

УДК 331.101.3

РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ США

© 2013 г. Р.В. Хруцкий*

Статья посвящена проблемам в стратегическом управлении, с которыми сталкиваются компании США в процессе разработки, согласования и утверждения финансовой стратегии. Одна из ключевых проблем – возрастающая роль нематериальных активов на всех уровнях менеджмента. До недавнего времени эти активы никак не учитывались в системе ключевых показателей эффективности, на которых основывается система сбалансированных показателей. Современные вызовы мировой экономики и новые правила ведения бизнеса вынуждают компании по-новому взглянуть на всю стратегическую составляющую их финансового менеджмента.

Ключевые слова: *система сбалансированных показателей, финансовая стратегия, ключевые показатели эффективности, финансовый менеджмент, американские компании, нематериальные активы.*

Финансово-экономический кризис, поразивший мировую экономику, и в том числе экономику США, пришествием второй волны которого так любят пугать некоторые экономисты, был порождён многочисленными причинами (от проявления циклических факторов, вроде длинных волн Кондратьева, до действий «мировой закулисы» и даже потусторонних сил, чему при желании тоже можно найти подтверждение). Среди прочих, самостоятельным фактором возникновения и развития этого кризиса стали изъяны финансовых стратегий, исповедовавшихся крупнейшими компаниями. Причём речь шла не только об изъянах в реализации финансовых стратегий, но и о серьёзных недостатках в процессе их разработки, в том числе в используемой инструментарии, неадекватно учитывающем изменение внешних и внутренних условий ведения бизнеса.

Многие проявления и измерения финансово-экономического кризиса были по сути запрограммированы заранее. Дело в том, что традиционные методы разработки финансовых стратегий не всегда соответствовали современным реалиям, прежде всего внутренним и внешним условиям развития бизнеса и характеру современной конкуренции. Одна из важнейших характеристик нынешнего этапа экономического развития – растущая роль нематериальных активов в процессе расширенного воспроизводства капитала и в обеспечении конкурентоспособности предприятий и фирм на перспективной основе. Новые инвестиции в нематериальные активы (прежде всего в инновации, в продвижение бренда, в развитие человеческого капитала и т.п.) растут и в абсолют-

* ХРУЦКИЙ Роман Валерьевич – руководитель финансового отдела группы компаний «Тор-Консультант». E-mail: RomanKhroutsky@yandex.ru

ном, и в относительном выражении. Без соблюдения этого условия успех в конкурентной борьбе (особенно в высокотехнологичных отраслях) часто невозможен. А вот с адекватными инструментами оценки и контроля эффективности новых инвестиций в нематериальные активы, эффективности использования уже накопленных активов есть проблемы. Не говоря уже о чётком понимании состава и структуры самих нематериальных активов. Так, весьма популярная ныне технология составления стратегических карт чаще всего базируется, во-первых, на анализе по принципу «от достигнутого», а во-вторых, не предполагает использования комплекса адекватных показателей оценки эффективности нематериальных активов. Рассмотрим эти вопросы подробнее.

Роль нематериальных активов прежде всего проявляется в преобладании в отраслевой структуре промышленности сектора высокотехнологичных отраслей. Более высокие темпы роста этого сектора характеризуют не только воплощение в конечном продукте результатов научно-технического прогресса (НТП), но и рост эффективности промышленного производства за счёт более высокого уровня соответствующих показателей (производительности труда, фондоотдачи и др.) в новых отраслях в сравнении с традиционными. Но не только в наукоёмких, а во всех отраслях промышленности наблюдается рост затрат на НИОКР, повышение роли этого фактора в конкурентной борьбе. В активах компаний неуклонно увеличивается доля стоимости патентов, ноу-хау (как источников инноваций), что затем отражается и на росте капитализации фирм. Но есть и другие показатели, значения нематериальных активов: это прежде всего инвестиции в человеческий капитал.

При разработке финансовых стратегий компании не всегда адекватно оценивают отдачу от таких инвестиций, их взаимосвязь с конечными финансовыми результатами, повышением капитализации. Это проявилось, в частности, в установлении недостаточно чётких приоритетов, подборе адекватных моделей целеполагания и других изъянов при разработке финансовых стратегий.

Именно поэтому финансово-экономический кризис получил дополнительные измерения, глубину, масштабность и непредсказуемость.

Понятие финансовой стратегии и место нематериальных активов

Как и любая другая финансовая стратегия – способ (или общий недетализированный план) достижения поставленной цели в бизнесе. Традиционный подход к определению финансовой стратегии бизнеса предполагает в качестве её главной цели – повышение капитализации (или рост стоимости) компании. С позиций системного подхода можно выделить следующие элементы финансовой стратегии: 1) систему показателей; 2) источники финансирования развития бизнеса; 3) направления инвестирования (выбор стратегических зон хозяйствования и инвестиционных проектов, реализуемых в рамках каждого бизнес-направления; 4) вопросы резервирования и учёта рисков; 5) механизмы финансового контроля; 6) динамику структуры активов.

