УДК 622:336.645.1

**Т.А.ПИКАЛОВА**, *студентка, pikalova_tatiana@mail.ru*
**Т.В.ПОНОМАРЕНКО**, *канд. экон. наук, доцент, stv_mail@mail.ru*

**T.A.PIKALOVA**, *student, pikalova_tatiana@mail.ru*
**T.V.PONOMARENKO**, *PhD in ec., associate professor, stv_mail@mail.ru*

# СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ЖЕЛЕЗОРУДНЫХ КОМПАНИЙ)

Обосновано применение методологии сбалансированной системы показателей (ССП) для управления компанией, реализации стратегических целей. ССП дополнена воспроизводственным и инновационным потенциалами с учетом специфики деятельности железорудного предприятия. Показано приоритетное значение оценки воспроизводственного потенциала для горного предприятия. Приведены стратегические карты ОАО «Михайловский ГОК» и ОАО «Карельский окатыш» на основе ССП, установлены причинно-следственные связи. Предложены мероприятия по повышению эффективности деятельности компаний на основе ССП.

***Ключевые слова*:** система сбалансированных показателей, воспроизводственный потенциал, инновационный потенциал, стратегическое управление, железорудные компании.

# THE BALANCED SCORECARD AS THE TOOL OF THE REALIZATION OF THE COMPANY'S STRATEGY (ON EXAMPLE IRON-ORE COMPANIES)

Application of methodology of the Balanced Scorecard (BSC) for management of the company, realizations of strategic targets is proved. The BSC is added reproductive and innovative potentials taking into account specificity of iron-ore enterprises' activity. Priority value of an estimation of reproductive potential for the mountain enterprise is shown. Strategic cards of «Mikhailovsky GOK» and «Karelian okatysh» on the basis of the BSC are constructed; relationships of cause and effect are established. Actions for efficiency's increase of companies' activity on the basis of the BSC are offered.

***Key words*:** the balanced scorecard, reproductive potential, innovative potential, strategic management, iron-ore enterprises.

Современным подходом в стратегическом менеджменте является применение в качестве инструмента управления сбалансированной системы показателей (ССП), активно используемой с начала 1990-х годов. ССП позволяет «связать» стратегические цели компании с ее бизнес-процессами, а также осуществлять контроль над реализацией стратегии. Система, помимо традиционных финансовых показателей для оценки эффективности деятельности компании, включает нефинансовую информацию, отражающую операционные бизнес-процессы, способность компании к развитию и росту, потенциал и намерения компании, а также связи с заинтересованными сторонами [1].

Для горной компании, деятельность которой характеризуется повышенной капиталоемкостью и ресурсоемкостью, в систему потенциалов необходимо включить воспроизводственный потенциал [2]. Также, по-нашему мнению, поскольку развитие ком-

паний осуществляется за счет разработки и внедрения новых технологий, необходимо учитывать инновационный потенциал.

Построение ССП состоит из следующих этапов: построение стратегической карты целей компании; разработка взаимосвязанной системы показателей для всех уровней управления; установка целевых значений показателей; делегирование ответственности за достижение целевых значений показателей; разработка и оптимизация стратегических инициатив (планов мероприятий); разработка внутренних нормативных документов для поддержки ССП.

Четкие причинно-следственные соотношения, отраженные на стратегической карте, позволяют организации сбалансированно и эффективно обеспечивать поддержку выполнения стратегии. Традиционные показатели отражают эффективность использования материальных активов. Причинно-следственные связи, указанные в стратегической карте, наглядно демонстрируют, каким образом нематериальные активы преобразуются в материальные (финансовые результаты) [5].

Апробация разработанной для горных компаний ССП была проведена на уровне сырьевого дивизиона холдингов «Металлоинвест» и «СеверСталь», ОАО «Михайловский ГОК» и ОАО «Карельский окатыш» соответственно.

Компании являются сопоставимыми по состоянию и обеспеченности минерально-сырьевой базой, объемам производства, численности и другим технико-экономическим показателям. Исходными данными для расчетов послужили бухгалтерская отчетность, а также корпоративная аналитическая информация компаний.

