

УДК: 338.45:620.9(574)

Р.Ж. Олжабаева

Казахский экономический университет имени Т. Рыскулова, Казахстан, г. Алматы
e-mail: aimasha_06@mail.ru

Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей в предприятиях энергетического сектора в Казахстане

Казахстанская энергетическая отрасль находится в состоянии коренного реформирования. Чтобы удержать свои позиции на рынке, энергокомпаниям необходимо повышать свою инвестиционную привлекательность и снижать издержки (прежде всего затраты на топливо, обслуживание и ремонт оборудования). Снижение издержек в большинстве случаев требует применения современных технологий. Для повышения инвестиционной привлекательности также необходимы новые управленческие и информационные технологии, которые позволят компаниям добиться прозрачности и эффективности управления. Коренное реформирование казахстанской энергетической отрасли продолжается. Перед энергетическими предприятиями остро стоит вопрос повышения инвестиционной привлекательности и снижения издержек. Мы считаем, что для повышения инвестиционной привлекательности также необходимы новые управленческие и информационные технологии, которые позволят компаниям добиться прозрачности и эффективности управления.

Ключевые слова: энергетическая отрасль, внедрения системы сбалансированных показателей, разработка стратегических целей, разработка стратегии.

Р.Ж. Олжабаева

Қазақстанның энергетикалық секторындағы кәсіпорындарына теңдестіру көрсеткіш жүйесін енгізу

Қазақстанның энергетикалық саласы қазіргі таңда реформалануда. Өздерінің позициясын ұстап қалу үшін энергетика секторындағы кәсіпорындарға шығындарын төмендетіп инвестициялық көрсеткіштерін жоғарылату қажет (ең бастысы, жабдықтарды жөндеуге кеткен шығындар мен отынға жұмсалған шығындарды азайту керек). Инвестициялық көрсеткішті жоғарылату үшін кәсіпорындарға басқарушылық және ақпараттық технологиялар қажет. Энергетика секторындағы кәсіпорындардың алдындағы ең басты мәселе шығындарды төмендету мен инвестициялық көрсеткіштерді жоғарылату болып табылады. Біздің ойымызша, инвестициялық көрсеткіштерді көтеру үшін кәсіпорындарға басқару және ақпараттық технологиялар керек. Бұл кәсіпорындарға басқаруда ашықтылық пен тиімділікке қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Түйін сөздер: энергетикалық сала, теңдестіру көрсеткіш жүйесін енгізу, стратегиялық мақсаттарды жасау, стратегияны зерттеу.

R.Zh. Olzhabayeva

Development and deployment of system of the balanced indicators in the enterprises of the energy sector in Kazakhstan

The Kazakhstan power branch is in a condition of radical reforming. To hold the positions in the market, the power companies need to increase the investment appeal and to reduce expenses (first of all costs of fuel, service and equipment repair). Decrease in expenses in most cases demands application of modern technologies. New administrative and information technologies which will allow the companies to achieve transparency and management efficiency are also necessary for increase of investment appeal. Radical reforming of the Kazakhstan power branch proceeds. For the power enterprises is particularly acute a question of increase of investment appeal and decrease in expenses (first of all costs of fuel, service and equipment repair). We consider that new administrative and information technologies which will allow the companies to achieve transparency and management efficiency are also necessary for increase of investment appeal.

Key words: Power branch, introductions of system of the balanced indicators, development of strategic objectives, development of strategy.

Казахстанская энергетическая отрасль находится в состоянии коренного реформирования. Чтобы удержать свои позиции на рынке, энергокомпаниям необходимо повышать свою инвестиционную привлекательность и снижать издержки. Снижение издержек в большинстве случаев требует применения современных технологий. Для повышения инвестиционной привлекательности также необходимы новые управленческие и информационные технологии, которые позволят компаниям добиться прозрачности и эффективности управления.

Эффективным инструментом совершенствования бизнес-процессов компании является система сбалансированных показателей.

Рассмотрим пошагово процесс реализации проекта внедрения системы сбалансированных показателей, разработанной и которая может быть применена на предприятиях энергетического сектора Казахстана.

