До конца 70-х годов прошлого столетия компании газовой отрасли, как и компании, занятые в сфере транспорта, коммунального обслуживания (электричество, водоснабжение) или оказания услуг связи, существовали в условиях отсутствия конкуренции. Их свобода в формировании цен или расширении бизнеса была сильно ограничена, но взамен государство предоставляло им легальную защиту от потенциальных конкурентов. Однако за прошедшие 20 лет появились серьезные инициативы, связанные с приватизацией компаний монополистов (например, British Gas plc., Gas de France или ОАО «Газпром»), либерализацией регулируемых отраслей и процессами глобализации мировой экономики. В результате мы наблюдаем развитие мультитенергетических транснациональных компаний

и усиление конкуренции как вверху, так и внизу газовой цепочки.

Для достижения успеха в новой информационной среде необходимы и новые возможности – это справедливо по отношению, как к производственным предприятиям, так и к компаниям по оказанию услуг. Завоевать устойчивое преимущество в условиях рынка простым, хотя и быстрым внедрением новых технологий в производство (материальные активы) или отличным управлением финансовыми активами и пассивами стало невозможно. Способность мобилизовать и в полной мере использовать свои нематериальные активы приобрела более решающее значение, чем инвестиции и управление реальными активами¹. То есть сегодня успех компании зависит от её инвестирования в свои интеллектуальные активы и управления ими.

Противоречие между желанием создать широкие конкурентные возможности в новых условиях и узкими ярко выраженными финансово ориентированными управленческими системами послужило причиной создания некоего синтезированного явления: *сбалансированной системы показателей (ССП)* эффективности. Для адекватной оценки стоимости компании, односторонний

¹ H.Itami. Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987

монетарный подход дополнен «сбалансированной» системой немонетарных показателей. В основу концепции заложена мысль о том, что при оценке результативности компании (Performance Measurement) следует учитывать различные аспекты бизнеса – например, не только финансы, но и клиентов, инновации и кадровый потенциал (в их совокупности).

Таким образом, сбалансированная система показателей эффективности является новой схемой, которая включает в отчетность показатели стратегического развития компании. Сохраняя прежние финансовые параметры, ССП вводит новые оценочные характеристики будущей финансовой деятельности, результаты деятельности, клиенты, внутренние бизнес-процессы, коммуникации и обучение – все эти понятия являются результатом четкого перевода стратегии компании в плоскость реальных задач и критериев их решения.

Сбалансированная система, тем не менее, – нечто большее, чем новый подход к оценке. Истинная значимость сбалансированной системы показателей проявляется только тогда, когда происходит ее трансформация из системы оценок в систему управления.

Всё большее число компаний используют ССП как центральную организационную систему управления, которая позволяет:

- четко сформулировать стратегию и прийти к единому мнению;
- довести стратегию до сведения всех работников компании;
- согласовать цели и задачи подразделения и каждого работника со стратегией компании;
- согласовать стратегические задачи с текущими целями и годовыми бюджетами;
- идентифицировать и систематизировать стратегические инициативы;

- периодически и систематически проводить обзоры достигнутых стратегических результатов;

- наладить обратную связь для получения информации и своевременного изменения стратегии в случае необходимости.

Более того, при соответствующем подборе целей и показателей ССП разъясняет базовую стратегическую ориентацию компании и представляет ее в измеримом виде. При правильном подборе целей и инструментария для их достижения сотрудники начинают понимать свой вклад в достижение стратегических целей компании, тем самым повышается вероятность реализации разработанной стратегии.

Сбалансированная система показателей эффективности предоставляет менеджеру инструмент для достижения желаемых результатов в сложных условиях жесткой конкуренции – условиях, в которых сегодня работают практически все компании. Именно поэтому четкое понимание целей и задач, а также методов их достижения и решения является жизненно необходимым. Сбалансированная система показателей, или критериев, рассматривает компанию сквозь призму некоей всеобъемлющей системы оценки её деятельности, обеспечивая менеджеров определенной методикой для создания системы стратегических критериев и системы управления.

Приведем пример успешного внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии А.

Предприятие А является молодой нефтегазовой компанией, работающей на российской рынке в условиях жесткой конкуренции.

При создании предприятия А учредителями компании были поставлены амбициозные задачи по достижению лидирующих позиций на внутреннем и внешнем рынках данного региона, что в

конечном итоге обеспечило бы достижение главной стратегической цели – максимизации акционерной стоимости компании.

