

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

DOI 10.22394/1818-4049-2019-86-1-34-40

УДК 338.2

В. К. Резанов

Е. А. Осипова

Стратная модель системы сбалансированных показателей как инструмент стратегического управления лесопромышленной компанией

В статье рассматривается сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления лесопромышленной компанией, наиболее соответствующий принципам устойчивого развития и адаптивного лесопользования. На основе анализа различных моделей системы сбалансированных показателей предлагается авторская стратная социально-эколого-экономическая модель сбалансированной системы показателей лесопромышленной компании. Особенностью предлагаемой модели является выделение внутри проекций сбалансированной системы показателей социальной, экономической и лесоводственно-экологической страт, в которые включаются соответствующие показатели. Приведены принципы отбора показателей, показан алгоритм построения стратной модели сбалансированной системы показателей и интегральной оценки уровня устойчивого, адаптивного развития компании.

Ключевые слова: лесопромышленная компания, система сбалансированных показателей, стратная модель, интегральная оценка устойчивого развития.

Лесной комплекс имеет особое значение для Хабаровского края по стратегическому потенциалу, так как лесная промышленность является одной из отраслей специализации. Именно в этой отрасли абсолютизация экономических приоритетов может привести к нежелательным последствиям. Ведь государство здесь является не только стабилизирующим фактором развития нерыночных лесных отношений, но и собственником лесных ресурсов. Поэтому при формировании концептуальных положений стратегического управления устойчивым развитием лесного комплекса необходимо учитывать интересы всех его субъектов для обеспечения максимальных условий

его развития.

Длительное время лесопромышленные компании региона находились в погоне только за высоким уровнем дохода, что, в конечном итоге, привело к дисбалансу в развитии отдельных компонентов лесопромышленного комплекса, выражающихся в абсолютизации экономических приоритетов [Резанов, 2015; Резанов, Осипова, 2017]. Тогда как значение социальных и экологических приоритетов в развитии компаний лесного комплекса региона должно возрастать. Это объясняется тем, что лесозаготовительные предприятия региона расположены в небольших зачастую отдаленных населенных пунктах, благополучие населения

Владимир Константинович Резанов – д-р экон. наук, профессор кафедры производственного менеджмента, Тихоокеанский государственный университет (680035, Россия, г. Хабаровск, ул. Тихоокеанская, д. 136). *E-mail: rezanov@mail.ru*

Елена Андреевна Осипова – заместитель начальника отдела мониторинга и анализа социальных процессов комитета по внутренней политике, Правительство Хабаровского края (680000, Россия г. Хабаровск, ул. Пушкина, д. 23). *E-mail: osipova.elena92@gmail.com*

которых напрямую зависит от успешности работы этих компаний, а также стабилизирующей функцией лесов как важнейшей подсистемы биосферы Земли [Резанов, 2015].

Понимание того, что существующие подходы к оценке эффективности деятельности лесопромышленных компаний не соответствуют целям и принципам устойчивого развития и стратегического управления, привело к необходимости разработки новых подходов, направленных на устойчивое развитие предприятий [Резанов, Осипова, 2017]. Одним из методов разрешения сложившейся ситуации является внедрение на предприятиях лесного комплекса инструментов стратегического управления, направленных по повышению организационной эффективности. Одним из таких инструментов может стать система сбалансированных показателей (ССП) как метод стратегического управления, получивший наиболее широкое признание как в научном сообществе, так и в практике управления предприятиями. Многие ведущие компании мира разработали и успешно реализовали СПП. Такая популярность данного метода, по нашему мнению, обуславливается тем, что он является органичным наполнением и конкретизацией системного подхода, что и предопределяет его широкое применение в любой сфере деятельности при любом стиле управления [Резанов, Осипова, 2017, Осипова, 2017].

Система сбалансированных показателей представляет стратегию компании через совокупность взаимосвязанных измеримых показателей, сгруппированных по проекциям [Каплан, Нортон, 2008]. В настоящий момент разработаны различные подходы к построению СПП (модели Р. Каплана и Д. Нортон; Х. Фридага и В. Шмидта; Х. Рамперсада и др.). Несмотря на то, что каждый из этих подходов является оригинальным, в каждой модели СПП выделяются в качестве константы проекции, стратегические цели, стратегическая карта, включающая множество показателей и их целевые значения [Резанов, Осипова, 2017, Осипова, 2017, Шабалина, Резанов, 2011].