Для компаний проведен анализ эффективности деятельности ОАО «Михайловский ГОК» и ОАО «Карельский окатыш»[5] и разработана ССП по шести рассматриваемым направлениям:

1. Финансовый потенциал:
- рентабельность продаж, %;
- фондоотдача, руб./руб.;
- коэффициент ликвидности;
- коэффициент автономии.

2. Потенциал заинтересованных групп:
- доля на внутреннем рынке, %;
- доля на внешнем рынке, %;
- концентрация производства;
- количество полученных претензий, шт.

3. Кадровый потенциал:
- производительность труда по товарной продукции, руб./чел.-мес.;
- производительность руды по горной массе, т/ мес.;
- текучесть кадров, %;
- доля сотрудников с высшим образованием, %.

4. Потенциал внутренней операционной эффективности:
- износ основных средств, %;
- оборачиваемость капитала;
- неплановые простои оборудования, ч;
- отгружено товарной продукции по отношению к произведенной, %.

5. Воспроизводственный потенциал:
- содержание полезного компонента, %;
- качество основного вида товарной продукции (окатышей);
- потери полезного ископаемого, %.

6. Инновационный потенциал:
- количество патентов, шт.;
- затраты на осуществление научно-технической деятельности, тыс. руб.;
- нематериальные активы, тыс. руб.

В целом показатели разработанной ССП свидетельствует о б♦льшей результативности деятельности ОАО «Карельский окатыш», что связано с лидирующей позицией компании на рынке железорудных окатышей, более качественной продукцией, достигнутой производительностью труда, более эффективным использованием основных средств.

В своей деятельности компании стремятся к реализации определенных стратегических целей.

Стратегические цели холдинга «Металлоинвест»:

1. Устойчивое увеличение стоимости холдинга за счет повышения рентабельности активов и эффективности бизнеса.

2. Гибкое реагирование на изменение внешних факторов.

3. Лидерство по качеству и технологиям.

4. Выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью.

5. Повышение качества продукции и расширение номенклатуры изделий.

6. Создание высокопрофессиональной команды специалистов и менеджеров.

7. Проведение политики охраны окружающей среды.

8. Безупречная репутация, неукоснительное следование нормам деловой этики и принципам социальной ответственности.

Исходя из приведенной стратегии компании, были определены цели ОАО «Михайловский ГОК» по следующим направлениям:

1. Финансовый потенциал:

• устойчивое увеличение стоимости предприятия за счет повышения рентабельности активов;

• эффективность бизнеса, снижение рисков.

2. Потенциал заинтересованных групп:

• безупречная репутация;

• лидерство на рынке.

3. Внутренние бизнес-процессы:

• лидерство по качеству и технологиям;

• выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью;

• повышение качества продукции.

4. Обучение и рост:

• создание высокопрофессиональной команды специалистов и менеджеров.

5. Воспроизводственный потенциал:

• рациональное использование ресурсной базы.

6. Инновационный потенциал:

• разработка новых и совершенствование имеющихся технологий в области добычи и переработки полезных ископаемых.

На основе выявленных целей была построена стратегическая карта для ОАО «Михайловский ГОК» и установлены причинно-следственные связи как основные элементы сбалансированной системы показателей (рис.1).

Для повышения эффективности деятельности компаний на основе анализа стратегических карт и причинно-следственных связей были разработаны следующие мероприятия (для ОАО «МГОК»):

• перемещение в долгосрочное положение соединительного железнодорожного пути станция «Траншейная» – станция «Нулевая» – вовлечение в добычу 3 млн т неокисленных кварцитов восточного борта карьера «Центральный» из ранее временно неактивных;

• строительство железнодорожной транспортной подсистемы заездов на глубокие горизонты и перегрузочные пункты (–25/–35 м, –41/–49 м, –15/–25 м) которые обеспечат стабилизацию расстояний автоперевозок неокисленных кварцитов;

• выпуск гематитового концентрата из хвостов обогащения;

• регулярный контроль уровня воздействия производственной деятельности предприятий на окружающую среду за счет установки экологических постов для мониторинга состояния окружающей среды;

• снижение выбросов вредных примесей в атмосферу за счет внедрения для взрывания эмульсионных взрывчатых составов с нулевым или близким к нему кислородным балансом;

• формирование кадрового резерва управляющего звена.

