Лазебная Н.В.,
Воронежская государственная технологическая академия

Применение сбалансированной системы показателей на мукомольно-крупяных и комбикормовых предприятиях

В данной статье исследуется возможность применения сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического планирования на предприятиях мукомольно-крупяной и комбикормовой промышленности. Изучается сложившаяся тенденция и перспективы развития отрасли. Предлагается методика построения сбалансированной системы показателей для предприятий данной промышленности как совокупности пяти взаимосвязанных элементов: финансы и экономика, рынок и клиенты, внешняя среда, внутренние бизнес-процессы, сотрудники.

Мукомольно-комбикормовая промышленность – это небольшая часть огромной системы отраслей промышленности Российской Федерации. Однако это не умоляет её значимости. В структуре потребительской корзины продовольственных товаров хлеб, крупы и макаронные изделия в пересчете на муку занимают более 20% от её стоимости в расчете на одного человека. Данные продукты относятся к продуктам первой необходимости, а предприятия данной промышленности относятся к стратегическим объектам государства. Подтверждением высокой значимости комбикормовой промышленности на общенациональном уровне является принятие национального проекта Российской Федерации «Развитие АПК», одной из составляющих которого выступает «Ускоренное развитие животноводства».

К сожалению, тенденции развития мукомольно-крупяной и комбикормовой промышленности в Российской Федерации начиная с 1990г. имеют критически неблагоприятную направленность. К 2004 году производство муки сократилось в 2, крупы – в 3, а комбикормов – почти в 3,5 раза. [1]. Финансово-экономические и производственные показатели деятельности предприятий данной промышленности в большей мере неудовлетворительны. [2].

Высокая степень зависимости от сырьевой базы, низкий уровень рентабельности, ярко выраженная сезонность финансовых потоков отталкивает потенциальных инвесторов. Руководители зерноперерабатывающих предприятий вынуждены заниматься трейдерской деятельностью в целях обеспечения собственных оборотных средств. Как следствие, удорожание зерна, муки, хлеба.

Внутрифирменный менеджмент предприятий мукомольно-комбикормовой промышленности в сложившейся ситуации носит в основном оперативный характер, причем эффективность деятельности определяется преимущественно финансовыми результатами. В погоне за высокой прибылью в краткосрочном периоде вопросы качества продукции, инновационной деятельности, удовлетворенности клиента и работника отодвигаются на второй план.

В этих условиях остро встает вопрос о совершенствовании стратегического внутрифирменного планирования на предприятиях мукомольно-комбикормовой промышленности. Вытекает необходимость использования системы сбалансированных показателей как эффективного инструмента стратегического планирования, позволяющего формировать стратегию предприятия по всем направлениям менеджмента: финансы и экономика, бизнес-процессы, рынок и клиенты, внешняя среда и сотрудники.

В процессе принятия решений специалисты и руководители промышленных предприятий сталкиваются с огромным количеством вопросов, касающихся различных сфер и областей. Финансовая служба информирует директора о финансовой деятельности, служба снабжения - о снабженческой деятельности, главный инженер и начальники основных и вспомогательных цехов - о производственной деятельности, служба маркетинга - о маркетинговой деятельности и т.д. Также информацию директору предоставляют его заместители: по персоналу, по качеству, по юридическим вопросам.

Главная задача руководителя в такой ситуации - решить проблему неструктурированного потока информации, зачастую несвоевременной, противоречивой и "нечитабельной".

В начале 90-х теперь двадцатого столетия Дэвид Нортон (David Norton) и Роберт Каплан (Robert Kaplan) предложили модель сбалансированной системы показателей. [3].

Если разобрать термин «сбалансированная система показателей», то получается:

1) сбалансирование – обеспечение такого набора показателей, который позволяет сохранить баланс между показателями различной направленности и ограничить их количество возможностями восприятия для дальнейшего управления одним человеком или небольшой группой топ-менеджеров;
2) система – упорядоченность и взаимосвязь, наличие причинно-следственных связей между показателями;
3) показатели – результаты деятельности, зависимые от определенных факторов, результаты можно выразить в виде числа.

Концепция модели заключается в создании системы, состоящей из определенных групп показателей результативности деятельности предприятия (финансы, рынок, внутренние процессы, сотрудники и др.), состав которых определяется стратегией, причинно-следственными связями показателей, возможностью числового выражения значения показателя, доступностью и экономической целесообразностью их определения.