1. Организация проекта. Первый этап разработки ССП организационный. Нужно определить состав команды проекта, составить план работы, установить сроки, назначить ответственных исполнителей. Каждая стадия проекта должна принести конкретные результаты. Не завершив один этап, нельзя переходить к следующему.

Команда проекта – это люди, относящиеся к стратегическому уровню руководства компании, те, кто отвечает за определенные направления стратегии.

Необходимо подчеркнуть, что разработка ССП – это коллективная работа. Если ее выполнит один человек, например генеральный

директор, то результат не будет иметь никакой ценности [1].

2. Разработка стратегических целей. Первая задача, которую должна решить проектная команда, – это определение стратегических целей для включения в ССП. Цели обычно группируются по четырем проекциям:

финансы;
рынок;
процессы;
потенциал.

Пример результатов работы проектной команды на предприятии энергетического сектора, полученных на этапе генерации стратегических целей, представлены в табл. 1.

В завершение данного этапа работы необходимо документировать цели, включенные в ССП. Кроме наименования целей, итоговый документ содержит их развернутые определения, поясняющие смысл формулировок, а также обоснование целей (почему они включены в ССП).

3. Разработка стратегии. Карта стратегии отражает стратегические цели и взаимосвязи между ними. Создатели методологии Balanced Scorecard Д. Нортон и Р. Каплан дали новое определение корпоративной стратегии как цепочке причинно-следственных связей. В соответствии с этим карта стратегии наглядно представляет стратегию компании.

Для получения хороших результатов на этапе разработки карты стратегии полезно руководствоваться несколькими правилами:

не стремиться обозначать все сколько-нибудь значимые взаимосвязи между целями. Не-

Таблица 1 - Начальный список целей для ССП для предприятий энергетического сектора

Проекция	Цели
Финансы	Повысить оборачиваемость капитала Снизить управленческие расходы Повысить эффективность работы с дебиторами
Рынок	Повысить эффективность управления отношениями с заказчиками Повысить лояльность клиентов Увеличить приток целевых клиентов
Процессы	Повысить эффективность процесса продаж Усовершенствовать процесс транспортировки электроэнергии Внедрить методы управления рисками
Потенциал	Повысить профессиональный уровень руководителей проектов в сфере управления рисками Повысить квалификацию директоров проектов Внедрить автоматизированную систему CRM для поддержки процессов управления

обходимо выделять только самые существенные связи;

не дублировать связи: если существует последовательность связей между целями А и В, а также между В и С, то не нужно соединять стрелкой цели А и С. Это ничего нового не добавляет к логике схемы (А и С и так связаны через В), но перегружает ее, делая более сложной для восприятия;

стараться так располагать на схеме цели и связи, чтобы избежать пересечения стрелок. Как правило, это удается, если схема не содержит лишних связей.

Необходимо помнить, что карта стратегии выполняет коммуникативную функцию, т.е. объясняет всем заинтересованным сторонам смысл стратегии компании, поэтому карта должна быть построена так, чтобы создавался ясный и убедительный образ стратегии.

4. Разработка показателей. При выборе показателей полезно руководствоваться следующими рекомендациями:

показатели конкретизируют содержание целей. Это своего рода проверка. Если выбранные показатели не позволяют этого сделать – необходимо их пересмотреть. При этом также можно проверить, правильно ли все участники команды понимают содержание цели. Если в ходе дискуссии выясняется, что предложенные участниками показатели рассматривают кардинально разные аспекты проблемы, то необходимо вернуться к предыдущим этапам и еще раз проговорить содержание цели. Основная ценность ССП – выработка единого представления о стратегии компании и путях ее реализации;

цели – первичны, показатели – вторичны. Даже если выработаны самые лучшие показатели, все равно они не помогут добиться успеха, если стратегические цели, на основе которых их разрабатывали, сформулированы неверно и не соответствуют реальной стратегии. Это замечание, прежде всего, актуально, если предыдущие этапы проводились с нарушением правильной последовательности и методологии, а так же в случаях, когда формулировка целей изначально подгонялась под какой-то «удобный» показатель;

следует использовать как количественные, так и качественные показатели. Это как раз одна из характеристик сбалансированности разрабатываемой системы. Развитие компании не