Применительно к лесопромышлен-

ным компаниям СПП должна учитывать особенности развития организации, ее управленческий потенциал, а также особенности лесопромышленного комплекса в целом. В связи с этим нами предлагается стратегический подход к управлению лесопромышленной компанией, основой которого выступает стратная социально-эколого-экономическая модель системы сбалансированных показателей [Резанов, Осипова, 2017]. Ее отличают согласованность интересов участников; сбалансированность; соподчиненность целей; учет специфики деятельности и развития; наличие видения будущего (возможность его реализации). Благодаря этим характеристикам СПП создает эффективную основу для обеспечения устойчивого развития компании.

Формирование стратной социально-эколого-экономической модели СПП включает в себя адаптацию классического варианта построения СПП к особенностям деятельности лесопромышленных компаний в контексте устойчивого развития. При разработке модели учитывались также факторы устойчивого развития, оказывающие влияние на компанию и существующий опыт разработки СПП для лесопромышленного комплекса в целом [Резанов, Осипова, 2017, Осипова, 2015]. Как и в классических разработках Р. Каплана и Д. Нортон, логика построения стратной модели СПП основана на выделении четырех проекций: «Финансы», «Окружение», «Внутренние процессы», «Потенциал» [Осипова, 2015].

Так, в проекцию «Финансы» включаются экономические показатели деятельности компании, являющиеся индикаторами соответствия стратегии развития компании общему плану развития в целом. В СПП Р. Каплана и Д. Нортон финансовые показатели стоят во главе дерева целей компании, однако авторы подчеркивают наличие тесной взаимосвязи с целями и показателями в других проекциях [Калашникова, Кармазина, 2014]. По мнению авторов СПП, «... финансовые показатели относятся к прибыльности и измеряются, например, операционной прибылью, доходностью заемного капитала или добавленной стоимостью. Альтернативными финансовыми целями

могут быть быстрый рост объема продаж или генерирование потока наличности» [Каплан, Нортон, 2008].

В проекции «Внутренние процессы» отражаются показатели, характеризующие основные бизнес-процессы, протекающие внутри компании или холдинга. При этом выделяются основные бизнес-процессы, связанные с осуществлением лесозаготовки, деревопереработки и доставки произведенных продуктов до потребителя, и второстепенные процессы, направленные на создание условий для успешной реализации основных процессов.

В основу ССП Р. Капланом и Д. Нортоном заложена идея о том, что, оценивая успешность деятельности той или иной корпорации, необходимо учитывать влияние и удовлетворение интересов стейкхолдеров (персонала, контрагентов). Наше видение этого положения заключается в проекции «Окружение», которая включает в себя показатели, отражающие все взаимосвязи компании с субъектами внешней среды.

Показатели проекции «Потенциал» отражают возможные будущие результаты деятельности компании. Данная проекция направлена на обеспечение высокой эффективности иницируемых социально-эколого-экономических процессов деятельности компании. Она является, по нашему мнению, ключевой в процессе обеспечения устойчивого развития компании.

При этом стоит отметить, что предложенный перечень проекций не является исчерпывающим и не претендует на полноту охвата всех направлений деятельности лесопромышленной компании, ее эко-бизнес-пространства. Для каждой конкретной компании ССП должна формироваться с учетом ее специфики деятельности, сложившейся системы управления, потребностях в текущем и будущих периодах [Резанов, Осипова, 2017, Осипова, 2015].

Исходя из приоритетов и тенденций развития лесного комплекса, внутри каждой проекции нами выделяются экономическая, социальная и лесоводственно-экологическая страты или подпроекции ССП. Именно в свя-

зи выделением страт внутри проекций ССП, предлагаемая нами модель получила название стратной. Потребность в выделении социальной, экономической и лесоводственно-экологической страт внутри ССП лесопромышленной компании объясняется соответствием требованиям устойчивого развития (адаптивного лесопользования), где традиционно выделяются три составляющие: экономическая, экологическая и социальная компоненты. При этом для обеспечения устойчивого развития данные компоненты должны находиться в балансе.

Экономическая страта предполагает создание условий, направленных на поддержание необходимого уровня ее экономической эффективности как базиса для дальнейшего развития [Осипова, 2017]. Экологическая компонента представляет собой деятельность по защите и восстановлению окружающей среды, минимизации ущерба, нанесенного в ходе хозяйственной деятельности и достижения необходимого уровня экологической эффективности. Для лесопромышленной компании наличие системы экологического менеджмента является необходимостью и свидетельствует о признании экологически безопасного и стабильного соответствия параметров и характеристик процессов и продукции природоохранным нормам и правилам [Дерягина, Астафьева и др. 2007]. В контексте деятельности лесопромышленной компании помимо экологической составляющей необходимо выделить и лесоводственную компоненту, заключающуюся в разработке и реализации программ восстановления лесов, направленную на внедрение модели интенсивного использования и воспроизводства лесов.

