потратим, друзья...

затраты на стратегической карте развития компании

Одним из путей системного подхода к выбору наилучших вариантов затрат является выработка критериев оптимизации, отражающих долгосрочные цели развития компании. У российских ученых данный подход называется методом стратегического управления затратами [1]. Это те затраты и их анализ, которые рассматриваются в широком контексте, когда основные моменты стратегии организации становятся более ощутимыми, четко обоснованными и оформленными. В этом случае данные о затратах используются для разработки и обеспечения оптимального выполнения обобщенной стратегии фирмы.

Западный аналог метода стратегической оптимизации затрат сводится к построению сбалансированной системы показателей (ССП).

Концепция ССП (balanced scorecard – BSC) была впервые представлена в начале 1990-х гг. Модель системы сбалансированных показателей – формат описания деятельности организации с помощью некоторого набора показателей для каждой стратегической области.[2] Возросшая зависимость от нематериальных ресурсов стала основной причиной поиска инструментов управления с использованием нефинансовых показателей.[3]

Идея ССП возникла из необходимости проследить четкую связь процессов планирования и

---

[1] Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. Управление затратами на предприятии: учебное пособие. – Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2003. – 256с.

[2] Под стратегической областью в данном случае подразумевается отдельная сфера деятельности Компании: финансы, производственный процесс, развитие и пр.

[3] http://www.bain.com./bainweb/expertise/tools/mtt/balance_scorecard.asp.

Тихонова А.А.
аспирантка Финансовой академии при Правительстве РФ

идея ССП возникла из необходимости проследить четкую связь процессов планирования и эффективного исполнения намеченных планов

эффективного исполнения намеченных планов. Известно, что крупные корпорации применяли систему *нефинансовых оценок* в течение, как минимум, пятидесяти лет. Как отметили Р.С. Каплан и Д.Н. Нортон[4], любая компания использует сотни показателей, но не все показатели следует включать в ССП. Идея ССП, по сути, заключается в том, чтобы выразить стратегию через определенный формат, объединяющий весьма ограниченный набор параметров.

Грамотно разработанная ССП позволяет увидеть всю деятельность в целом и демонстрирует предполагаемую связь данных показателей с будущей капитализацией компании. Процесс оптимизации затрат – многоаспектный и многокритериальный. Поэтому для выбора основных показателей финансовой результативности необходимо основываться на общей стратегии Компании.

Заполярный филиал (ЗФ) компании «Норильский никель» использует зарубежный опыт разработки показателей для снижения производственных затрат. Проведенный анализ действующей системы оптимизации затрат в этой организации выявил ряд проблемных вопросов в определении критериев оптимизации. В данный момент система показателей не охватывает все сферы деятельности компании и слабо связана с ее стратегией.

Компания имеет положительный опыт применения зарубежного опыта в разработке системы показателей. Внедряется Система Постоянного Совершенствования (СПС). Это говорит о том, что компания формирует дополнительный инструмент общего и текущего контроля затрат. Для получения же большего эффекта от использования системы показателей предлагаем рассматривать коэффициенты на предприятиях как часть системы оптимизации затрат. После этого можно «достроить» систему показателей, добавив коэффициенты, отражающие

---

[4] Robert S. Kaplan, David P. Norton "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System"// Harvard Business Review, January-February 1996, pp. 75-85

достижение стратегических целей на уровне Компании. Это позволит:

во-первых, выстроить систему, основываясь на специфике управления компанией и задействуя все уровни оптимизации затрат компании;

во-вторых, создать модели стратегического анализа ситуации на каждом уровне управления компанией с разработкой «единого» языка для достижения поставленных целей как между различными подразделениями, так и между уровнями иерархии;

в-третьих, сократить производственные затраты компании, не связанные с перспективными областями развития.

Затраты – это финансовая категория, выражающая свою сущность через основные функции, в частности, информационную. Они сигнализируют об уровне эффективности использования факторов производства на предприятии. Поэтому показатели, связанные с уровнем затрат, вовремя «просигнализируют» о неэффективном расходовании средств.