может выражаться только в количественных характеристиках. Структурные изменения, духовная сторона работы, перемены в сознании людей, восприятию ими компании, важности их работы, соотнесение себя с общим делом – все это, и много другое, бывает крайне сложно и нецелесообразно измерять количественно. В этом и есть одна из глубинных ценностей ССП: она позволяет соединить количественные метрики с оценкой качественных характеристик;

не путать бенчмаркинг с плагиатом. Показатели тесно связаны с выбранной вами стратегией. Не следует пытаться применить «стандартные» показатели. Это не приведет компанию к цели. Каждая стратегия по-своему уникальна. Более того, стратегия – это живая структура. Она видоизменяется со временем, адаптируется к новым реалиям. Применение «типовых» моделей бесполезно. Они хороши только как примеры для обучения.

5. Установление целевых значений. Определив способы измерения показателей, следует установить для них целевые значения на каждый год того периода, на который разработана стратегия. В ряде случаев удается найти ответы с помощью анализа данных управленческого учета. Однако если мы ввели принципиально новый показатель, для определения которого нет исходных данных, то необходимо провести измерение базового значения данного показателя.

В некоторых случаях могут быть полезны данные бенчмаркинга, то есть показатели деятельности других компаний, которые мы можем принять в качестве отправной точки для дальнейшего улучшения [1].

В крайних случаях, когда отсутствуют возможности получения количественных данных, следует использовать оценки экспертов или опросы сотрудников компании. Следующий вопрос, на который нужно ответить после определения базовых значений показателей, состоит в том, какие целевые значения нужно установить на период реализации стратегии. Ответ на него во многом зависит от амбиций руководителей компании и их оценки имеющихся ресурсов. Поиск оптимальных целевых значений в большей степени является искусством, чем формальной процедурой, поскольку будущие показатели деятельности компании зависят от множества факторов, большинство из которых являются неопределенными.

Искусство разработчиков стратегии состоит в том, чтобы выбрать цели, с одной стороны, достижимые в рамках доступных ресурсов, с другой стороны, преодоление поставленной «планки» должно требовать серьезной концентрации усилий сотрудников. Поставленная цель должна бросать вызов, создавать внутреннюю мотивацию к достижению результатов, которые прежде казались невозможными. Важно, чтобы эта мотивация начинала формироваться не после того как сбалансированная система показателей полностью разработана и сотрудники, наконец-то, узнают о замыслах руководства. При таком подходе, вероятнее всего, коллектив воспримет внедряемую систему как нечто чуждое, навязанное «сверху».

Мотивацию необходимо создавать в процессе разработки системы показателей, вовлекая в этот процесс сотрудников [2]. Как должны распределяться значения показателей на временном горизонте? Самый простой способ – распределить конечное целевое значение равномерно на весь период. Если, например, компания стремится снизить непроизводственные затраты на 20% в течение 4 лет, то можно установить в качестве промежуточных целей ежегодное снижение затрат на 5%. Однако такое простое решение не всегда соответствует реалиям. В частности, в начальный период компания может достичь значительного сокращения затрат за счет избавления от ненужных активов, а в дальнейшем сосредоточиться на оптимизации управленческой структуры. Скорее всего, динамика снижения затрат не будет выражаться линейной зависимостью. В данном случае, чтобы определить реалистичные показатели, необходимо провести расчеты с помощью компьютерной модели [5, 6, 7].

Рассматривая аналогичным образом, например, целевые показатели продаж, необходимо определить предполагаемые факторы роста продаж и сделать прогноз их влияния на рассматриваемый показатель. Так, на начальном этапе рост может достигаться за счет активных продаж и повышения эффективности маркетинга, а в дальнейшем «локомотивом» роста должны стать новые продукты.

6. Разработка стратегических мероприятий. Стратегические мероприятия – это мероприятия, проекты, программы, инициативы, которые реализуются для достижения стратегических

целей. Это ответ на вопрос «как компания будет реализовывать стратегию?». Опыт показывает, что идеи, перерастающие в стратегические мероприятия, возникают еще на этапе разработки стратегии. Поэтому обычно к этому моменту у команды уже сформирован достаточно большой набор конкретных предложений. Теперь их надо проанализировать и дополнить. После того как состав проектов окончательно утвержден, наступает черед их организационного оформления. На этом этапе необходимо:

- назначить руководителей проектов,
- сформировать команды проектов,
- разработать план и определить основные «вехи» по каждому проекту,
- разработать и согласовать бюджеты проектов.