Социальная страта основана на разработке и реализации программ повышения эффективности и результативности персонала путем создания комфортных и безопасных условий труда, обеспечении медицинского обслуживания и социального страхования, стабильной выплаты заработной платы, реализации программ обучения и повышения квалификации персонала. Для лесопромышленных компаний социальная составляющая устойчивого развития имеет особую ак-

туальность. В связи с тем, что зачастую лесозаготовительные предприятия располагаются в небольших отдаленных моноспециализированных населенных пунктах (лесных поселках), благополучие населения таких поселков напрямую зависит от успешности работы компании и проводимой ею социальной политики [Резанов, Шабалина, 2011]. Несомненно, социальная политика требует дополнительных финансовых вложений компании, но эффект от ее реализации должен превосходить затраты. Вследствие того, что в компании будет сохраняться незначительная текучесть кадров, количество претендентов на занятие вакантных должностей в такой компании будет больше, следовательно, велика вероятность приема на работу специалиста, способного выполнять работу с наименьшими затратами, а это, в свою очередь, позволит повысить производительность труда и качество работы [Осипова, 2017].

На наш взгляд, выделение страт внутри проекций ССП соответствует миссии лесного комплекса и отражает предпочтения различных заинтересованных сторон. Заметим, что заявленные проекции и страты включают в себя как финансовые, так и нефинансовые данные, описывающие предложения корпора-

тивной ценности, под которой понимается уникальный, отличительный набор выгод потенциальным клиентам и потребителям [Каплан, Нортон, 2006], что в полной мере соответствует методологии построения ССП.

Алгоритм построения ССП на основе стратной социально-экономической модели (рис. 1) заключается в следующем: а) формулирование миссии холдинга, исходя из стратегии развития компании и с учетом факторов устойчивого развития, которая декомпозируется на ключевые цели холдинга; б) на основе ключевых целей холдинга определяются ключевые цели его бизнес-единиц; в) для каждой цели отбираются ключевые показатели эффективности; г) показатели группируются в проекции и подпроекции;

д) для каждого показателя определяется целевое значение, а также составляется план мероприятий для достижения выбранного целевого значения;

е) проводится интегральная оценка степени устойчивого развития ССП холдинга [Резанов, Осипова, 2017, Осипова, 2017].

В целях конкретизации предмета исследования, в рамках данной работы мы ограничиваемся только этапами постро-