Маркетинговые исследования, выполненные при разработке обоснования создания предприятия А, показали, что основными конкурентами компании на потенциальных целевых рынках станут несколько российских и иностранных компаний, продолжительное время работающих в данном регионе и обладающих значительным потенциалом для дальнейшего роста путем расширения рынков сбыта.

Таким образом, перед предприятием А была поставлена задача разработать такую долгосрочную стратегию развития компании, при которой поставки продукции данного предприятия смогли бы успешно конкурировать с продукцией компаний-конкурентов.

Добиться реализации поставленных целей, используя традиционные подходы к планированию, характерные для большинства российских компаний, представляется непростой задачей, так как компании-конкуренты располагают большими запасами углеводов, имеют высокую акционерную стоимость, характеризуются стабильными финансовыми и технико-экономическими показателями, а также обладают высококвалифицированным персоналом, опытом по выходу на новые рынки, внедрению новых технологий, применению инновационных решений в различных звеньях технологической цепочки и т.д.

Для традиционных подходов к планированию в качестве стратегических задач был характерен выбор таких показателей, как достижение лучших в отрасли финансовых показателей, и чаще всего в качестве такого показателя выступала чистая прибыль. Этот подход не учитывает того, что увеличение разме-

ров прибыли может быть связано с повышенными рисками или объясняется инфляцией. Внимание концентрировалось только на явлениях, поддающихся количественной оценке, т.к. сложилось мнение, что управлять процессами, которые нельзя выразить в конкретных показателях, невозможно. Соответственно все усилия были нацелены главным образом на краткосрочные финансовые показатели, а инвестированию в неосязаемые активы и управлению ими – залого будущего финансового успеха компании – отводилась второстепенная роль, что неизбежно приводило к потере огромных дополнительных возможностей создания акционерной стоимости компании.

Производственные компании, раньше соперничавшие исключительно по параметрам производственных мощностей и характеристик выпускаемой продукции, обнаружили, что сегодня успех зависит от понимания и глубокого знания рынка и клиентов, а также возможностей предоставить целевому потребителю уникальное предложение ценности. Компании, которые перестали быть частью отрасли экономики, регулируемой государством, столкнулись с сильной конкуренцией со стороны фирм, которые в отличие от первых, всегда действовали в таких жестких условиях нерегулируемого рынка. Нередко только что возникшие компании начинали свою деятельность с эффективного использования продвинутых информационных технологий. Даже общественные и некоммерческие организации вынуждены были демонстрировать свои возможности в создании стоимости для своей клиентуры и заинтересованных сторон.

Таким образом, перед руководством предприятия А встала двоякая задача. С одной стороны, необходимо было мобилизовать человеческий потенциал компании и технологические, финансовые и

информационные ресурсы и направить их на достижение стратегических целей. С другой стороны, требовалось создать стратегически ориентированную компанию, развивающуюся в условиях жесткой конкуренции в соответствии с высочайшими требованиями акционеров, инвесторов и потребителей.

Частные предприятия, общественные и некоммерческие организации обычно приступали к решению задач, создавая новые стратегии и стараясь посредством декларирования новой миссии (концепции) переориентироваться на повышение ценности для своих потребителей и партнеров. Однако очень серьезной проблемой, с которой сталкивались буквально все, оставалась неспособность успешно реализовать новую стратегию и довести до рядовых сотрудников значение миссии, видения и стратегических целей.

Процесс построения системы стратегического управления в предприятии А был начат с разработки долгосрочной стратегии развития и ее последующей декомпозиции на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты деятельности компании. При этом учитывались следующие моменты:

- цели должны иметь четкие и однозначные формулировки;
- стратегия должна быть доведена до каждого сотрудника компании;
- цели, поставленные перед персоналом, должны быть ориентированы на достижение стратегических целей компании;
- цели должны быть увязаны с годовым бюджетом предприятия;
- должен быть налажен процесс идентификации и согласования стратегических инициатив;

– должен существовать процесс обратной связи с целью проведения необходимых корректировок стратегии.

Для того, чтобы оценить близость цели и степень ее достижения, необходимо было выработать критерии оценки деятельности предприятия, некую систему показателей, базирующихся как на финансовой, так и на нефинансовой информации, учитывающей изменения во внешней среде. Финансовые показатели, незаменимые для подведения итогов проделанной работы, были дополнены нефинансовыми критериями трех дополнительных составляющих – клиентской, внутренних бизнес-процессов, а также составляющей обучения и роста, которые должны были являться факторами достижения успеха и опережающими индикаторами будущих финансовых результатов. Все это составило основу построения ССП на предприятии А.