Ключевое значение при разработке финансовой стратегии имеет система показателей. Именно она позволяет: а) определить и конкретизировать финансовые цели организации (включая систему и модель целеполагания), установить способы их реализации (набор целевых и контрольных показателей, виды

бюджетов и финансовых планов по их обеспечению); б) проконтролировать процесс достижения намеченных показателей и осуществить при необходимости корректировку; в) установить ограничения на объёмы и условия привлечения заемных средств; г) произвести отбор нужных инвестиционных проектов; д) выбрать адекватные инструменты учёта рисков. И именно с системой показателей, их несоответствием сложившимся внутренним и внешним условиям ведения бизнеса, в значительной мере были связаны проблемы разработки действительно эффективных финансовых стратегий компаний США (особенно с точки зрения конкурентоспособности) на рубеже XXI века. Главное, как уже отмечалось, состояло в том, что финансовые показатели (а также модели и инструменты целеполагания в целом) не учитывали возрастающую роль нематериальных активов.

Проблема в том, что чисто финансовые показатели не учитывают размер и эффективность нематериальных активов бизнеса. Решить эту проблему была призвана сбалансированная система показателей (ССП) (*Balanced Scorecard, BSC*)*, предложенная в конце 1980-х годов Р. Капланом и Д. Нортон [1]. В рамках ССП предлагается дополнить набор традиционно применяемых финансовых показателей также и нефинансовыми. Важно, чтобы эти показатели отражали повышение конкурентоспособности бизнеса. В результате, система предполагает разработку четырёх блоков взаимосвязанных показателей: 1) **финансовый**, где используются данные бухгалтерского и управленческого учета, соответствующие показатели; 2) **клиентский**, который в сущности должен содержать показатели эффективности маркетинга; 3) блок показателей **бизнес-процессов** преимущественно с показателями эффективности производства и качества; 4) блок параметров **развития персонала**, состоящий из показателей эффективности использования различных видов нематериальных активов, в особенности человеческого капитала и инвестиций в его развитие.

Но для правильной оценки важно понимать, что представляют собой нематериальные активы, каковы их состав и структура. Традиционно под нематериальными активами понимают стоимость патентов и ноу-хау, брендов и торговых марок, т.е. так называемый гудвилл (*goodwill*)** , который, кстати, вполне поддается учёту, оценке и даже планированию при помощи финансовых показателей (в рамках теории управления стоимостью компании или оценки биз-

* Сбалансированная система показателей – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. По сути ССП – это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение. На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ) (*Key Performance Indicator – KPI*). КПЭ являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте, ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления.

Гудвилл – экономический термин, используемый в бухучёте, торговых операциях для отражения рыночной стоимости компании без учёта стоимости активов и пассивов. Гудвилл равен покупной стоимости компании минус справедливая рыночная стоимость чистых активов и обязательств. Положительный гудвилл в консолидированной отчётности отдельной строкой не выделяется, а негативный гудвилл сразу списывается на прибыли и убытки.

неса, концепции денежного потока и пр.). В балансе по системе *GAAP*^{*} есть соответствующие статьи, а также некоторые показатели финансового результата, например, показатель операционной прибыли *EBITDA*^{**}. Широкое применение на практике этот показатель получил с 90-х годов прошлого века, прежде всего, благодаря тесной связи с денежным потоком – основой современной методологии оценки бизнеса.

Дело не только в этом. Составной частью показателя *EBITDA* (а именно *A*) является амортизация (*amortization*) как раз нематериальных активов (в отличие от *D – depreciation* – амортизации основного капитала). Доля амортизации нематериальных активов в высокотехнологичных компаниях не только постоянно возрастает в объёме продаж, но часто превышает удельный вес заработной платы производственного персонала. Но сам по себе гудвилл, отслеживаемый по традиционной методологии оценки бизнеса, во-первых, никоим образом не может объяснить разницу между рыночной ценой акций американских компаний и их стоимостью, спрогнозированной на базе данных бухгалтерской отчётности, а во-вторых, все перечисленные виды нематериальных активов (несмотря на их важность в современной конкурентной борьбе) – представляют собой лишь верхушку айсберга тех реальных инвестиций, которые делаются в данную сферу. Есть часть нематериальных активов, причём большая и лучшая, играющая возрастающую роль в конкурентоспособности предприятий и фирм, которая вообще финансовыми показателями никак не учитывается. Именно она в полной мере соответствует английскому термину «неосвязаемые, невидимые активы» (*intangible assets*). Речь идёт в первую очередь об **управленческом потенциале** компании в самом широком смысле этого слова: об объёме материальных, информационных и человеческих ресурсов, вложенных компанией в сферу менеджмента и функционирующих в виде систем и структур управления, принимаемых решений, обработки данных.

Если стоимость гудвилла или товарного знака фирмы еще можно (с той или иной степенью точности) оценить по данным бухгалтерской отчётности или хотя бы управленческого учёта, то никаких финансовых показателей, демонстрирующих оптимальность организационной структуры управления компании, эффективность системы принятия решений и степень гибкости систем операционного менеджмента, качество применяемых бизнес-процессов просто не существует. В какой бухгалтерской отчётности можно отыскать показатели, характеризующие качество и уровень квалификации управленческого и инженерно-технического персонала, эффективность организационной структуры управления компании, применяемых в ней форм организации и стимулирования труда?