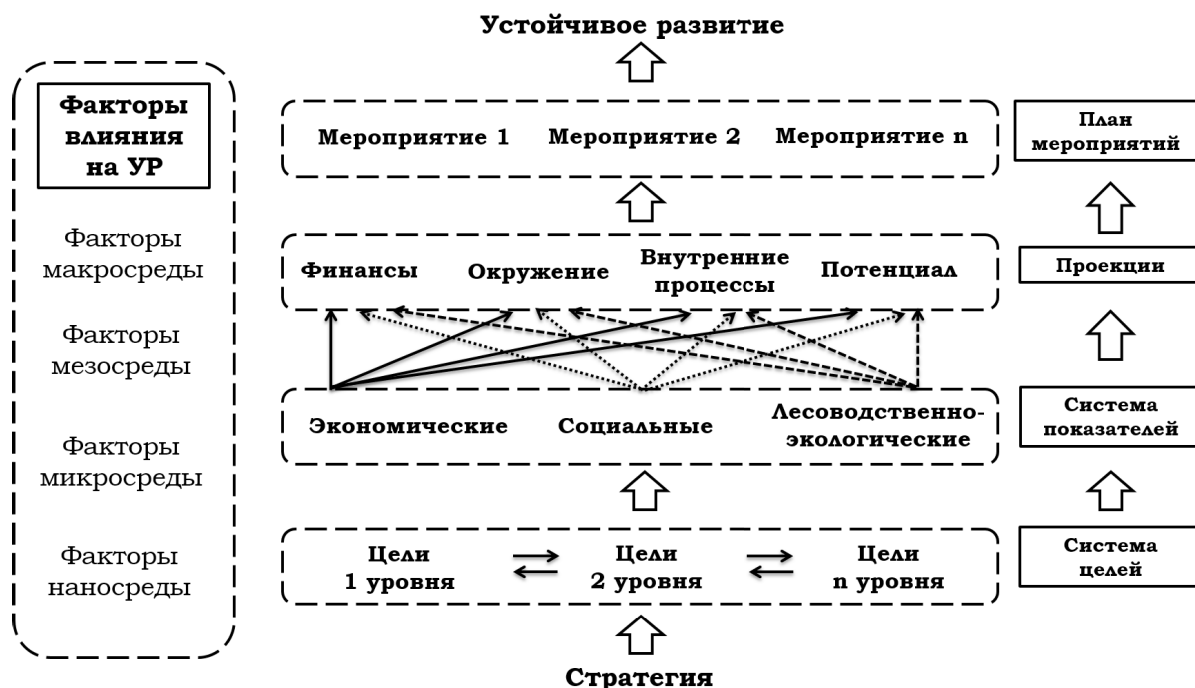


Рис 1. Стратная модель ССП устойчивого развития компании

ения ССП и не рассматриваем этапы ее внедрения в деятельность компании. Так как внедрение ССП является не универсальной последовательностью действий, этапы внедрения разрабатываются применительно к каждой конкретной компании с учетом специфики ее управленческой и организационной структуры. Необходимо заметить, что в связи с формальным отношением к стратегическому управлению многих лесопромышленных компаний, стратегические цели могут не отражать всей полноты стратегии предприятия. Формулирование и уточнение ключевых целей холдинга позволяет прийти к общему пониманию и конкретизировать цели, что упрощает и делает более удобным составление стратегической карты холдинга [Осипова, 2017].

Формирование ключевых целей холдинга осуществляется на основании анализа документов (стратегический план предприятия, миссия и стратегические цели предприятия, политика и цели в области качества, экологическая политика, политика в области безопасности и охраны труда, учитываются требования систем управления рисками и стандартов менеджмента качества). В ходе анализа документов выделяются основные требования, которые должны быть максимально учтены при построении стратегической карты. Алгоритм формирования стратегической карты холдинга включает в себя два основных момента: определение ее структуры (проекций) и системы стратегических целей. Логика построения стратегической карты выглядит следующим образом: а) стратегическая карта формируется на основе миссии, направленной на обеспечение устойчивого развития компании; б) карта наполняется ключевыми целями, необходимыми условиями, при выполнении которых компания достигает успеха в реализации стратегии; в) все ключевые цели логически группируются по проекциям и подпроекциям в соответствии с методикой построения [Резанов, Осипова, 2017]. При этом, не являясь инструментом создания стратегии, построение ССП может привести к необходимости ее переосмысления и доработки. ССП позволяет преобразовать миссию холдинга

в цели и конкретные показатели работы – своеобразную «систему координат» действий, а также обеспечить взаимосвязь различных функциональных областей. Отметим, что отбор показателей в каждую проекцию и страту должен осуществляться в соответствии с принципами целенаправленности, информативности, детализации, непротиворечивости и согласованности показателей, своевременности и адекватности, комплексности и сопоставимости показателей [Резанов, Осипова, 2017]. Следует также подчеркнуть, что конструктивной особенностью нашей модели ССП является интегральная оценка степени устойчивого развития компании и ее подразделений на основе метода расстановки приоритетов.

На наш взгляд, построение и реализация стратной социально-эколого-экономической модели ССП лесопромышленной компании позволит руководству компании сделать систему управления эффективнее, а также реализовывать адаптивную стратегию развития лесного комплекса, поскольку гарантирует сохранение баланса социально-эколого-экономических целей и интересов.

Список литературы:

1. Дерягина С. Е., Астафьева О. В., Струкова М. Н., Струкова Л. В. Экологический менеджмент на предприятии. Екатеринбург: ИПЭ УрО РАН – УГТУ УПИ, 2007.
2. Калашникова Е. Ю., Кармазина Ю. А. Исследование сбалансированной системы показателей Каплана и Нортон при оценке финансового здоровья корпорации // Молодой ученый. 2014. №4. С. 524–526.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимпик-бизнес», 2008.
4. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006.
5. Осипова Е. А. Стратегическое управление устойчивым развитием лесопромышленной компании на основе сба-

лансированной системы показателей // Молодые ученые – Хабаровскому краю : материалы XIX краевого конкурса молодых ученых и аспирантов, Хабаровск, 13-20 янв. 2017 г. Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2017. С. 16–21.

6. Осипова Е. А. Методические основания стратегического управления устойчивым развитием лесопромышленной компании на основе системы сбалансированных показателей // Власть и управление на Востоке России. 2015. № 4 (73). С. 195–201.

7. Осипова Е. А. От устойчивого развития лесопромышленного комплекса к устойчивому развитию лесопромышленной компании // Власть и управление на Востоке России. 2016. №3 (76). С.158–165.

8. Резанов В. К. Управление адаптивным развитием лесного комплекса. Хабаровск: Изд-во Тихоокеанск. гос. ун-та, 2015.