Для того, чтобы карты показателей характеризовали уникальность ситуации, выделение показателей для подразделений не должно сводиться к математическим задачам. Зачастую в прикладных программах для ССП показатели, расположенные на вершине иерархии, являются суммами или средними значениями, выведенными из показателей бизнес-единиц. Для большинства финансовых показателей это справедливо, однако для других стратегических областей данный подход может оказаться не совсем корректным. Связь между картами показателей – это вопрос логики, а не простой математики. Рекомендуемая логическая последовательность следующая: *Стратегическая цель – Ключевые факторы успеха – Ключевые показатели деятельности – Стратегические цели сохраняются для каждого уровня.*

Отношение «расположено лесенкой», так как то, что для высшего уровня является ключевым фактором успеха, становится для следующего уровня стратегической целью. Для устойчивой деятельности компании в долгосрочной перспективе необходимо сочетать стратегические

грамотно разработанная ССП позволяет увидеть всю деятельность в целом и демонстрирует предполагаемую связь данных показателей с будущей капитализацией компании

цели во всех основных областях. Это даст возможность учитывать влияние на финансовую эффективность компании не только фактора мировой цены на готовую продукцию.

Общая схема показателей Компании позволяет сформулировать логику бизнеса на данный момент:

1) расширение минерально-сырьевой базы;

2) соблюдение экологических стандартов;

3) повышение квалификации персонала (область «развитие») для рационального использования производственной и сырьевой базы (область «производство») с целью устойчивости операционных затрат, что в конечном счете приведет к росту прибыли (финансовой результативности) компании.

Далее для каждой области необходимо разработать определенную совокупность коэффициентов. Повышение финансовой результативности предприятия по добыче, обогащения руды и выплавки цветных металлов приводит к необходимости разработки количественных и качественных показателей эффективности. Исходя из стратегических целей для каждого уровня и подразделения организации, может быть построена своя карта показателей.[5]

Сформулируем стратегические цели для Заполярного филиала компании «Норильский никель». Здесь появятся показатели, характеризующие затраты, которые будут детализироваться для более низких уровней управления компанией. Конкретизируем производственную область согласно формируемым отраслевым комплексам и сократим область «развитие» , так как не все вопросы могут решаться на уровне ЗФ Компании. В ЗФ концентрируется основное производство, поэтому задача оптимизации затрат становится ключевой на уровне управления компанией.

показатели, связанные с уровнем затрат, вовремя «просигнализируют» о неэффективном расходовании средств

Для области «Финансы» стратегической целью будет «оптимизация производственных затрат», которая детализируется в зависимости от производственных подразделений. Например, для

[5] Совокупность показателей, характеризующих эффективность достижения поставленных целей.

рудников показатели эффективности можно сформулировать следующим образом:
- затраты на единицу продукции (по типам добываемых руд и по рудникам);
- себестоимость передела;
- доля постоянных издержек;
- уровень операционной прибыли по рудникам;
- операционная прибыль по никелю и меди в зависимости от рудников.

Карты показателей помогают внедрить на все уровни управления организацией стратегическое мышление в планирование и управленческий контроль. Задачи каждого бизнес-подразделения необходимо согласовывать и связывать с общей целью организации. В итоге каждое подразделение выработает свою систему показателей. Это приведет к созданию системы по контролю за уровнем затрат от рабочего до генерального директора Компании.

Снижение затрат не является самоцелью, а должно обеспечивать разработку и выполнение деловой стратегии организации. С этой точки зрения стратегическое управление организацией – это непрерывный процесс. Стратегии, которые не являются обоснованными по затратам в сравнении с предполагаемым доходом, не приведут к необходимой отдаче и не могут считаться приемлемыми.

для того, чтобы карты показателей характеризовали уникальность ситуации, выделение показателей для подразделений не должно сводиться к математическим задачам

pn

A.A. Tikhonova,
postgraduate student, RF Government-Affiliated Financial Academy

Corporate strategic development map costs

One of the ways to optimize costs using a system approach is to develop optimization criteria based on long-term corporate development objectives. Improving financial performance of a company engaged in ore mining and beneficiation and non-ferrous smelting leads to the need to develop performance indicators. The article describes a procedure for building a system of indicators related to corporate strategic objectives.