Стратегические цели холдинга «Северсталь»:

1. Увеличение объемов производства, в том числе продуктов с высокой добавленной стоимостью.

2. Повышение средней цены продаж.

3. Оптимизация затрат.

4. Создание условий для раскрытия творческого потенциала работников.

5. Повышение капитализации компании.

6. Повышение социальной значимости и ответственности компании.

Исходя из приведенной стратегии компании, были определены цели ОАО «Карельский окатыш» по следующим направлениям:

1. Финансовый потенциал:

• повышение капитализации компании за счет повышения рентабельности активов, эффективности бизнеса;

• оптимизация затрат.

2. Потенциал заинтересованных групп:

• безупречная репутация;

• лидерство на рынке.

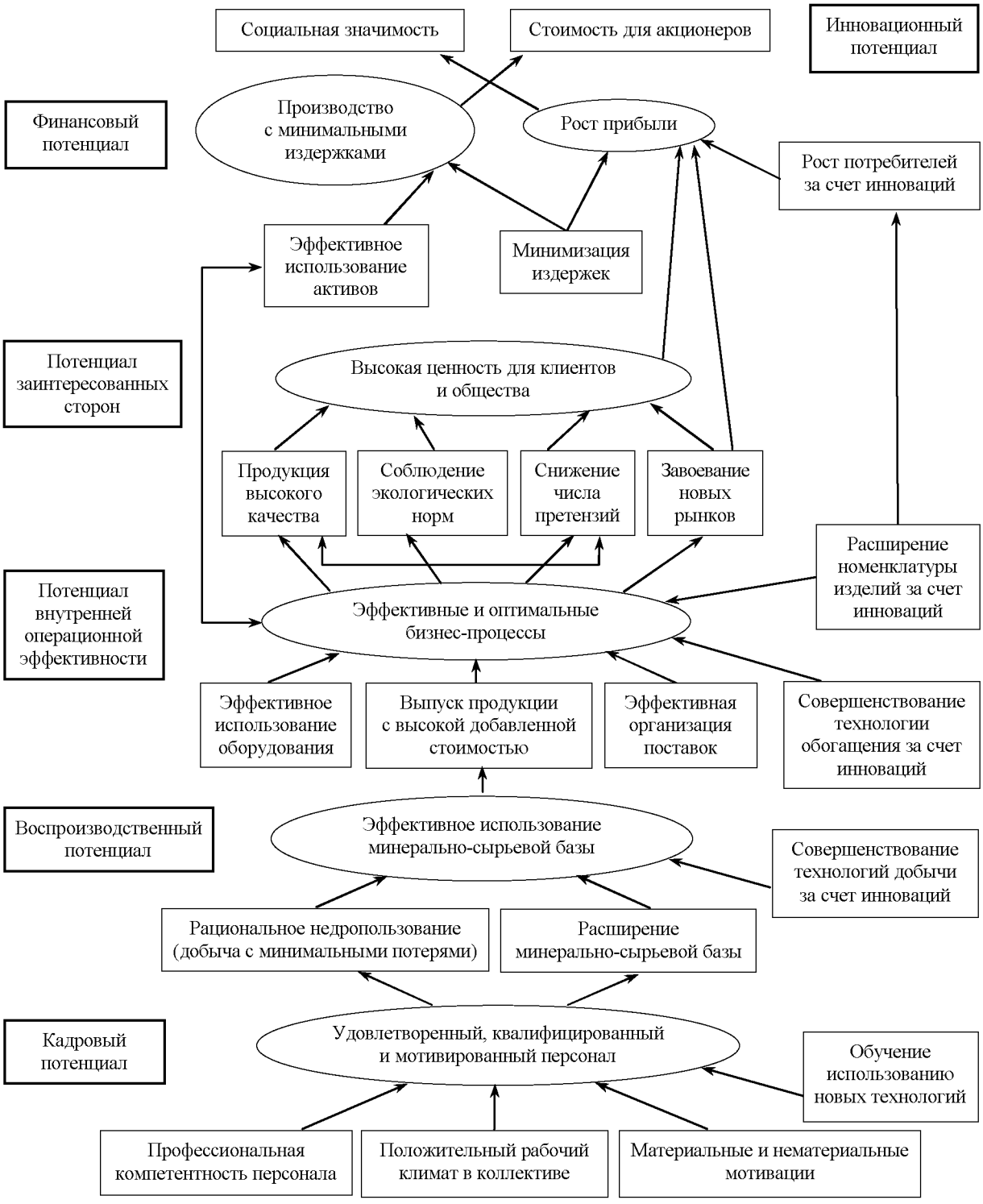



Рис.1. Стратегическая карта для ОАО «Михайловский ГОК»

3. Внутренние бизнес-процессы:

• увеличение объемов производства окатышей;

• установление и поддержание высокого качества продукции;

• выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью.