Стоит отметить, что система сбалансированных показателей не является самостоятельным инструментом планирования. Она упорядочивает и формализует согласно стратегии все используемые на предприятия инструменты планирования.

Использовать систему сбалансированных показателей в управлении предприятием мукомольно-крупяной и комбикормовой промышленности следует потому, что она позволяет:

1. структурировать и сократить перечень показателей, необходимых для принятия решений до оптимального и доступного к восприятию количества;
2. использоваться в самых различных отраслях промышленности без ограничений по специализации, объёмам производства, численности персонала, уровня технического развития;
3. подстраиваться под любые стратегические цели;
4. увязать финансы с производством, рынком и персоналом;
5. не только планировать, но и контролировать результаты;
6. корректироваться во времени;
7. защититься от неэффективного менеджмента, направленного на достижение максимальных краткосрочных результатов в ущерб достижения более весомых стратегических показателей.

Для подтверждения вышесказанного можно построить систему сбалансированных показателей для среднестатистического предприятия мукомольно-крупяной и комбикормовой промышленности. Предположим, что результаты деятельности всей промышленности спроецированы на одно абстрактное предприятие.

Шаг первый - формирование базовой стратегии. Для формирования стратегии необходимо изучить текущую ситуацию, точку отсчета. Используем способ SWOT – анализа, представленный на рисунке1. Источником информации для анализа выступает официальные издания Росстата. [4].

С помощью проведенного SWOT-анализа удалось сформировать базовую стратегию так называемого среднестатистического предприятия промышленности:

- Улучшение финансовых результатов за счет освобождения от неиспользуемых производственных мощностей и наращивания собственных оборотных средств;
- Сбалансирование финансовых потоков с целью защиты от риска сезонности;
- Активное инвестирование инновационной и маркетинговой деятельности с целью повышения конкурентоспособности продукции и расширения рынка сбыта;
- Оптимизация структуры производимой продукции;
- Сохранение квалифицированных кадров и постоянное повышение квалификации персонала.

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокая значимость продукции промышленности в потребительской корзине	Низкий уровень рентабельности

Работа в промышленности преимущественно «молодых» работников	Зависимость от сырьевой базы (объем, качество, цены, транспортировка)
Практически безотходное производство (отходы от производства муки и крупы – сырья для производства комбикорма)	Сезонная зависимость
Снижение просроченной задолженности по заработной плате	Недостаточность собственных оборотных средств
Достаточная сырьевая база для производства практически всех видов продукции промышленности	Высокая зависимость от внешних источников финансирования
Низкая эластичность спроса на крупы	Низкий уровень текущей ликвидности
Брэндирование продукции, развитие маркетинговых программ	Низкий уровень использования производственных мощностей
Возможности	**Угрозы**
Тенденция увеличения спроса на комбикормовую продукцию в РФ	Тенденция снижения спроса на мукомольную продукцию в РФ
Техническое перевооружение, строительство и реконструкция элеваторов и комбикормовых предприятий	Тенденция снижения удельного веса основных производственных рабочих в средней численности промышленного персонала
Использование дополнительных государственных стимулов развития промышленности	Рост удельного веса работников с высшим образованием параллельно с ростом удельного веса работников с начальным образованием
Увеличение экспорта	Высокая текучесть кадров
Участие мукомольной продукции в биржевых торгах	Снижение инновационной активности

Рисунок 1 – SWOT – анализ среднестатистического предприятия мукомольно-крупяной и комбикормовой промышленности России 2005г.

Шаг второй - формирование элементов и показателей системы. Классическая система сбалансированных показателей имеет четыре основных блока. Для предприятия мукомольно-крупяной и комбикормовой промышленности необходим пятый блок «Внешняя среда», который отражает сырьевую направляющую деятельности предприятия (рисунок 2). Учитывая высокую зависимость результатов работы предприятия от цен, качества, сроков и способов хранения и доставки сырья, необходимо соотносить стратегические цели с показателями «внешней среды».

Шаг третий – установление причинно-следственных связей между показателями. В случае наличия в системе показателя, не соотносящегося с другими никакой связью, его необходимо удалить из системы.

Шаг четвертый – определение стратегических показателей относительно показателей сопоставимости (сложившихся на данный момент, показателей конкурентов, среднеотраслевых показателей и т.д.).