Хотя и эффективность, и особенно окупаемость инвестиций в некоторые составляющие гудвилла с трудом поддаются адекватной оценке, особенно при помощи финансовых критериев. Например, когда речь идёт об эффективности инвестиций в дорогостоящее программное обеспечение (например, *ERP*-систе-

^{*} Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) – общепринятые принципы бухгалтерского учёта, применяемые в США и некоторых других странах.

^{**} Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) – аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации.

мы на многие миллионы долл.^{*}). Оценить окупаемость таких инвестиций весьма сложно. Источником окупаемости любых инвестиций является дополнительная чистая или операционная прибыль, получаемая бизнесом в результате осуществления этих инвестиций. Но когда речь идёт о различных *ERP*-системах, о дополнительной прибыли вспоминать не принято. А в качестве показателей эффективности таких инвестиций обычно приводятся следующие: 1) рост объёма (реже качества) получаемой информации для принятия управленческих решений; 2) сокращение времени принятия решений; 3) улучшение качества принимаемых управленческих решений. Практически неизвестны случаи корректного обоснования сроков окупаемости инвестиций в проекты. В лучшем случае ссылаются на общий рост капитализации бизнеса в результате прироста стоимости нематериальных активов, частью которых и являются *ERP*-системы.

В современных условиях размеры и темпы роста управленческого потенциала особенно в высокотехнологичных отраслях определяют конкурентоспособность и капитализацию бизнеса. И хотя роль инвестиций в развитие управленческого потенциала, с одной стороны, растёт, а с другой – всё труднее поддаётся оценке при помощи финансовых показателей. Именно размеры и темпы роста управленческого потенциала в современных условиях и особенно в высокотехнологичных отраслях определяют конкурентоспособность и капитализацию бизнеса. Главным для роста конкурентоспособности и капитализации и в наименьшей мере фиксируемым с помощью любых финансовых показателей (в особенности бухгалтерских) становятся 1) размер (величина) накопленного управленческого потенциала компании (совокупность технологий и систем менеджмента, кадровый потенциал менеджмента, системы принятия решений, бизнес-модели, организационные структуры управления); 2) эффективность его использования (прежде всего отдачи, в том числе и финансовой, от инвестиций в человеческий капитал, в развитие персонала).

Управленческий потенциал (УП) компании позволяет повысить качество функционирующей бизнес-модели (набора и сочетаний маркетинговых, логистических, информационных и других управленческих технологий), эффективно (а значит с адекватным возвратом ранее сделанных инвестиций, с обеспечением целевого финансового результата) применить новую технику и технологию, инновации и другие разработки в виде создания новой потребительской ценности. Управленческий потенциал имеет множество проявлений, включая характеристики организационной структуры управления, количественный и качественный (квалификационный) состав руководителей и специалистов, параметры развития персонала (эффективность применяемых форм организации и стимулирования труда), показатели применяемых ИТ-технологий. Но всё же одним из важнейших обобщающих параметров является удельный вес административного (А) персонала (и менеджеров, и спе-

^{*} Enterprise Resource Planning (ERP) – организационная стратегия, интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для сфер деятельности.

циалистов), который в нашей классификации обычно отождествляется с административно-управленческим персоналом (АУП) и инженерно-техническими работниками (ИТР).

Именно показатели развития УП компании и рост удельного веса ИТР и АУП в общей численности занятых должны учитываться при разработке её финансовой стратегии, направленной на устойчивый рост капитализации и конкурентоспособности на перспективной основе. Но остаётся вопрос, в каких показателях планировать и оценивать инвестиции в различные элементы управленческого потенциала, прежде всего их эффективность. Тем более оценивать приходится как его количественные, так и качественные параметры. Если в качестве количественных характеристик УП компании или сферы бизнеса можно взять долю ИТР и АУП в общей численности занятых (или в фонде оплаты труда), то с качественными параметрами дело обстоит сложнее. Непосредственно оценить вклад труда многих категорий руководителей и специалистов в конечные результаты (в отличие от труда производственного персонала), да ещё при помощи традиционных показателей бухгалтерской или финансовой отчётности крайне затруднительно. Каков, к примеру, вклад бухгалтеров в увеличение прибыли компании? Оценить качество и добросовестность труда самих бухгалтеров или бухгалтерской службы в целом, наверное, можно (для этого есть системы оценки персонала). А вот конкретный вклад, тем более за конкретный период времени в наиболее важные показатели финансового результата – вряд ли. При этом важность самого бухгалтерского труда под вопрос не ставится.

Роль нематериальных активов

Возрастание роли нематериальных активов в повышении конкурентоспособности бизнеса и в росте капитализации проявляется и в структуре инвестиций. Успешность инвестиционных проектов определяется повышением удельного веса вложений в различного вида нематериальные активы в сравнении с вложениями в основной капитал. Темпы прироста нематериальных активов у технологически передовых компаний выше, чем темпы роста основных средств. Так, по данным финансовой отчётности компании «Эппл», стоимость её нематериальных активов (не считая гудвилл) с сентября 2010 г. по сентябрь 2011 г. выросла с 0,34 млрд. долл. до 3,5 млрд. долл., а стоимость основного капитала за тот же период – с 4,8 млрд. до 7,8 млрд. долл. Соответственно доля нематериальных активов в общей стоимости баланса компании возросла более чем в 5 раз.

