

УДК 338.242.2

**РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ МИНЕРАЛЬНО–СЫРЬЕВОГО КОМПЛЕКСА (МСК)**

**DEVELOPMENT OF A BALANCED SCORECARD FOR ORGANIZATIONS
OF MINERAL–RAW COMPLEX (MSK)**

©Арсеньева Н. В.

канд. экон. наук

Московский авиационный институт

(национальный исследовательский университет),

г. Москва, Россия, natars2002@yandex.ru

©Arsenieva N.

Ph.D., Moscow Aviation Institute

(State University of Aerospace Technologies),

Moscow, Russia, natars2002@yandex.ru

©Костин М. А.

Московский авиационный институт

(национальный исследовательский университет)

г. Москва, Россия, maximys62@yandex.ru

©Kostin M.

Moscow Aviation Institute

State University of Aerospace Technologies,

Moscow, Russia, maximys62@yandex.ru

Аннотация. Статья затрагивает актуальную тему, связанную с разработкой и реализацией стратегии развития организации, а именно: разработку сбалансированной системы показателей, позволяющей отслеживать эффективность реализации разработанной стратегии. Данная система является достаточно универсальной и ее можно использовать в различных отраслях промышленности, но, тем не менее, в каждой отрасли присуща своя специфика. В представленной статье рассмотрены именно такие, специфические особенности разработки системы сбалансированных показателей для минерально–сырьевого комплекса, такие как: сроки окупаемости геологоразведочных работ, многокритериальность стоящих задач перед отраслью, недостаток квалифицированных сотрудников и т. д. Как итог исследования, представлена методика разработки ССП с учетом специфики данной отрасли, в которой особое место занимает важность четкого и однозначного формулирования стратегии развития предприятия, как основы для разработки мероприятий и контрольных показателей в рамках реализации выбранной стратегии. При формулировании стратегии развития важно досконально проработать четыре ее основные составляющие, описанные в данной статье, так как недостаточное внимание хотя бы к одной из них может привести к провалу в реализации стратегии развития и, как следствие, к многомиллионным потерям инвестиций.

Abstract. The article focuses on the topical issue related to the development and implementation of the development strategy of the organization, namely: the development of balanced system of indicators to track the effectiveness of the implementation of the developed strategy. This system is quite versatile and can be used in various industries, but, nevertheless, each industry has its specifics. The paper presents such peculiar features of the development of a balanced scorecard for the mineral resources sector, such as the payback period of exploration, multicriteria challenges faced by the industry, lack of qualified staff, etc. As an outcome of the study presents a methodology for the development of MTSP, taking into account the peculiarities of

the industry in which a special place is the importance of a clear and unambiguous formulation of the development strategy of the enterprise, as a basis for developing measures and indicators within the implementation of the chosen strategy. In the formulation of development strategies, it is important to thoroughly explore its four main components, described in this article, as insufficient attention to at least one of them can lead to failure in the implementation of development strategies and, as a consequence, the multi-million losses of the investment.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, реализация стратегии, минерально-сырьевой комплекс, ключевые показатели эффективности, стратегическое развитие отрасли.

Keywords: balanced scorecard, implementation of strategy, the mineral resources sector, key performance indicators, strategic development of the industry.

Система сбалансированных показателей (ССП) является уникальной системой, подходящей любой организации, в независимости от ее принадлежности к отрасли, размера, производственной структуры, стадии развития. Концепция ССП не дает строгих указаний к применению системы, поэтому каждая организация может построить для себя индивидуальную ССП. Организации, внедрившие ССП, работают в различных отраслях. Есть успешные примеры, как в коммерческом, так и государственном секторе.

Внедрение ССП: поможет руководству увидеть полную картину бизнеса, облегчит взаимодействие на всех организационных уровнях и даст понимание стратегических целей всем участникам производственного процесса, обеспечит стратегическую обратную связь, поможет преобразовать огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем предприятия в единую информацию, доступную для понимания.