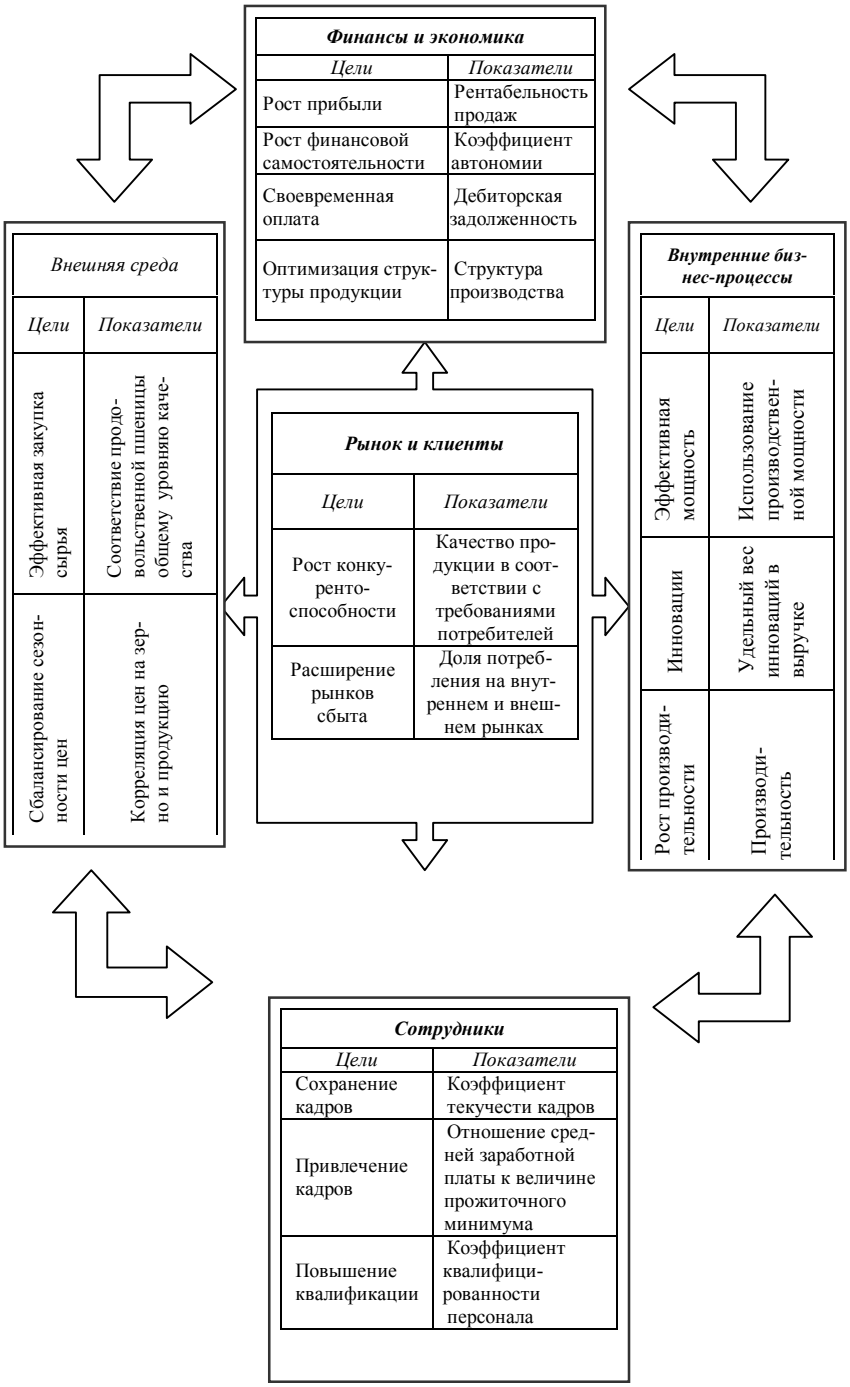

Рисунок 2 – Сбалансированная система показателей среднестатистического предприятия мукомольно-крупяной и комбикормовой промышленности (по состоянию на 2005г.)