Объясняется это (помимо влияния НТП) также действием следующих факторов, а именно:

- 1) **доминированием неценовой конкуренции** и, как следствие, – растущей дифференциацией товаров, степенью неоднородности рынков, дальнейшей индивидуализации нужд и запросов потребителей. Это ведёт к росту спроса не только на результаты НТП. Увеличивается роль торговых марок (ТМ), брендов как при продвижении продуктов на рынке, так и в капитализации (особенно на рынках высокотехнологичной продукции). Так, стоимость торговой марки «Эппл» в мае 2011 г. в рейтинге международного исследовательского

агентства «Миллуорд Браун» составила 153,3 млрд. долл., или более 50% от общей стоимости компании в марте 2011 г. (309,5 млрд. долл.).

2) **изменением состава рабочей силы.** Дело не в абстрактном повышении доли квалифицированной рабочей силы, а в глубинных изменениях её профессионального состава. Доля ИТР и АУП увеличивается во всех отраслях промышленности (см. табл. 1). За период 1950–1996 гг., когда данные по структуре административного персонала были сопоставимы, его доля в общей численности занятых в обрабатывающей промышленности США возросла в 2 раза, в добывающей – в 3 раза.

3) **ростом доли вложений в человеческий капитал,** превышающим затраты на покупку машин и оборудования. Характеристики уровня квалификации и компетентности персонала рассматриваются как долговременные факторы конкурентоспособности, а не как элемент текущих издержек, а именно как долгосрочные инвестиции.

Роль нематериальных активов и управленческого потенциала наиболее чётко иллюстрирует рост удельного веса административного персонала в общей численности занятых во всех отраслях американской промышленности (см. табл. 1). Характерно, что в наиболее высокотехнологичных отраслях доля ИТР и АУП составляет 50% общей численности занятых (см. табл. 2), что отражает превращение в них преимущественно умственного труда, труда менеджеров и специалистов в главный источник прибавочной стоимости (или, иначе говоря, – в главный фактор повышения доли УЧП в объёме продаж). Для сравнения – в начале XX века в эпоху Г. Форда и Ф. Тейлора в обрабатывающей промышленности США доля ИТР и АУП в общей численности занятых не превышала 1%.

Безусловно, рост доли ИТР и АУП – прежде всего характеристика количественного роста управленческого потенциала, связанная с изменениями внутренних и внешних условий воспроизводства капитала в процессе интенсификации производства. Конечно имеет значение ещё состав и структура самого персонала А (т.е. администрации), отражающие в том числе и качество управленческого потенциала. Но наибольшее значение всё же имеет эффективность использования преимущественно умственного, а стало быть и наиболее квалифицированного труда. Здесь велика роль специфики конкретного бизнеса, внутриотраслевых условий воспроизводства капитала. При этом важно рассматривать различные характеристики уровня квалификации и компетентности персонала как долгосрочные факторы конкурентоспособности, как долгосрочные инвестиции, а не как элемент текущих издержек. Именно от них в решающей степени зависит способность компании развивать и наращивать свою конкурентоспособность. Отдача от инвестиций в новую технику и технологию, выстраивание на её основе новой более совершенной бизнес-модели, эффективное позиционирование на рынке новой или усовершенствованной продукции, формирование потребительской техники требуют применения в производственных и операционных системах бизнеса всё большего количества и качества управленческого труда.

Затраты на данные категории работников составляют часть инвестиций в человеческий капитал (помимо собственно заработной платы сюда относятся затраты на развитие персонала – повышение его квалификационного уровня, степени мотивации, совершенствование систем отбора и оценки персонала

Таблица 1

**Динамика удельного веса административного персонала
в промышленности США и по группам отраслей, %**

Отрасли	1950 г.	1960 г.	1970 г.	1980 г.	1992 г.	1996 г.	2001 г.	2005 г.	2008 г.
Обрабатывающая	17,6	27,2	27,5	29,9	31,3	34,5	29,2	29,9	30,6
Пищевая	25,6	32,9	32,7	32,1	26,8	26,6	23,9	23,9	22,5
Табачная	7,7	12	16,9	21,7	29	25,8	46,1	42,8	43,1
Текстильная	6,9	10,3	12,3	13	14,1	15,1	15,6	16,4	16,9
Швейная	10,2	11,6	12,3	14,5	16,3	16,1	19,1	23,7	22,2
Деревообрабатывающая	7,7	11,7	13,9	16,1	17,7	17,1	17,4	20	20,8
Мебельная	12,9	16,7	17,4	19,2	21	19,6	20,9	22,8	25,4
Целлюлозно-бумажная	15,2	19,8	23,1	24,5	23,5	22,7	23	22,3	21,6
Полиграфическая	34	38,3	38,5	44,1	47,4	47,1	28,2	28,8	30,4
Химическая	28	35,2	42,6	43,4	43,6	42,1	43	43,1	42,4
Нефтеуглеперерабатывающая	24,3	28	39,3	37	35,1	35	33,3	36,9	35,9
Резинотехническая	18,9	21,7	23,6	23,1	23	21,4	21,1	22,3	23
Кожевенная	10,1	11,4	14,7	15,5	17,8	15,6	21	21,6	25
Стройматериалы	13,5	19,4	20,4	22,5	23,9	22,7	22,1	23,9	24,4
Металлургия	13,8	18,6	20,8	23,2	23,3	21	21,2	20,8	21,3
Металлообрабатывающая	17,5	27,2	27,1	25,9	27	25	24,9	26,1	23,8
Общее машиностроение	23,2	28,9	33,2	35,7	37,6	35	35,8	35,6	35,6
Электромашиностроение	22,3	29,1	34	36,5	36,7	35,4	28,9	30,2	30,8
Транспортное машиностроение	18,6	27,2	31	35,2	34,4	29,7	27,5	29	30,9
Приборостроение	24,4	33,8	39,6	40,1	49,3	48,5	51,2	53,7	52,2
Добывающая	9,4	19,9	24,1	25,8	—	—	—	—	—