В классической ССП рассматриваются 4 фактора деятельности организации: финансы, внутрифирменные бизнес-процессы, клиенты, обучение и развитие. Но могут быть рассмотрены и другие аспекты.

Приведем пример общих и частных показателей для аспекта финансы:

Общие: операционная прибыль, выручка, доход от направлений деятельности, структура доходов по каналам продаж, себестоимость единицы продукции, показатели ликвидности компании (количество задержек платежей по причине отсутствия денежных средств);

Частные: средние затраты на метр бурения, ремонт одной скважины, удельная стоимость каждой тонны прироста дебета скважины; среднегодовая выработка горной продукции одним работником.

Разрабатывая ССП, нельзя пренебрегать отраслевой спецификой организации. Нельзя взять ССП, разработанную для одной конкретной организации, и внедрить ее на другие. Каждая ССП — это частный случай, за счет этого достигается эффективность функционирования данной системы.

Характеристика основных показателей в ССП для организаций МСК

Российский МСК играет важную роль во всех сферах жизнедеятельности государства: обеспечивает устойчивое снабжение отраслей экономики минерально-сырьевыми ресурсами; вносит весомый вклад в формирование доходной части бюджета страны; составляет основу оборонного могущества страны; обеспечивает социальную стабильность; способствует развитию интеграционных процессов между странами.

Решить данную проблему можно путем разработки и внедрения в практику хозяйствующих субъектов России ССП, которая бы учитывала влияние изменяющейся внешней среды и долгосрочные последствия принимаемых на организации решений.

Во-первых, геологоразведочная отрасль играет важную роль в социально-экономическом развитии страны и в немалой степени регулируется государством. Поэтому

перед организациями данной отрасли стоит несколько целей — как финансовых, так и нефинансовых (повышение надежности и обеспечение качества геологоразведочных работ, далее ГРР, увеличение технологической возможности подключения новых потребителей и др.). Иными словами, задача распределения ресурсов при формировании планов компании и установке целевых значений ключевых показателей эффективности (КПЭ) многокритериальная.

Во-вторых, сроки проведения ГРР, сроки окупаемости инвестиционных проектов могут составлять несколько лет, сама отрасль является ресурсоемкой, а от принимаемых сегодня решений, касающихся ремонта оборудования, строительства новых мощностей, технической и экономической политики развития, квалификационного состава кадров — зависят результаты деятельности организаций как в ближайшей, так и в долгосрочной перспективе.

Для организации отрасли МСК стратегической задачей является повышение уровня выполнения ГРР, что выражается в приросте объемов работ, сокращении потерь, простоев и снижении себестоимости самих ГРР. Для организаций отрасли МСК устанавливаются КПЭ, которые имеют не только непосредственное отношение к стратегическим задачам отрасли, но и отражают специфику конкретного вида работ и самой организации.

Методика разработки ССП

Разработка ССП включает в себя 5 важных этапов:

1. Выбор стратегических направлений деятельности организации.
2. Построение причинно–следственных связей.
3. Разработка стратегических целей.
4. Разработка и каскадирование КПЭ.
5. Определение стратегических инициатив.
6. Разработка стратегической карты

При разработке ССП необходимо учитывать три основных принципа:

1. взаимосвязь всех целей и показателей, их соответствие стратегии;
2. факторы достижения результатов;
3. взаимосвязь с финансовыми результатами.

Технология управления ССП вызывает живой интерес у руководителей российских компаний. Однако те, кто приступает к внедрению ССП, нередко терпят неудачу из-за того, что забывают о первом и важном шаге внедрения ССП, подробной и тщательной проработки стратегии компании. Необходимо понимать, что ССП не заменяет стратегию, а служит инструментом ее выполнения. Поэтому сначала нужно сформулировать суть стратегии компании, а уже потом приступить к ее формализации с помощью ССП и созданию механизмов исполнения и контроля стратегии.

Прежде чем приступать к разработке ССП — организация должна четко сформулировать свою стратегию, а если таковой не имеется — нужно ее разработать, так как ССП должна быть неразрывно связана с общей стратегией компании.