Таблица 1 – Стратегические цели, показатели и мероприятия «Финансы и экономика»

Блок	Цели	Показатели	Факт 2004г.	Целевое значение по периодам					Мероприятия
				2007	2008	2009	2010	2011	
Финансы и экономика	Рост прибыли	Рентабельность продукции, %	4,40%	5,52%	6,64%	7,76%	8,88%	10,00%	Увеличение прибыли и снижение себестоимости продукции, максимизация ценности при минимизации затрат
	Рост финансовой самостоятельности	Коэффициент автономии, %	39,10%	41,28%	43,46%	45,64%	47,82%	50,00%	Наращивание собственных оборотных средств (сырья, готовой продукции)
	Своевременная оплата	Доля дебиторской задолженности в оборотных активах, %	52,00%	49,60%	47,20%	44,80%	42,40%	40,00%	Обеспечение сокращения просроченной дебиторской задолженности, увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности
	Оптимизация структуры продукции	Структура производства, %	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	Обеспечение оперативного мониторинга

		мука	51,14%	50,75%	50,35%	49,96%	49,56%	49,17%	спроса продук-ции, обеспечить реконструкцию и переналадку оборудования, отвечающего по требностям спроса
		крупа	4,19%	4,40%	4,60%	4,81%	5,01%	5,22%	
		комбикорм	44,67%	44,85%	45,04%	45,22%	45,41%	45,59%	

Таблица 2 – Стратегические цели, показатели и мероприятия «Рынок и клиенты»

Цели	Показатели	Факт 2004г.	Целевое значение					Мероприятия	Ответственный
			2007	2008	2009	2010	2011		
Рост конкурентоспособности	Качество продукции в соответствии с требованиями потребителей, место в рейтинге от 1 до 5.[1]	4	3	3	2	2	1	Обогащение микронутриентами, повышение пищевой ценности продуктов.	Служба главного инженера, Служба по качеству
Расширение рынков сбыта	Доля потребления в сегменте на внутреннем рынке, %							Проведение маркетинговых программ, открытие новых каналов сбыта	Служба маркетинга
	мука	*71,52 %*	*76,22 %*	*80,91 %*	*85,61 %*	*90,30 %*	*95,00 %*		
	крупа	*55,28 %*	*63,22 %*	*71,17 %*	*79,11 %*	*87,06 %*	*95,00 %*		
	комбикорм	*67,86 %*	*73,29 %*	*78,71 %*	*84,14 %*	*89,57 %*	*95,00 %*		
	Доля потребления в сегменте на внешнем рынке, %							Изучение потребностей внешнего рынка, активное проникновение на международные рынки, сертификация продукции по международным	Служба маркетинга, служба по качеству
	мука	*1,20 %*	*1,96 %*	*1,57 %*	*1,25 %*	*1,00 %*	*5,00 %*		
	крупа	*1,24 %*	*1,99 %*	*1,59 %*	*1,27 %*	*1,02 %*	*5,00 %*		
	комбикорм	*0,01*	*1,00*	*0,80*	*0,64*	*0,51*	*5,00*		

[1] В данном случае, рассматривается место, занимаемое по обогащению муки. За факт 2004г. принято место России в списке из пяти в сфере стандартов по обогащению муки микронутриентами. Дж. Багрянски Не хлебом единым // Хлебопродукты № 07 2005, с.17

		%	%	%	%	%	%	стандартам	

Таблица 3 – Стратегические цели, показатели и мероприятия «Внешняя среда»

Цели	Показатели	Факт 2004г.	Целевое значение					Мероприятия	Ответственный
			2007	2008	2009	2010	2011		
Эффективная закупка сырья	Соответствие продовольственной пшеницы общему уровняю качества	*4 класс*[2]	*4 класс*	*3 класс*	*3 класс*	*3 класс*	*2 класс*	Усиление входного контроля, поиск поставщиков качественного сырья	Коммерческая служба, Служба по качеству
Сбалансирование сезонности цен	Корреляция цен на зерно и продукцию (мука), ед.	*0,81*	*0,82*	*0,84*	*0,86*	*0,88*	*0,90*	Оперативный мониторинг цен на сырье с целью корректировки цен на готовую продукцию	Коммерческая служба и служба маркетинга

Таблица 4 – Стратегические цели, показатели и мероприятия «Внутренние бизнес-процессы»

Цели	Показатели	Факт 2004г.	Целевое значение					Мероприятия	Ответственный
			2007	2008	2009	2010	2011		
Эффективная мощность	Использование производственной мощности (мука), %	*40,00%*	*52,00%*	*64,00%*	*76,00%*	*88,00%*	*100,00%*	Освобождение от неликвидов, переналадка технологических линий на	Служба главного инженера, служба маркетинга