Расчитано по: Statistical Abstract of the U.S., 1969–2011. Sec. Manufactures.

Таблица 2

**Динамика удельного веса административного персонала в некоторых
научноёмких отраслях промышленности США, %**

Отрасли	1992 г.	1996 г.	2001 г.	2005 г.	2008 г.
Фармацевтическая	—	—	—	52	52,7
Компьютерная техника и периферийное оборудование	64,5	63	66,2	65,4	62,5
Средства связи	52,3	53,5	60,1	60,6	59,4
Навигационная и измерительная аппаратура	59,3	63,4	58,8	60,6	61,7
Аэрокосмическая	48,7	49,6	49	52,4	46,5
Медицинское оборудование	41,7	41,4	37,6	41,8	40

Расчитано по: Statistical Abstract of the U.S., 1969–2011. Sec. Manufactures.

и т.п.), а эти затраты по своей экономической сути являются именно инвестиционными, а не текущими (по срокам окупаемости и источникам финансирования), как основная часть затрат на производственный персонал. Соответственно методы оценки эффективности таких инвестиций могут быть схожи с методами оценки традиционных инвестиций (в новую технику и технологию, например), характеризующимся длительным сроком окупаемости. Но лишь отчасти. Традиционные системы финансовой и в особенности бухгалтерской отчётности для этого не приспособлены (а ведь именно эта информация обычно применяется при разработке финансовых стратегий).

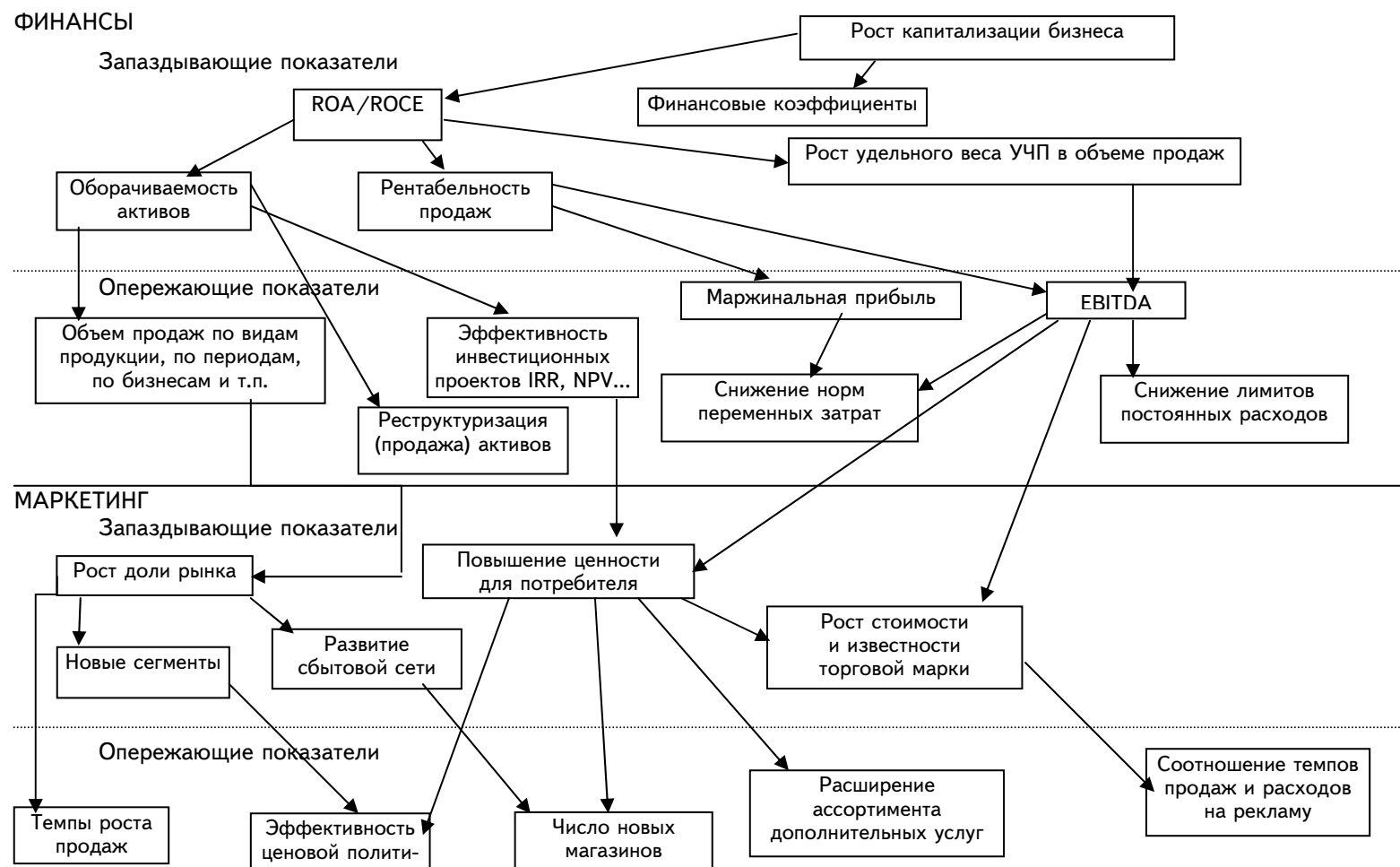
Адекватной системы общепризнанной оценки управленческого потенциала, базирующейся на бухгалтерской и вообще на финансовой отчётности не существует, а значит нет и возможности его эффективно развивать, встраивать как важный элемент при разработке финансовых стратегий компаний, обеспечивая на этой основе направленное повышение конкурентоспособности. В отличие от труда производственного персонала непосредственно измерить эффективность или производительность труда менеджеров и специалистов (особенно в условиях глубокого вертикального и горизонтального разделения труда в сфере управления) затруднительно. Речь может идти лишь о каких-то косвенных, ненадёжных и главное краткосрочных оценочных показателях, мало применимых при разработке эффективных финансовых стратегий. Оценить вклад каждого специалиста или руководителя в отдельности в конечные результаты деятельности предприятий и фирм весьма затруднительно.