При формулировании стратегии четыре важных составляющих, полностью выражающей все основные аспекты стратегии:

1. *стратегические ориентиры* (миссия, ценности, видение): почему мы этим занимаемся, к чему стремимся;
2. *стратегическое позиционирование* (рыночная концепция): что нужно предпринять на рынке;
3. *организационная концепция*: что нужно изменить в компании;

4. *базовая стратегическая направленность*: как мы будем добиваться намеченного.

Если у руководства организации есть четкие представления по каждому из этих пунктов, можно уверенно сказать, что стратегия определена. Если же руководство затрудняется с ответом, то никакие многостраничные планы и аналитические материалы не смогут помочь.

Выполнив первое условие внедрения ССП, можно заняться разработкой самой ССП. Для этого далее рассмотрим каждый из этапов разработки ССП.

Очень важно определить основные стратегические направления деятельности организации, можно сказать, что это направляющие векторы для ССП.

Количественный и качественный состав стратегических направлений ССП должен максимально точно отражать суть стратегии организации.

Если рассмотреть основные виды стратегий, то можно по каждой из них определить состав стратегических направлений.

При выборе стратегических направлений нужно учитывать особенности отрасли. Для организации отрасли МСК важное значение имеют следующие аспекты:

- *финансы*, в случае государственного финансирования прежде всего — это ограничения, соизмерение затрат с бюджетными средствами, бюджетная эффективность;
- *рынок (заказчики)*, это прежде всего временные рамки, качество оказанных работ и услуг, а для государственных заказов важное значение имеют тендерные конкурсы на оказание услуг и работ;
- *внутринние бизнес-процессы, производственные процессы* (показатели эффективности деятельности организации, выполнение плана);
- *внешняя среда*, особенно инфраструктура района работ;
- *потенциал*: обучение и развитие (наличие высоко квалифицированных кадров) и инновационные процессы (развитие техники и технологий).

Также нужно учитывать стратегию организации на рынке и стратегию, соответствующую стадию жизненного цикла организации.

Список литературы:

1. Гершун А., Горский М., Технологии сбалансированного управления. М.: Олимп–Бизнес, 2005. 400 с.
2. Амприлов Ю. П., Герт А. А. Экономическая геология, М.: Геоинформмарк, 2010.
3. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие / Пер. с англ. М.: Изд. дом Вильямс, 2007.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп–Бизнес, 2003.
5. Каплан Р. С., Нортон Д. П., Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес–среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: Олимп–Бизнес, 2004.
6. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

References:

1. Gershun M. Gorsky, Technology of balanced management. Moscow, Olimp–Biznes, 2005. 400 p.
2. Ampilov Y. P., Hurd A. A. Economic Geology, Moscow, Geoinformmark, 2010.
3. Drucker P. F., management challenges for the XXI century: Proc. manual / TRANS. from English. Moscow, Williams, 2007.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. Balanced scorecard. From strategy to action. Moscow, Olympus–Business, 2003.

5. Kaplan R. S., Norton D. P. Organization focused on strategy in the new business environment succeed organizations applying the balanced scorecard / TRANS. from English. Moscow, Olympus–Business, 2004.

6. Rampersad H. Universal scorecard: How to achieve results while maintaining integrity. Moscow, Alpina Biznes Buks, 2006.

*Работа поступила
в редакцию 12.01.2017 г.*

*Принята к публикации
16.01.2017 г.*

Ссылка для цитирования:

Арсеньева Н. В., Костин М. А. Разработка сбалансированной системы показателей для организаций минерально-сырьевого комплекса (МСК) // Бюллетень науки и практики. Электрон. журн. 2017. №2 (15). С. 287–291. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/arsenieva-kostin> (дата обращения 15.02.2017).

Cite as (APA):

Arsenieva, N., & Kostin, M. (2017). Development of a balanced scorecard for organizations of mineral–raw complex (MSK). *Bulletin of Science and Practice*, (2), 287–291. Available at: <http://www.bulletennauki.com/arsenieva-kostin>, accessed 15.02.2017. (In Russian).