

система сбалансированных показателей для холдингов оборонной промышленности

Аннотация

В статье рассмотрен вопрос построения системы сбалансированных показателей в деятельности холдингов стратегических отраслей в период структурных преобразований (на примере холдингов ОПК). Особое внимание уделено показателям четырех перспектив: финансовой, кадровой, клиентской и внутренних бизнес-процессов.

Ключевые слова: стратегическая отрасль, оборонно-промышленный комплекс, сбалансированная система показателей, государственный оборонный заказ, инструменты управления

С конца 90-х гг. по настоящее время оборонно-промышленный комплекс (ОПК) страны реформируется посредством образования интегрированных структур с определенными стратегическими целями, функциями и задачами [2]. Основные направления и задачи развития ОПК России сформулированы в таких документах, как: «Основы политики Российской Федерации в области развития оборонно-промышленного комплекса на период до 2010 года и дальнейшую перспективу», в Федеральной целевой программе «Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2007–2010 годы и на период до 2015 года» и др. В соответствии с российским законодательством холдинговой компанией (далее – холдинг) признается предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. Предприятия, контрольные

Аверченко

Лариса Ильинична

соискатель кафедры финансов и кредита, Сибирская академия финансов и банковского дела, г.Новосибирск, гл. бухгалтер, ОАО «15 центральный автомобильный ремонтный завод» aver-lar@mail.ru

**в условиях
реформирования
ОПК на первый
план выходят
вопросы управления
холдингами
и формирования
в этих целях
соответствующих
систем показателей**

пакеты акций которых входят в состав активов холдинговой компании, далее именуются «дочерними» [3].

В ОПК создано порядка 50 интегрированных структур, большинство из них по типу вертикально-интегрированные (предприятия связаны технологической цепочкой).

Основными характеристиками большинства предприятий ОПК являются: специфика технологий, требующая их постоянного совершенствования и обновления; высокие требования к качеству продукции; высокая наукоемкость продукции и пр.

В условиях реформирования ОПК на первый план выходят вопросы управления холдингами и формирования в этих целях соответствующих систем показателей.

Одной из признанных систем управления крупными интегрированными структурами является система сбалансированных показателей (далее – ССП).

Суть этой системы коротко формулируется двумя основными положениями: только финансовых (текущих) показателей недостаточно для того, чтобы сбалансировано оценить состояние холдинга, их нужно дополнить другими показателями (потенциала развития); данная система показателей является системой управления, обеспечивающей связь между стратегиями акционеров и операционной деятельностью менеджмента холдинга.

Система сбалансированных показателей холдинга

ССП складывается из четырех составляющих (перспектив) – финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов и кадровой (обучения и развития персонала), цели и задачи которых отражаются финансовыми и нефинансовыми показателями [1]. Все четыре группы достаточно широко известны, однако содержание каждой из групп для определенного холдинга будет уникальным.

Формирование ССП в холдинге ОПК является сложной задачей, поскольку холдинг имеет распределенную систему управления, состоящую из корпоративного центра и дочерних предприятий, различающихся между собой видами деятель-

ности. Принципиальными отличиями являются стратегическая значимость и секретность данной отрасли.

Холдинги ОПК имеют двухуровневую структуру (корпоративный центр и дочерние предприятия), соответственно и ССП справедливо представлять в виде двух взаимосвязанных подсистем: подсистемы первого уровня и подсистемы второго уровня. Первый уровень включает ССП в целом по холдингу, подсистема второго уровня – ССП каждого входящего в структуру холдинга предприятия. Подробнее схема представлена на *рис. 1* (см. ниже).

Реализация ССП в холдинге осуществляется «сверху вниз», то есть разрабатывается ССП в целом по холдингу (исходя из стратегии его развития, определенной основным собственником – государством), а потом на основе общей ССП строятся ССП для каждого предприятия в отдельности.

Иногда для дочерних предприятий вертикально-интегрированных холдингов предлагают формировать не ССП, а систему КРП (*англ.* – Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности) – систему показателей достижения определенных целей, то есть, КРП – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов. Однако КРП – это система оценки, а ССП – система управления, поэтому

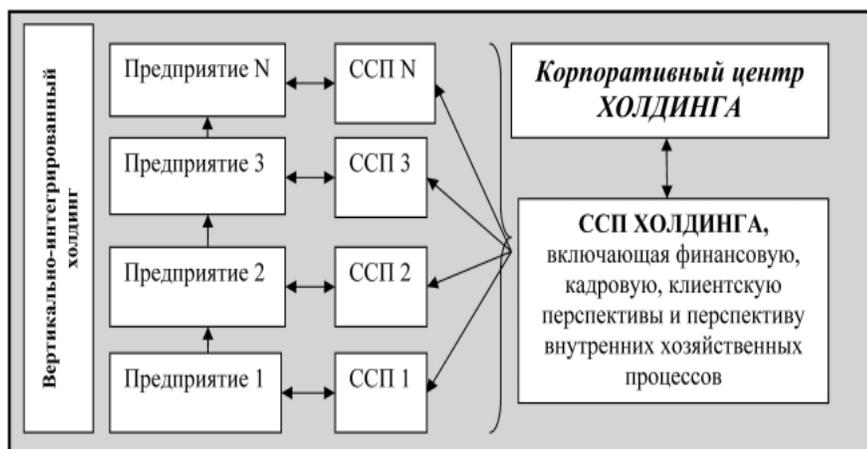


Рис. 1. Схема формирования ССП в холдинге ОПК



Рис. 2. Сбалансированная система показателей в холдинге ОПК

* В данном блоке холдинги ОПК слабо могут влиять на перспективу развития клиентской базы (если клиентом выступает исключительно государство) и формировать блок по собственному усмотрению

KPI может являться частью ССП, а не заменять ее. Важно подчеркнуть, что на каждом предприятии холдинга должна быть построена жестко контролируемая система управления с учетом требований секретности.