Проблема усугубляется ещё тем, что инвестиции в развитие управленческого потенциала, в человеческий капитал и развитие персонала компании, как и других нематериальных активов, могут окупаться достаточно долго. Важно оценивать вклад ИТР и АУП не столько в текущие (квартальные), сколько в долгосрочные, перспективные конечные результаты деятельности предприятий (т.е. на стратегической основе). Сделать это на традиционной информационной базе бухгалтерской и управленческой отчётности невозможно. Нужна модель ССП. Но возникает ещё проблема разумных ограничений на сами управленческие расходы, прежде всего по оплате труда менеджеров и специалистов с учётом оценки производительности их труда.

В российской хозяйственной практике роль ССП часто искусственно сужается. Она в основном рассматривается как способ выстраивания стратегии бизнеса, увязки перспективных (долгосрочных, стратегических) показателей с текущими (краткосрочными), как способ повышения эффективности управленческого контроля за разработкой и реализацией стратегии бизнеса, как инструмент улучшения информационного обеспечения менеджмента. А вот как инструмент оценки эффективности использования нематериальных активов, в особенности накопленного УП, и более того, оценки эффективности инвестиций в различные виды нематериальных активов и в развитие УП, – для всего этого ССП применяются крайне редко. Нет соответствующих показателей. Кроме этого, сама модель ССП представляется как набор показателей, не слишком увязанных друг с другом в единый контур.

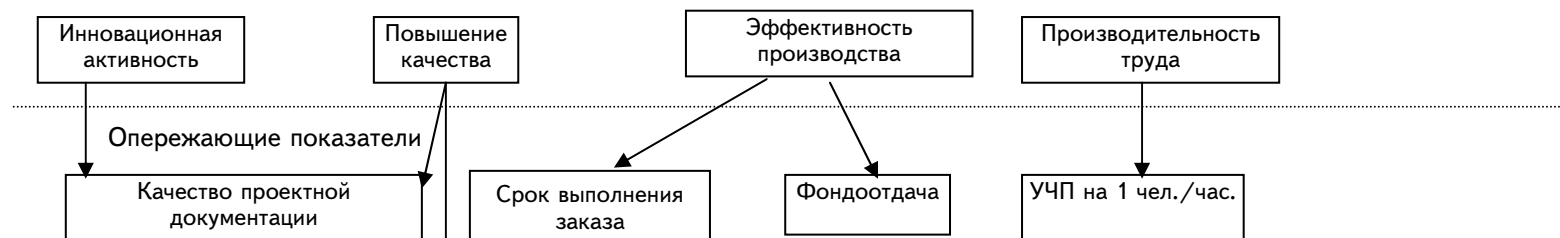
Но и это ещё не всё. В качестве показателей обычно используются данные бухгалтерской отчётности (когда речь идёт о финансовых параметрах модели), а также традиционные нефинансовые показатели управленческого учёта (такие как текучесть кадров, число лиц, повысивших свою квалификацию за ис-