4. Обучение и рост:

• проведение и реализация эффективной социальной политики в отношении работников;

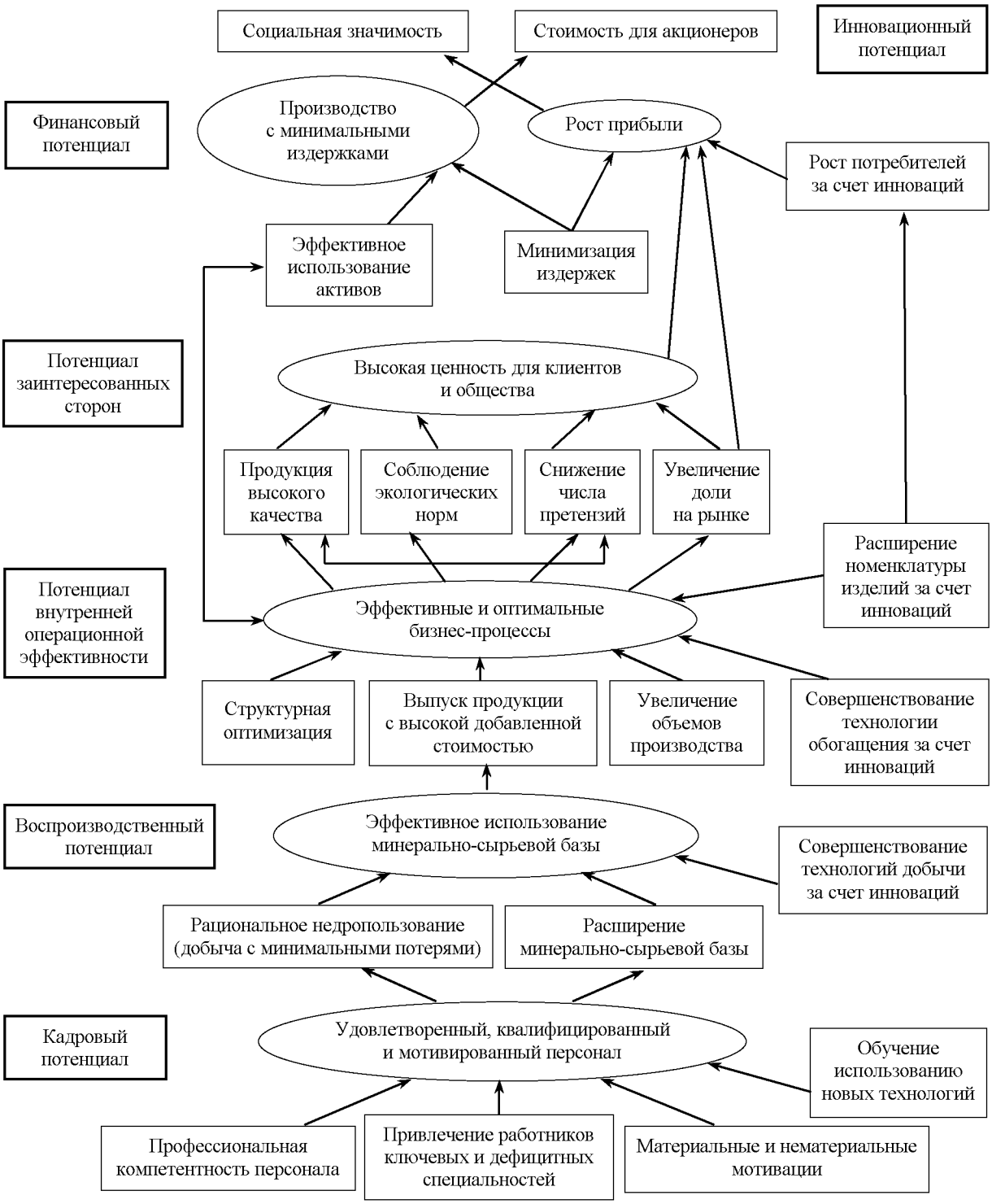



Рис.2. Стратегическая карта для ОАО «Карельский окатыш»

• создание высокопрофессиональной команды специалистов и менеджеров.

