

УДК 65

Т.В. Петрова, Г.Г. Казанцева

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УГОЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Представлены стратегические карты Сбалансированной системы показателей, полученные путем каскадирования и необходимые для эффективного внедрения системы управления в угольной компании.

В настоящее время угольная компания – это сложный технологический комплекс по добыче и переработке угля, объединяющий десятки предприятий. Экономическая стабильность угольной компании, эффективность ее деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с непрерывным совершенствованием и развитием производственно-хозяйственной деятельности, которая может быть позитивной только в случае, если в компании используется эффективная система управления.

По итогам анализа современных стратегических систем управления наиболее оптимальной системой управления с учетом специфических особенностей для угольной компании является Сбалансированная система показателей (ССП). Компонентами ССП являются миссия, видение будущего, стратегия компании, а так же составляющие (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие) со стратегическими целями и показателями эффективности.

Для определения основных направлений развития угольной компании или, другими словами, стратегических направлений ее развития, необходимо придерживаться основных

положений по разработке ССП, рекомендуемых авторами данной системы Р. Капланом и Д. Нортоном.

В первую очередь, следует определить миссию угольной компании с дальнейшей формулировкой видения и стратегий развития компании.

Миссия угольной компании должна быть обусловлена спецификой товара (уголь), реализуемого угольной компанией, его потребительской ценностью и спектром применения для производственных и бытовых нужд. Таким образом, основная цель существования угольной компании, т.е. ее миссия – «Обеспечение сегментов топливно-энергетических внутренних и внешних сырьевых рынков угольной продукцией».

Далее, на основе миссии необходимо определить, каким мы хотим видеть наше будущее? Менеджмент компании должен иметь представление о том, какого направления развития она придерживается. Видение представляет собой словесную картину того, какой компания хочет стать в будущем – через 5, 10 или 15 лет.

В качестве видения угольной компании предлагается следующая формулировка: «Быть устойчиво конкурентоспособной угольной компанией».

По результатам проведенного SWOT-анализа и анкетирования целесообразен следующий набор стратегических направлений для угольной компании:

- удовлетворение потребителей (за счет достаточных объемов угольной продукции высокого качества);
- ведение эффективного, безопасного и экологически чистого производства (за счет адаптивности организационной структуры управления и наличия высокого потенциала трудовых ресурсов, а так же отработанной законодательной базы по вопросам регулирования ведения безопасного производства, соблюдения экологических норм по сбросам и выбросам вредных веществ и т.д.);
- внедрение инноваций, прогрессивных техники и технологий, новых видов продукции (за счет возможности использовать на производстве современные технико-технологические ресурсы отрасли и т.д.);
- мотивация и повышение квалификации персонала (за счет высоко-производительного оборудования, снижающего трудоемкость работ, хорошего социального обеспечения и гибкой системы оплаты труда и т.д.).

В результате трансформирования стратегических направлений в стратегические цели и показатели, выбранные экспертами, формируется корпоративная стратегическая карта угольной компании (рис. 1).

О разработанных стратегических направлениях, стратегических целях и показателях компании должны знать как акционеры и топ-менеджеры, так и весь персонал компании. Без этого условия реализация стратегических планов невозможна, и процесс стра-

тегического планирования оказывается бесполезным.

При адаптации ССП к специфике угольной компании следует воспользоваться методом каскадирования. Адаптированная схема каскадирования для организационных единиц угольной компании представлена на рис. 2.

Как видно из рис. 2, на уровне структурной единицы «Шахта №» стратегическая карта разрабатывается без составляющей финансы, так как шахта не является самостоятельным юридическим лицом и не может распоряжаться финансовыми средствами. Финансовая составляющая воплощается в действительность посредством реализации остальных трех составляющих, следовательно, все стратегические направления будут выполнены.

Меньшей структурной единицей после шахты, является «Технологический процесс». Составление стратегических карт по технологическим процессам позволяет максимально учесть в них специфику угледобывающего производства. В отличие от структурной единицы «Шахта №», стратегическая карта по «Технологическому процессу» состоит только из двух составляющих бизнес-процессы и обучение и развитие. Составляющая клиенты не учитывается при составлении стратегических карт, так как на уровне технологического процесса интересы потребителя угля напрямую не учитываются, и реализуются лишь через оставшиеся две составляющие.

При разработке участковых, групповых и личных стратегических карт набор составляющих будет различным в зависимости от профессиональных обязанностей работника.

Универсальная стратегическая карта для структурной единицы «Шахта N» представлена на рис. 3. Основой для каскадирования на

уровень «Шахты N» является стратегическая карта «Угольной компании» (корпоративная стратегическая карта) (рис. 1).