Рис.1. Пример базового формата стратегической карты с набором показателей УП



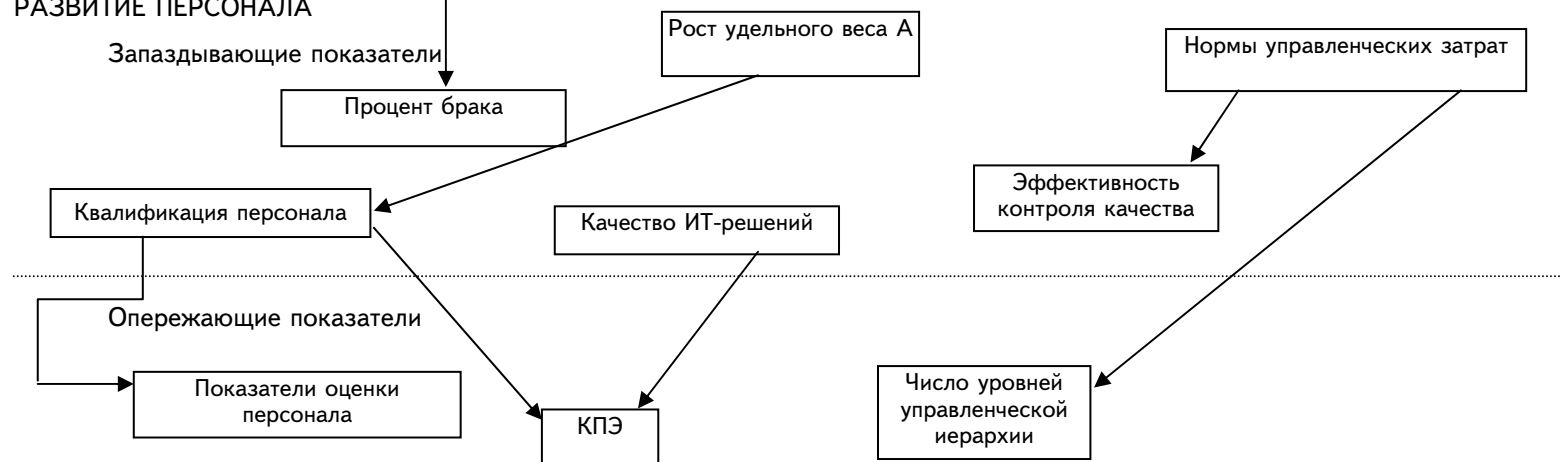
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Запаздывающие показатели



РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Запаздывающие показатели



текший период). Вот почему при разработке финансовой стратегии компании в современных условиях необходимо 1) дополнить набор показателей ССП (по всем четырём блокам) новыми, адекватно характеризующими УП предприятия или фирмы, эффективность использования ее нематериальных активов в целом, 2) модифицировать саму модель целеполагания в рамках ССП, чтобы лучше отразить систему причинно-следственных связей между показателями различных блоков, а также внутри отдельных блоков – между запаздывающими и опережающими.

Наиболее адекватным инструментом ССП в этом отношении при разработке финансовой стратегии компании становится стратегическая карта (базовый формат которой приведён на рис. 1). Отметим, что сама по себе стратегическая карта (СК) – не более чем логическая модель, базирующаяся на принципах ССП и методологии построения дерева целей и причинно-следственных диаграмм (диаграммы Исикавы)^{*}, доведённая в идеале до многоуровневой сетевой модели.

В качестве инструмента разработки финансовой (и не только) стратегии СК уже нашла определённое практическое применение. Нас же в данном случае интересуют способы увязки традиционно применяемых в СК финансовых и нефинансовых показателей с параметрами развития УП фирмы.

В результате составления стратегической карты, создаётся возможность определить стратегические альтернативы развития бизнеса, как неотъемлемой части финансовой стратегии, прежде всего в развитии управленческого потенциала и персонала, уточнить объёмы и структуру инвестиций в человеческий капитал и другие нематериальные активы.

Проиллюстрируем теперь (с некоторыми упрощениями) реализацию этого алгоритма применительно к базовой модели СК (см. рисунок) с учётом встраивания в неё показателей управленческого персонала, осуществляемого по каждому уровню, начиная с финансовых показателей до показателей развития персонала.

Блок финансовых показателей

При разработке именно финансовой стратегии главным показателем является рост капитализации бизнеса (или компании в целом) как закономерный результат повышения его конкурентоспособности (напомним, что в отрыве от этого условия во многом теряется смысл применения модели ССП вообще). В связи с этим в СК одним из главных показателей, характеризующих финансовую эффективность бизнеса (что самым непосредственным образом влияет на повышение его капитализации) будет выступать прибыльность (доходность) активов в целом (*ROA*)^{**} или доходность работающего

^{*} Диаграмма Исикавы – графический способ исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме. Диаграмма названа в честь одного из крупнейших японских теоретиков менеджмента профессора Исикавы Каору, который предложил её в 1952 г. как дополнение к существующим методикам логического анализа и улучшения качества процессов в промышленности Японии.

^{**} Return On Assets (ROA) – коэффициент рентабельности активов. Отношение чистой прибыли компании без учета процентов по кредитам к её суммарным активам.

капитала или $ROCE^*$ (части активов, очищенной от краткосрочных обязательств), как это предлагали еще основоположники модели ССП Нортон и Каплан [1]. Эти показатели характеризуют ещё уровень финансового рычага. Декомпозиция показателя ROA в соответствии с моделью Дюпон позволит сформулировать две основные стратегические альтернативы, в соответствии с которыми может разрабатываться финансовая стратегия бизнеса: 1) ставка на высокую оборачиваемость активов, или 2) на высокую рентабельность продаж.