Для вертикально-интегрированного холдинга ОПК в упрощенном виде ССП может выглядеть следующим образом (см. рис. 2 выше).

На рис. 2 приведен общий подход к построению ССП. Каждый холдинг ОПК строит собственную уникальную закрытую ССП (соблюдая требования

секретности), которая работает на двух уровнях (как показано на *рис. 1*).

ССП оборонного холдинга в условиях его реформирования

Особенностью построения ССП является определение важнейших целевых показателей по каждой из четырех составляющих (иногда в совокупности рассматривается до 100 и более показателей, из которых выбираются ключевые). На практике это сделать не просто, особенно для холдингов ОПК: важно помнить, что стратегия на уровне холдинга может выглядеть «несбалансированной» (в классическом понимании термина *Balanced Scorecard*), так как холдинг ОПК часто не имеет своих собственных клиентов, работает на государство в рамках государственного оборонного заказа, жестко контролируется.

Блоки перспектив, представленные в ССП (*рис. 2*), содержат определенное количество показателей – по четыре, за исключением блока «клиентская перспектива», которая содержит 2 показателя (связано с особенностями формирования клиентской базы холдинга ОПК).

За каждым показателем стоит определенная стратегическая цель. Например, доля непрофильных активов (входит в блок «финансовая перспектива») показывает, какой объем средств холдинг расходует на управление и содержание непрофильных активов (то есть, это по сути – потери).

Проблема наличия и выведения большого количества непрофильных активов в холдингах ОПК высветилась в процессе их реформирования и заставила холдинги (новые интегрированные структуры) управлять такими активами (сокращать, продавать, сдавать в аренду и пр.). Значение показателя «доля непрофильных активов» меняется в зависимости от специфики деятельности холдинга и принятой стратегии. Данный показатель непосредственно связан с показателем «доля персонала, занятого в непрофильных активах» и т.д.

На *рис. 2* представлены факторы, на основе которых формируется ССП в разрезе перспектив: блок показателей «кадровая перспектива» формируется под влиянием человеческого фактора и внут-

***...стратегия на
уровне холдинга
может выглядеть
«несбалансированной»
..., так как холдинг
ОПК часто не имеет
своих собственных
клиентов, работает
на государство
в рамках
государственного
оборонного
заказа, жестко
контролируется***

особенностью построения ССП является закрытость холдингов оборонно-промышленного комплекса, поэтому ... доступ к общей ССП и ССП предприятий имеет ограниченный круг сотрудников

ренных факторов; блок «финансовая перспектива» – под влиянием внешних факторов и фактора ориентации на процессы и т.д.

Обеспечивающие блоки – «перспектива внедрения нововведений», «организационная перспектива», «перспектива кредиторов», «социальная перспектива» – это важнейшие совокупности показателей, которые дополняют ССП в холдинге и значение которых возрастает в условиях реформирования отрасли (организационный контроль, уровень развития инфраструктуры, развитие отношений с кредиторами и органами власти на местах и пр.).

Управление на основе ССП при соблюдении принципа секретности

Особенностью построения ССП является закрытость холдингов ОПК, поэтому сотрудники корпоративного центра и предприятий, входящих в холдинг, должны знать общую стратегию холдинга, но доступ к общей ССП и ССП предприятий имеет ограниченный круг сотрудников. С одной стороны, это противоречит принципам ССП, когда все работники должны быть ориентированы на реализацию стратегии и выполнение целевых показателей ССП, но, с другой стороны, работники конкретного предприятия в структуре холдинга могут иметь собственные КРІ (определяются от ССП по предприятию, а не наоборот!), которые укладываются в ССП по данному предприятию, и таким образом, принцип управления на основе ССП в холдинге будет реализован с учетом соблюдения принципа секретности.

В среднем на внедрение ССП на предприятии требуется период около двух лет, с учетом холдинговой структуры – несколько дольше, в зависимости от величины и специфики деятельности холдинга. В целом, разработка и внедрение системы ССП представляет собой трудоемкий процесс, требующий времени, сил, внимания, финансовых и нефинансовых затрат, и является причиной серьезных перемен в холдинге. Однако в условиях реформирования отрасли актуальность выбора и внедрения эффективных современных инструментов управления только повышается. К таким инструментам относится и ССП.

Литература

1. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Хервиг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт; [пер. с нем. М. Реш]. – М.: Омега-Л, 2007. – 267 с.
2. Фролов А. Реформа армии и гособоронзаказ России – часть 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://army-news.ru/2010/12/gosoboronzakaz-rossii-chast-1>.
3. Указ Президента РФ от 16.11.1992 № 1392 (ред. от 26.03.2003, с изм. от 15.09.2008) «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» (вместе с «Временным положением о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества»).
4. Федеральный закон от 29.04.2008 № 57-ФЗ «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства».

pn

Larissa I. Averchenko

Applicant, Department of Finance and Credit, Siberian Academy of Finance and Banking, Novosibirsk, Chief Accountant, 15th Central Automobile Repair Plant OJSC

Balanced Scorecard in Strategic Industries: A Case Study of Military Industrial Complex

Abstract

The paper discusses introduction of a balanced scorecard into the practice of holdings in strategic industries in the course of structural changes, bearing the example of the holdings in military industry. Special attention is given to indicator in four perspective areas: finance, personnel, clientele, and internal business processes.

Keywords: strategic industry, military industrial complex, balanced scorecard, state defense order, management tools