Рисунок 2 – Схема каскадирования ССП для угольной компании

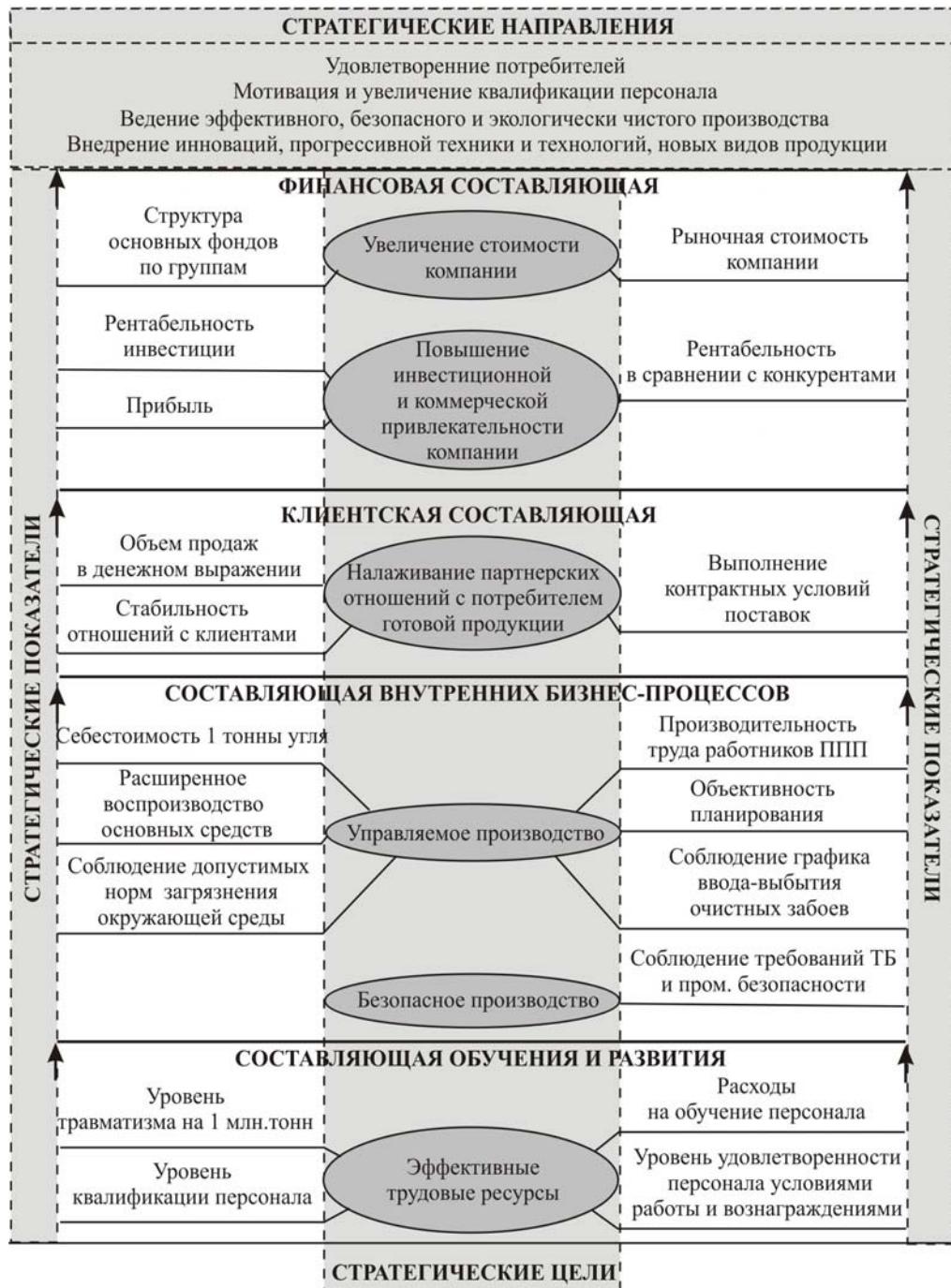


Рис. 1. Стратегическая карта угольной компании



Рис. 2. Схема каскадирования ССП для угольной компании

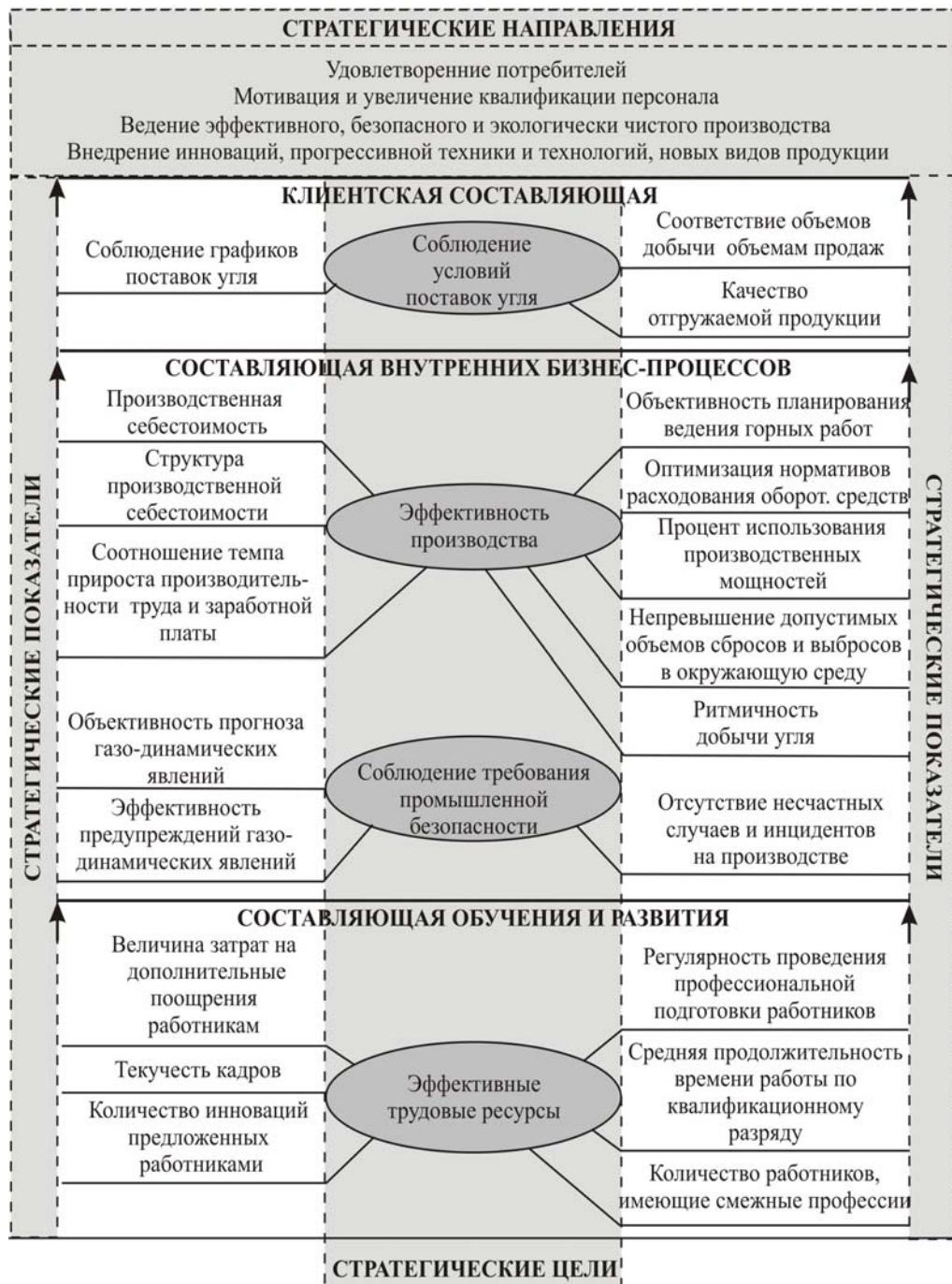


Рис. 3. Стrатегическая карта «Шахты N»

В стратегической карте «Шахты №» стратегические направления сохраняются те же, что и в корпоративной стратегической карте. Стратегические цели и показатели трансформируются в те, которые возможны для достижения в рамках отдельной хозяйственной единицы – шахты.

Таким образом, на разных организационных уровнях стратегические карты ССП представлены различным набором составляющих. В стратегических картах определенного уровня сохраняются только та информация, которая способствует работникам соответствующего уровня достижению общей цели компании (миссии).

Тем самым, разработанная ССП на всех организационных уровнях ком-

пании будет функционировать как эффективная стратегическая система управления организацией, способствующая оптимальному планированию, организации, мотивации и контролю за деятельностью всех структурных подразделений компании и ее работников. ССП призвана согласовывать стратегические направления работы с операционными с помощью четко разработанного инструментария к действию персонала, находящегося на разных корпоративных уровнях. Понимание целей компании и компетенция персонала к их достижению образуют факторы успешного внедрения ССП, следовательно, способствуют повышению конкурентоспособности компаний на рынке. **ГИАБ**

Коротко об авторах

Петрова Т.В. – доктор экономических наук, профессор,
Казанцева Г.Г. – аспирант,
кафедра ЭУП СибГИУ. Г. Новокузнецк.

Рецензент канд. экон. наук, доцент Г.Г. Держерукова, кафедры финансов Новокузнецкого филиала-института Кемеровского государственного университета (НФИ КемГУ).



Р У К О П И С И ,

ДЕПОНИРОВАННЫЕ В ИЗДАТЕЛЬСТВЕ МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ГОРНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Езерский М.Ю. Формирование структуры сети, моделирующей технологическую систему шахты (666/12-08 — 17.10.08) 9 с.

Езерский М.Ю. Алгоритм реализации сети нечеткого вывода, моделирующей технологическую систему шахты (667/12-08 — 17.10.08) 6 с.