5. Воспроизводственный потенциал:

• рациональное использование ресурсной базы.

6. Инновационный потенциал:

• разработка новых и совершенствование имеющихся технологий в области добычи и переработки полезных ископаемых.

На основе выявленных целей была построена стратегическая карта для ОАО «Карельский окатыш» и установлены причинно-следственные связи как основные элементы сбалансированной системы показателей (рис.2).

Для реализации поставленных целей руководству ОАО «Карельский окатыш» необходимо осуществить ряд мероприятий по каждому из выделенных направлений.

Направление воспроизводственный потенциал:

• перенос погрузочно-перегрузочного пункта с горизонта +100 м на горизонт +130 м, что позволит открыть запасы руды 1,5 млн т из ранее временно неактивных.

Потенциал внутренней операционной эффективности:

• модернизация используемого оборудования (буровые станки, погрузочные экскаваторы) для увеличения производительности техники и увеличения объемов производства окатышей.

Потенциал заинтересованных сторон:

• регулярный контроль уровня воздействия производственной деятельности предприятий на окружающую среду за счет установки экологических постов для мониторинга состояния окружающей среды;

• снижение выбросов вредных примесей в атмосферу за счет внедрения для взрывания эмульсионных взрывчатых составов с нулевым или близким к нему кислородным балансом.

Направление кадровый потенциал:

• внедрение «Жилищной программы» для привлечение работников ключевых и дефицитных специальностей: компенсация процентной ставки банка по ипотечному кредиту;

• разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией.

Таким образом, сбалансированная система показателей позволяет перейти от интуитивного к научному обоснованию принимаемых эффективных управленческих решений на основе стратегических карт с причинно-следственными связями.

## ЛИТЕРАТУРА


1. *Виноградова В.В.* Методика оценки совокупного экономического потенциала горного предприятия на основе сбалансированной системы показателей / В.В.Виноградова, Т.В.Пономаренко // Межвузовский сборник: «Экономика и управление производством». СПб, 2006. Вып.15.

2. *Виноградова В.В.* Оценка экономического потенциала компании / В.В.Виноградова, Т.В.Пономаренко // Сборник научных статей Междунар. научно-практ. конференции «Социально-экономические проблемы развития России и проблемы глобализации: потенциал возможного»; СПбГПУ. СПб, 2007.

3. *Пономаренко Т.В.* Особенности построения сбалансированной системы показателей в интегрированных горных компаниях / Т.В.Пономаренко, Т.А.Пикалова // Сборник научных статей Междунар. научно-практ. конференции «Интеграция науки, образования и производства – стратегия развития инновационной экономики». Екатеринбург, 2011.

4. *Каплан Р.С.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон. М., 2006.

5. *Каплан Р.С.* Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон. М., 1996.


## REFERENCES


1. *Vinogradova V* V., *Ponomarenko T.V.* Evaluation of Aggregated Economical Potential of Mining Enterprise on the Base of Balanced Scorecard // Digest of Scientific Papers Galurgii Institute. Saint Petersburg, 2006. Is.15.

2. Ponomarenko T.V., *Vinogradova V.V.* Evaluation of a Company's Economical Potential // Social-Economical Problems of Russia's Development and Problems of Globalization: Potential of the Possible. Digest of Scientific Papers. Saint Petersburg, 2007.

3. *Ponomarenko T.V.*, *Pikalova T.*A. The feature of construction of the Balanced Scorecard in integrated mountain companies // «Integration of the science, formation and manufacture – strategy of development of innovative economy». Digest of Scientific Papers. Ekaterinburg, 2011.

4. *Kaplan R.S.*, *Norton D.P.* Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Moscow, 2006.

5. *Kaplan R.S.*, *Norton D.P.* The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Moscow, 1996.