управление предприятиями ТЭК на основе сбалансированной системы показателей

Аннотация

В статье обосновывается необходимость использования методов стратегического управления предприятиями топливно-энергетического комплекса на основе сбалансированной системы показателей. Автор предлагает алгоритм такого управления и перечисляет особенности, которые должны учитываться ради обеспечения устойчивого и эффективного развития отрасли в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: энергетика, управление, методы, сбалансированная система показателей, стратегия

Каралкин Максим Викторович
аспирант, кафедра управления и планирования социально-экономических процессов им. з.д.н. РФ Ю.А. Лаврикова, Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов
karmax@yandex.ru

Сбалансированная система показателей (ССП) – система управления, позволяющая переводить миссию и общую стратегию компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и сотрудников, и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности.

Впервые термин «сбалансированная система показателей» (Balanced Scorecard) был предложен в начале 1990-х годов американскими специалистами в области стратегического менеджмента Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном.

Предпосылкой для этого явилось все более возрастающее значение нематериальных активов при оценке эффективности бизнеса. С помощью ССП компании могут количественно оценить свои важнейшие нематериальные активы – людей, информацию, культуру.

ССП позволяет менеджерам избегать разрыва между стратегическими целями бизнеса и оперативным управлением, обеспечивает четкое понимание того, как отдельные подразделения, службы и даже работники влияют на достижение поставленных перед компанией целей, и дает возможность

своевременно скорректировать их деятельность, направляя компанию на выполнение стратегии. Преимущество ССП состоит в том, что предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате «систему координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления.

Это имеет особое значение для предприятий топливно-энергетического комплекса (ТЭК). Бизнес компаний энергетической отрасли характеризуется значительной инерционностью, капиталоемкостью, неопределенностью и изменчивостью конъюнктуры рынков – все это обуславливает необходимость и значимость концепции стратегического управления на основе ССП [4].

Алгоритм

Система стратегического управления предприятием ТЭК на основе ССП может включать в себя следующий алгоритм.

1. Формулировка миссии, видения и стратегических целей компании.

2. Определение причинно-следственных связей между стратегическими целями компании, разработка стратегической карты компании.

Стратегическая карта – инструмент анализа, позволяющий систематизировать стратегические цели и разделить их по областям, соответствующим ключевым аспектам деятельности компании, а также установить взаимосвязи между данными целями.

3. Определение перечня сбалансированных показателей развития.

Наиболее точно отражать суть таких показателей для компании ТЭК будет термин «стратегические целевые показатели» (СЦП). Показатели используются для четкого и однозначного выражения содержания стратегических целей, а также для определения степени достижения цели.

К перечню СЦП развития предприятия ТЭК можно отнести [1]:

1) рост экономической прибыли (EP) – отражает ожидания в отношении создания стоимости компании, является более подходящим показателем для установления целевого значения на ежегодной основе, чем дисконтированные денежные потоки (DCF);

2) рентабельность капитала – характеризует доходность капитала;

с помощью сбалансированной системы показателей компании могут количественно оценить свои важнейшие нематериальные активы – людей, информацию, культуру

3) соотношение заемного и собственного капитала – позволяет контролировать формирование структуры используемого капитала, и, косвенным образом, затраты на его использование;
4) общие объемы добычи и продаж – определяет масштаб деятельности компании и политику в отношении основного производства;
5) общие запасы – дает возможность контролировать запасы углеводородов, формирующие ожидания акционеров относительно доходов в будущем;
6) коэффициент восполнения запасов – характеризует динамику развития ресурсной базы.

4. Определение целевых значений показателей (количественное выражение).

5. Создание системы мотивации персонала.

Оценка эффективности персонала является основным связующим звеном между системой мотивации и стратегическими целями: цели и показатели для измерения эффективности работы отдельных сотрудников разрабатываются на основе СЦП и ПКП.

6. Разработка финансовой структуры.

Финансовая структура делит организацию не по подразделениям, выполняющим какие-либо функции, а по центрам финансовой ответственности (ЦФО), которые управляются на основе показателей деятельности из ССП. Эффективность работы центров определяется сравнением плановых и фактических показателей. В рамках системы учета по центрам ответственности строятся бюджеты и оценивается их исполнение.

7. Интеграция стратегического планирования на основе сбалансированной системы показателей и планирования инвестиционной, финансовой и операционной деятельности.

Инструментом этой интеграции является стратегическая финансово-экономическая модель компании, которая обеспечивает планирование количественных значений СЦП и формирование долгосрочной Программы развития компании.

сбалансированная система показателей позволяет менеджерам избегать разрыва между стратегическими целями бизнеса и оперативным управлением

8. Создание системы риск-менеджмента.