В качестве основных направлений создания современной управленческой структуры предприятия А на основе ССП были определены следующие:

- разработка и внедрение эффективной системы планирования за счет обеспечения взаимосвязи стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования и ориентированности принимаемых в компании финансовых и производственных решений на достижение стратегических целей;
- формирование системы количественных показателей, определяющих основные параметры деятельности компании по достижению стратегических целей;
- формирование условий для эффективного функционирования систем бюджетирования, управления затратами, мотивации персонала и других функ-

циональных подсистем планирования и управления;

- мониторинг хода реализации стратегии и фактически достигнутых ССП, определение влияния изменений внешней среды на реализацию стратегии;

- обеспечение адаптации деятельности компании к изменяющимся внешним и внутренним условиям, обратной связи процесса стратегического планирования с процессами бюджетирования, управления затратами и др.

Для успешной реализации указанных направлений на предприятии А должны быть решены следующие задачи:

- внедрение и использование в компании модели стратегического планирования, предполагающей прогнозирование ССП в зависимости от изменения внешних условий функционирования и принимаемых управленческих решений;

- ежегодное планирование ССП на основе долгосрочных целей и стратегии компании;

- создание алгоритма формирования на основе ССП системы текущих планово-контрольных показателей (ПКП), обязательных для исполнения структурными подразделениями компании и включающих в числе прочих показатели систем бюджетирования, управления затратами, инвестиционного планирования и т.д.

- разработка и внедрение механизма контроля, ответственности и мотивации за достижение ССП и ПКП.

В План построения системы были включены следующие мероприятия:

- формулировка миссии, видения и стратегических целей компании;

- определение причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями предприятия А;

- разработка стратегической карты компании;

- определение путей достижения стратегических целей;

- определение перечня сбалансированных показателей, количественно характеризующих достижение стратегических целей;

- разработка методики и экономико-математической модели расчета количественных значений сбалансированных показателей;

- внедрение системы мониторинга и контроля за достижением сбалансированных показателей развития предприятия А.

При реализации Плана мероприятий необходимо учитывать следующие аспекты. Формирование и развитие системы управления на основе ССП должно осуществляться параллельно с развитием системы управленческого учета как одного из важнейших средств реализации стратегии компании. Организационная и управленческая система предприятия А, система мотивации, система управления рисками и другие подсистемы управления бизнесом компании, должны строиться на основе ССП компании.

Таким образом, на предприятии А была создана современная и эффективная система стратегического планирования и управления бизнесом на основе сбалансированной системы показателей, что позволило данной компании не только выжить в условиях жесткой конкуренции, но и успешно развивать и расширять свой бизнес и впоследствии занять одно из ведущих мест по показателю акционерной стоимости среди компаний-конкурентов, функционирующих в данном регионе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Буш Дж., Джонстон Д. Управление финансами в международной нефтяной компании – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 432 с.;
2. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Эффективная энергокомпания: экономика, менеджмент, реформирование – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 544 с.;
3. Горский М., Гершун А. Технологии сбалансированного управления» – М.: «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.;
4. Ермакова Н.А. Контрольно-информационные системы управленческого учета – М.: «Экономистъ», 2005. – 297 с.;
5. Каплан Р., Нортон Д. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.;
6. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию – 2-ое изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.;
7. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.;
8. Маршал М.В. Оценка эффективности бизнеса – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.;
9. Миротин Л.Б., Чубуков А.Б., Таибаев Б.Э. Логистическое администрирование – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 480 с.;
10. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.;
11. Хервиг Ф.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению – М.: Омега-Л, 2006. – 267 с.;
12. «Хорват и партнеры» «Внедрение сбалансированной системы показателей» – М.: ООО «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 478 с.;
13. A Harvard Business Review Paperback “Harvard Business Review on Strategies for Growth” – Harvard Business School Publishing, Boston, MA, 1998 – 217 p. **Г/АБ**

Коротко об авторах

Панкратов С.Н. – соискатель кафедры «Менеджмент в международном ТЭК», Государственный университет управления,
Щекина О.Д. – аспирантка кафедры «Организация и управление в горной промышленности», Московский государственный горный университет.

Рецензент д-р техн. наук, проф. *С.С. Резниченко.*

