Носкова Н.Ю.

Стратегическая карта как основа формирования бюджета предприятия

ФНПЦ АО «НПО «Марс»

(Россия, Ульяновск)

doi:10.18411/spc-08-04-2019-03

idsp: sciencepublic-08-04-2019-03

В настоящее время стратегические карты для эффективной деятельности предприятия выступают инструментом, с помощью которого можно объединить краткосрочные цели с его деятельностью, миссией и стратегией на долгосрочную перспективу.

Главной задачей разработки стратегических карт является устранение основных противоречий в деятельности современных организаций, а именно несоответствия между их краткосрочными и долгосрочными целями. Краткосрочные цели в основном касаются бизнес-процессов, производственно-финансовой деятельности предприятия, отношений с поставщиками, потребителями и конкурентами. Долгосрочные цели обычно не столь конкретизированы и определены, но в любом случае рассчитаны на получение дохода в перспективе.

Стратегическая карта – это некое наглядное изображение стратегии, которое на одной странице показывает, как интегрированные и скомбинированные цели четырех составляющих складываются в единую стратегию. Каждое предприятие приспособливает модель стратегической карты для решения своих специфических задач. Стратегическая карта показывает, как множество разнообразных параметров правильно составленной системы показателей преобразуются в инструмент единой стратегии [2, С. 181].

Стратегическая карта отражает логику стратегии, четко передавая важнейшие внутренние процессы, которые создают стоимость, и определяя нематериальные активы, необходимые для их поддержки. Сбалансированная система показателей переводит цели стратегической карты в показатели и конкретные задачи.

Но нельзя достичь задачи, только определив их, – организация должна разработать и начать реализовывать целый комплекс программ, с помощью которых будут получены все намеченные показатели. Для каждой такой программы организация обязана иметь достаточные ресурсы – людей, финансирование, мощности. Данные программы называются стратегическими инициативами. Для каждого показателя сбалансированной системы должны быть определены стратегические инициативы, необходимые для достижения целей. Инициативы порождают результат. Следовательно, реализация стратегии осуществляется через реализацию инициатив.

Стратегическая карта является основополагающим компонентом системы сбалансированных показателей. Во-первых, стратегическая карта отображает ключевые цели, обеспечивающие успешное внедрение стратегии. Главная функция карты – причинно-следственное отображение целей в процессе внедрения стратегии. Во-вторых, счетная карта описывает метрики – показатели, используемые для отслеживания прогресса по достижению целей; целевые значения показателей, стратегические инициативы, выбранные для стимулирования деятельности по достижению стратегических целей [1, С. 122].

Стратегическая карта основана на нескольких принципах:

- стратегия уравнивает противоборствующие силы. Обычно инвестиции в нематериальные активы с целью долгосрочного роста прибылей вступают в конфликт с сокращением затрат для достижения быстрых финансовых результатов.

- стратегия основывается на дифференцированном по ценности предложении потребителю. Стратегия требует четкого определения целевых клиентов и предложения потребительской ценности, способного угодить им.
- стратегию составляют взаимодополняющие и синхронно развивающиеся направления. Каждый компонент внутренних процессов создает прибыль одновременно в разных точках. Стратегия должна быть сбалансирована и включать в себя, по крайней мере, по одному стратегическому направлению из всех четырех комплексных компонентов.
- стратегическое соответствие определяет стоимость нематериальных активов. Четвертая составляющая описывает нематериальные активы организации и их роль в реализации стратегии. Таких активов есть 3 вида:
  - a) человеческий капитал: умения, талант, знания сотрудников;
  - b) информационный капитал: базы данных, информационные системы, сети и технологии;
  - c) организационный капитал: культура, лидерство, соответствующий персонал, работа в команде, а также управление знанием [4, 257].

Есть три целевых подхода приведения нематериальных активов в соответствие со стратегией компании:

- стратегические группы видов профессиональной деятельности, которые приводят человеческий капитал в соответствие со стратегическими направлениями;
- стратегический портфель информационных технологий, который приводит информационный капитал в соответствие со стратегическими направлениями;
- план организационных изменений, который интегрирует и приводит организационный капитал в соответствие со стратегическими направлениями для непрерывного обучения и совершенствования.

Стратегические карты на предприятии выполняют следующие функции:

1. разъясняют видение и цели таким образом, чтобы люди поняли приоритеты организации и отведенную им роль;
2. позволяют людям сконцентрировать внимание на важных целях, которые нужно достичь;
3. выявляют вклад в процесс реализации стратегии при помощи конкретных инструментов измерения;
4. обеспечивают структуру для предоставления команде необходимых ресурсов для выполнения задач, ведущих к стратегическому успеху;
5. признают важную роль интеллектуального капитала и нематериальных активов в создании ценностей.

Стратегические карты объединяют четыре основных аспекта деятельности организации, а именно: стратегические цели, стимулы, показатели, краткосрочные цели и задачи, которые демонстрируют:

- 1) отношение с потребителями: определяет предложение потребительской ценности для целевых клиентов;
- 2) финансовую деятельность: описывает материальные результаты реализации стратегии при помощи традиционных финансовых понятий;

- 3) организацию внутренних бизнес-процессов: определяет несколько важнейших процессов, которые имеют решающее значение в реализации стратегии;
- 4) обучение и развитие: отражает те нематериальные активы, которые являются наиболее важными для стратегии [3, С.187].

Стратегия наиболее эффективно транслируется в бюджетирование именно через стратегическую карту. Можно поэтапно проследить данный процесс:

Этап 1. Целевые значения таких показателей как прирост прибыли, продаж и рентабельности переносятся сразу в бюджеты.

Этап 2. Построение бюджетов стратегических инициатив позволяет определить стоимость этих мероприятий и распределить затраты по ним во времени.

Этап 3. В зависимости от управленческой учетной политики, применяемой на предприятии, затраты на разработку стратегического управления попадут в бюджет административных расходов, либо инвестиционный бюджет.

Этап 4. Затраты на развитие отдела продаж войдут в бюджет коммерческих расходов.

Этап 5. Бюджеты прибылей и убытков формируются в разрезе центров прибыли.

Этап 6. Последним этапом выступает балансировка активов и пассивов прогнозного баланса.

Может оказаться, что прогнозных источников средств недостаточно для того, чтобы профинансировать все стратегические инициативы. В этом случае пересматриваются показатели и урезают значения каких-либо стратегических показателей, либо вообще изменяют сами цели. Через несколько таких циклов будет построен сбалансированный уже с финансовой точки зрения сценарий стратегического развития предприятия.

Таким образом, с помощью стратегических карт можно определить конкретные измерители деятельности организации и отразить, конкретные значения ответственности, которые как раз и закладываются в системе бюджетов.

Резюмируя все вышесказанное, можно прийти к следующему выводу: построение сбалансированной системы показателей в рамках стратегической карты и ее дальнейшая проекция в бюджет предприятия позволяет эффективно решить вопрос формирования стратегически ориентированной системы бюджетирования.

***

1. Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия / А.С. Безносова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – № 4. – 2013. – С. 121 - 124.
  2. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2015, 256 с.
  3. Стороженко В.В. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование / В.В. Стороженко // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – № 26. – 2016. – С. 185 - 188.
  4. Шептиева О.Е. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях / О. Е. Шептиева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – № 1 – 2015. – С. 255 - 259.
-