9. Резанов В. К., Осипова, Е. А. Стратная модель системы сбалансированных показателей устойчивого развития компании. Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2017.

10. Резанов В.К., Шабалина М.В. Интегрированная модель системы сбалансированных показателей лесного комплекса. Хабаровск: Из-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2011.

11. Шабалина М. В., Резанов В. К. Стратегическое управление лесным комплексом на основе сбалансированной системы показателей. Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2011.

Библиографическое описание статьи

Резанов В. К., Осипова Е. А. Стратная модель системы сбалансированных показателей как инструмент стратегического управления лесопромышленной компании // Власть и управление на Востоке России. 2019. № 1 (86). С. 34–40. DOI 10.22394/1818-4049-2019-86-1-34-40

Vladimir K. Rezanov – Doctor of Economics, Professor, Professor of the chair of production management, the Pacific State University (680035, Russia, Khabarovsk, 136, Tikhaya Str.). E-mail: rezanov@mail.ru

Elena A. Osipova – Deputy Head of the department of monitoring and analysis of social processes of the Committee on domestic policy, the Government of the Khabarovsk territory (680000, Khabarovsk, Russia, 23, Pushkin Str.). E-mail: osipova.elena92@gmail.com

Stratum model of the balanced scorecard as a strategic management tool in the forestry company

The article deals with the balanced scorecard as a strategic management tool of the forestry company that best matches the principles of sustainable development, or adaptive management. Based on the analysis of the approaches to the construction of balanced scorecard the model of balanced scorecard in the forestry company to the author's stratum socio-ecological-economic is made. Feature of the proposed model is within the projections of balanced scorecard in the social, economic and ecological forestry striations, which include the appropriate indicators. Specified division fully conforms to the principles and purposes of adaptive forest management. Selecting indicators are the principles and shows the algorithm of stratum balanced scorecard model and integrated evaluation of level of sustainable, adaptive development of the company.

Keywords: Forestry company, balanced scorecard, stratum model, integral score of sustainable development.

References:

1. Deryagina S. E., Astafyeva O. V., Strukova M. N., Strukova L. V. Environmental Management at an Enterprise. Ekaterin-

burg: IPE UB RAS - USTU UPI, 2007. (In Russian).

2. Kalashnikova E. Yu., Karmazina Yu. A. Investigation of the balanced scorecard of Kaplan and Norton in assessing the fi-

nancial health of a corporation. *Molodoj uchenyj* [Young Scientist], 2014, no. 4, pp. 524–526. (In Russian).

3. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard. From strategy to action. M.: Olympic Business, 2008. (In Russian).

4. Kaplan R., Norton D. Strategic unity: the creation of synergy of an organization using a balanced scorecard of Moscow. Williams, 2006. (In Russian).

5. Osipova Ye.A. Strategic management of sustainable development of a timber industry company based on a balanced scorecard. Young scientists to the Khabarovsk Territory: materials of the XIX regional competition of young scientists and graduate students, Khabarovsk, 13-20 January. 2017 Khabarovsk: Pacific Publishing House. state Univ., 2017, pp. 16–21. (In Russian).

6. Osipova Ye.A. Methodological Foundations of the Strategic Management of the Sustainable Development of a Timber Industry Company Based on the Balanced Scorecard. *Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii* [Power and Administration in the East of Russia], 2015, no. 4 (73), pp. 195–201. (In

Russian).

7. Osipova Ye. A. From the sustainable development of the timber industry complex to the sustainable development of the timber industry company. *Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii* [Power and Administration in the East of Russia], 2016, no. 3 (76), pp.158–165. (In Russian).

8. Rezanov V. K. Management of adaptive development of the forest complex. Khabarovsk: Pacific Publishing House. state University, 2015. (In Russian).

9. Rezanov V. K., Osipova, E. A. Stratus model of the system of balanced indicators of the company's sustainable development. Khabarovsk: Pacific Publishing House. state Un-ta, 2017. (In Russian).

10. Rezanov V. K., Shabalina M. V. Integrated model of a balanced system of forest complex. Khabarovsk: From Pacific. state University, 2011. (In Russian).

11. Shabalina, M. V., Rezanov, V. K. Strategic management of the forest complex on the basis of a balanced scorecard. Khabarovsk: DVGUPS Publishing House, 2011. (In Russian).

Reference to the article

Rezanov V. K., Osipova E. A. Stratum model of the balanced scorecard as a strategic management tool in the forestry company // Power and Administration in the East of Russia. 2019. No. 1 (86). Pp. 34–40. DOI 10.22394/1818-4049-2019-86-1-34-40