Интеграция системы управления рисками в общую систему управления наиболее эффективна, если она будет напрямую связана со стратегическими целями компании. При разработке стратегических сценариев рассматривается влияние всех идентифицированных рисков на стратегические

цели компании. Это помогает устанавливать реалистичные целевые значения для стратегических показателей.

9. Определение ответственности, тестирование и корректировка системы стратегического управления.

Заключительным пунктом построения интегрированной системы, включающей ССП и систему риск-менеджмента, в ТЭК является определение ответственности за достижение целевых значений установленных показателей, что позволяет управлять поведением руководителей и сотрудников компании.

10. Автоматизация сбалансированной системы показателей позволяет установить взаимосвязь между ССП и бизнес-единицами, а также отделами и сотрудникам.

преимущество сбалансированной системы показателей состоит в том, что предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате «систему координат» действий

Цели управления компаниями ТЭК на основе сбалансированной системы показателей

Главными целями управления бизнесом компании ТЭК на основе ССП являются:

1) создание 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;

2) формирование системы количественных показателей, определяющих основные параметры деятельности компании по достижению стратегических целей;

3) формирование условий для эффективного функционирования систем бюджетирования, управления затратами, рисками, мотивации персонала и других функциональных подсистем планирования и управления;

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

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

Для достижения указанных целей в ТЭК должны быть решены следующие задачи:

предприятия российского ТЭК обладают рядом специфических особенностей: они работают в условиях российского налогового законодательства, жесткого регулирования со стороны государства и присутствия крупных монополий

1) внедрение и использование в компании модели стратегического планирования, предполагающей прогнозирование ССП в зависимости от изменений внешних условий и принимаемых управленческих решений;
2) ежегодное планирование ССП на основе долгосрочных целей и стратегии компании;
3) 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.
4) разработка и внедрение механизма контроля, ответственности и мотивации за достижение ССП и ПКП.

Факторы, которые необходимо учитывать

При реализации плана перечисленных выше методических мероприятий необходимо учитывать аспекты формирования и развития системы управления на основе ССП, которое должно осуществляться параллельно с развитием системы бюджетирования, системы мотивации, системы управления рисками и другими подсистемами управления бизнесом компании [3]

Применяя модель Каплана и Нортона по отношению к крупным отечественным предприятиям ТЭК, необходимо учитывать такие особенности ведения бизнеса, как огромные масштабы производства, длительный производственный цикл, наличие отраслевой специфики, несовершенная корпоративная культура, отсутствие, в большинстве случаев, развитой системы бизнес-планирования и стратегического менеджмента, неэффективные методы управления и инструменты, применяемые руководством, несогласованность бизнес-процессов, неразвитость системы управленческого учета, риск-менеджмента, систем мотиваций, управления затратами и т.д.[2].

Предприятия российского ТЭК обладают рядом специфических особенностей: они работают в условиях российского налогового законодательства, жесткого регулирования со стороны государства и присутствия крупных монополий.

При разработке ССП для ТЭК целесообразно учитывать такие особенности деятельности компаний, как значительная капиталоемкость, инерционность, длительный срок окупаемости капитальных вложений, и, следовательно, долгосрочный горизонт планирования (20–30 лет), работа на внутреннем рынке в условиях регулируемых цен и тарифов (в зоне ЕСГ), социальная ответственность за надежное газоснабжение потребителей, объективный рост затрат в добыче и транспорте в связи с выходом в новые регионы газодобычи, характеризующиеся сложными природно-климатическими и горно-геологическими условиями, и т.д.

Литература

1. Байков Н. Топливно-энергетический комплекс // Мировая экономика и международные отношения. – 2004. – №12. – с. 96–104.
2. Голод В.В. Проблемы управления предприятиями ТЭК: основные тенденции в нефтяном бизнесе // Нефтяное хозяйство. – 2000. – 1 ноября.
3. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая дитература, 2004. – 768 с.
4. Самсонов В.С. Экономика предприятий энергетического комплекса. – М.: Высшая школа, 2003. – 416 с.
5. Куприна А.В., Моисеенко Н.В. Управление инновациями в организации // Креативная экономика. – 2008. – №6. – С. 14–19.

pn

Maxim V. Karalkin
Postgraduate Student, Chair of Management and Planning of Socio-Economic Processes named after Merited Scientist of the Russian Federation Yu. A. Lavrikov, Saint Petersburg State University of Economics and Finance

Management of Fuel and Energy Complex (FEC) Companies Based on the Balanced Scorecard

Abstract

The article proves the necessity of applying strategic management methods based on the balanced scorecard at enterprises of fuel and energy complex. The author suggests an algorithm of such management and lists the features that should be considered to ensure sustainable and effective development of the industry in a long term.

Keywords: energy, management, methods, balanced scorecard, strategy