Таким образом, компания получит пакет стратегических проектов, направленных на достижение стратегических целей компании.

7. Проверка ССП. Итак, разработка сбалансированной системы показателей завершена. Правоммерно задать вопрос, в какой степени полученные результаты соответствуют стратегии компании? Не отклонилась ли она от первоначальных стратегических установок в ходе длительной работы по созданию сбалансированной системы показателей?

Проверив ССП на верность стратегии, имеет смысл оценить полноту, целостность и непротиворечивость системы показателей. Полнота системы означает, что все стратегически значимые цели нашли отражение в ССП. Целостность означает наличие взаимосвязей между целями, отсутствие изолированных сегментов на стратегической карте.

По существу, полнота, целостность и непротиворечивость обеспечиваются самой методикой построения системы показателей. Если компания следовала этой методике, то результат не может не соответствовать названным критериям [3].

8. Внедрение ССП. Разработкой ССП проект не заканчивается. Теперь необходимо провести внедрение, чтобы превратить спроектированную систему в работающий механизм. Внедрить сбалансированную систему показателей, значит:

- разработать регламенты поступления информации, необходимой для расчета показателей ССП, и обеспечить их исполнение;
- внедрить показатели ССП в регулярную управленческую отчетность так, чтобы по ито-

гам каждого месяца, квартала, года эти показатели отражались в соответствующих отчетах, поступающих руководителям компании;

внедрить показатели ССП в систему планирования и бюджетирования; данные показатели должны войти в состав планов и бюджетов, которые регулярно разрабатываются, утверждаются и контролируются руководством компании;

внедрить систему управления стратегическими проектами, которая обеспечивает планирование проектов, мониторинг их исполнения, анализ эффективности, мотивацию исполнителей и руководителей.

Этот этап работы не имеет существенных отличий от других проектов, направленных на проведение значимых изменений в компании, таких, как внедрение комплексного планирования, управленческого учета, оптимизация тех или иных процессов. Для этой работы требуется высокая мотивация участников, вовлеченность и воля руководства компании, хороший уровень организации проекта, обеспеченность необходимыми ресурсами, как человеческими, так и материальными. Наличие этих компонентов является необходимым условием успешного внедрения ССП.

Литература

- 1 Кочнев А., Фастов И. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом // Журнал «Стратегический менеджмент». - №1. - №2. – 2009.
- 2 Апчёрч А. Управленческий учет: принципы и практика: пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2002. - 952 с
- 3 Hallett D. (перевод. Казарина В.) Pull Scheduling Systems Overview. Pull Scheduling, New York, 2009. pp.1-25
- 4 Foster R.N., Kaplan S. Creative destruction // The McKinsey Quarterly. - 2001. – August
- 5 Gup B. E. Guide to Strategic Planning. New York: McGraw-Hill, 1980
- 6 Hallett D. (перевод. Казарина В.) Pull Scheduling Systems Overview. Pull Scheduling, New York, 2009. pp.1-25
- 7 Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972

References

- 1 A.Kochnev, I.Fastov. Razrabotka sbalansirovannoy sistemy pokazateley: shag za shagom. Zhurnal «Strategicheskiy menedzhment», №1, №2, 2009 g
- 2 Apchorch A. Upravlencheskiy uchet: printsipy i praktika. Per. s angl. Moskva: Finansy i statistika, 2002, 952 s
- 3 Hallett D. (perevod. Kazarina V.) Pull Scheduling Systems Overview. Pull Scheduling, New York, 2009. pp.1-25
- 4 Foster R.N., Kaplan S. Creative destruction // The McKinsey Quarterly. - 2001. – August
- 5 Gup B. E. Guide to Strategic Planning. New York: McGraw-Hill, 1980
- 6 Hallett D. (perevod. Kazarina V.) Pull Scheduling Systems Overview. Pull Scheduling, New York, 2009. pp.1-25
- 7 Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972