[2] Хлебопекарные свойства пшеницы урожая 2004г.// Хлебопродукты №08 2005, с.23-26

								производство пользующихся спросом продуктов (крупа, комбикорм)	
Инновации	Отношение затрат на инновации к объему выручки, %	*0,001%*	*0,20%*	*0,40%*	*0,60%*	*0,80%*	*1,00%*	Мотивация работников в целях роста инновационной активности, внедрение передовых технологий, изобретение новых продуктов	Все подразделения в рамках своей компетенции
Рост производительности	Производительность труда в натуральном выражении, т/чел/год	*156,00*	*187,20*	*218,40*	*249,60*	*280,80*	*312,00*	Реконструкция технологических линий, мотивация работников в целях повышения производительности	Служба главного инженера, служба управления персоналом

Таблица 5– Стратегические цели, показатели и мероприятия «Сотрудники»

Цели	Показатели	Факт 2004г.	Целевое значение					Мероприятия	Ответственный
			2007	2008	2009	2010	2011		

Сохранение кадров	Коэффициент текучести кадров, %	40,00 %	36,00 %	32,00 %	28,00 %	24,00 %	20,00 %	Эффективная мотивация, улучшение условий труда, создание атмосферы единой команды	Служба управления персоналом
Привлечение кадров	Отношение средней з/п к величине прожиточного минимума, раз[3]	2,04	2,24	2,43	2,62	2,81	3,00	Увеличение фонда оплаты труда в расчете на одного работника	Экономическая служба
Повышение квалификации	Коэффициент квалифицированности персонала, ед.	3,28	3,34	3,40	3,46	3,52	3,58	Направление на повышение квалификации, поощрение успешной подготовки	Служба управления персоналом

[3] Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата промышленно-производственного персонала пищевой промышленности с учетом мукомольно-крупяной 2004г. – 5319 руб.; величина прожиточного минимума на душу трудоспособного населения в целом по России 2004г. – 2602 руб.

Шаг пятый – разработка мер по достижению стратегических целей, определение и мотивирование ответственных лиц за достижение целей, ознакомление всех сотрудников с их ролью в реализации стратегию.

Шаг шестой – формирование обратной связи, обеспечения мониторинга и своевременной корректировки стратегических показателей результативности.

Формализация третьего, четвертого и пятого шагов возможна в удобной табличной форме, представленной по блоку «Финансы и экономика» в таблице 1. По такому же принципу оформляются цели и мероприятия всех остальных блоков.

Целевые значения по периодам в блоке «Финансы и экономика» определялись по принципу линейного тренда исходя из следующих позиций:

1) несмотря на то, что рекомендуемая рентабельность продаж предприятий мукомольной промышленности составляет 5%, за стратегический показатель принято 10% , это объясняется необходимостью предприятий в формировании собственных источников финансирования для воспроизводства и инновационной активности. [5].
2) за основу стратегических показателей коэффициента автономии и доли дебиторской задолженности (50% и 40% соответственно) приняты значения, рекомендуемые в методической литературе по финансово-экономическому анализу;
3) оптимизация структуры производства продукции планируется в соответствии с потребностями рынка (структурой потребления), сложившимися по факту 2004г.

Конечно, построение системы сбалансированных показателей, постановка стратегических целей и определение показателей результативности для каждого предприятия индивидуально. Не стоит рассматривать вышеприведенные числовые значения показателей как руководство к действию. Это лишь пример, который помогает понять общую концепцию и сделать выводы о преимуществах и необходимости применения системы сбалансированных показателей в стратегическом планировании предприятий, стремящихся к повышению эффективности менеджмента.

Список литературы:

1) Бутовский В. Мукомольный рынок России. Состояние и проблемы.// Хлебопродукты №05 – 2005, с.7-8
2) Промышленность России. 2005: Стат.сб./ Росстат. - М., 2006. - 460 с.;
3) Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр и доп./ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320с.
4) Российский статистический ежегодник Стат.сб./ Росстат. - М., 2006. - 820с.
5) Савчук В. П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений. - М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 175 с.
6) Хлебопекарные свойства пшеницы урожая 2004г.// Хлебопродукты №08 2005, с.23-26
7) Дж. Багрянски Не хлебом единым // Хлебопродукты № 07 2005, с.17