Безусловно, эти показатели можно рассматривать как важнейшие запаздывающие в финансовом блоке, все они могут быть рассчитаны по данным бухгалтерской отчетности, но ни один из них не отражает эффективность использования нематериальных активов, тем более УП компании. Что же стоит взять в СК в качестве такого показателя в первом, финансовом, блоке? По нашему мнению, на эту роль больше всего подходит удельный вес условно-чистой продукции (или УЧП – сумма операционной прибыли и совокупных издержек на заработную плату) в объеме продаж. И вот почему.

Чем выше удельный вес УЧП, тем больше (по определению) доля вновь добавленной стоимости или в марксистской терминологии – прибавочной стоимости – и соответственно меньше доля затрат прошлого труда в виде сырья, материалов, комплектующих, поступающих извне. Чем больше доля УЧП в объеме продаж, тем выше эффективность производства, меньше расход сырья, материалов и капитала в расчете на единицу продукции и выше доля живого в особенности высококвалифицированного труда (не только научно-технического персонала, конструкторов, инженеров и технологов, но и маркетологов, кадровых менеджеров, руководителей вообще). Особенно важно, что рост удельного веса УЧП в объеме продаж невозможен без повышения уровня сложности, а значит и уровня квалификации живого труда. Поэтому более высокотехнологичные отрасли имеют и более высокий удельный вес УЧП в объеме продаж.

Например, приборостроение и полиграфическая промышленность (среди групп отраслей обрабатывающей промышленности), фармацевтическая, аэрокосмическая (среди отдельных отраслей) имеют долю УЧП в объеме продаж выше 50–60%, для обрабатывающей промышленности в целом этот показатель не превышает 47%. В трудоёмких (пищевая, текстильная) или капиталоемких отраслях (нефтеуглеперерабатывающая, металлургия), – данный показатель находится на уровне 40% и ниже [3].

Чем выше удельный вес УЧП, тем выше уровень модернизации бизнеса и инновационной активности в компании в целом. По сути это главный финансовый критерий эффективности инновационной деятельности предприятия, он отражает возрастающую роль инвестиций в человеческий капитал. Характерно, что перенос производственных мощностей в регионы с низкой стоимостью рабочей силы (что свойственно предприятиям трудоёмких отраслей и американской промышленности) в погоне за сокращением части издержек производства в результате может не приводить к повышению удельного веса условно-чистой продукции в объеме продаж, поскольку рост прибыли здесь

* Return On Capital Employed (ROCE) – коэффициент прибыли на инвестированный капитал. Отношение чистой прибыли компании к инвестированному капиталу.

обеспечивается только за счёт экономии на заработной плате, а не в результате повышения эффективности производства в целом. Вот почему рост удельного веса УЧП может рассматриваться как один из важнейших стратегических финансовых показателей при разработке СК.

Поскольку эти показатели должны быть связаны не только с повышением конкурентоспособности компании или друг с другом (внутри блока), но и с показателями финансового блока. Если для повышения капитализации главным является рост оборачиваемости активов, то в блоке маркетинга в СК наиболее важными запаздывающими показателями будут показатели доли рынка, размер или темпы роста сбытовой сети, доля новых сегментов рынка в общем объёме продаж и т.п. В качестве опережающих, в основном контрольных показателей, могут выступать темпы роста продаж отдельных продуктов (из числа самых ходовых, имеющих наибольшую долю в общем объёме продаж) или на отдельных сегментах рынка, число или доля новых клиентов и т.п. Когда речь идёт о повышении рентабельности бизнеса, то наиболее важными становятся показатели, характеризующие фокусирование спроса: темпы роста продаж на целевых сегментах рынка сбыта, темпы продаж новых видов изделий или на новых рынках.

Что касается показателей, характеризующих развитие УП из числа параметров блока маркетинга, то здесь прежде всего должны фигурировать показатели возрастания ценности для потребителя. Это наиболее важный запаздывающий целевой показатель развития УП компании и часто вообще блока маркетинга. Его декомпозиция вполне может осуществляться в соответствии с логической формулой потребительской ценности продукта, позаимствованной из теории маркетинга. Потребительская ценность = ценовая политика + качество продукта + набор дополнительных услуг + известность торговой марки. В этой формуле показатели эффективности ценовой политики, расширение набора дополнительных услуг могут быть опережающими, известность торговой марки – запаздывающим, а многочисленные показатели качества – вообще должны быть отнесены к блоку, посвящённому показателям бизнес-процессов СК.

Блок бизнес-процессов

Наиболее точно финансовую стратегию компании среди показателей блока бизнес-процессов СК характеризуют показатели эффективности производства и качества. Можно сконструировать бесчисленное множество таких показателей, главное отобрать те, что нужнее всего данному бизнесу (лучше отражают его специфику); точнее соответствуют выбранной стратегии (прежде всего эталонной хозяйственной, а не только финансовой стратегии); адекватно отражают эффективность использования накопленного УП и других нематериальных активов.

Наиболее очевидное деление на запаздывающие и опережающие здесь можно провести следующим образом: первые – это различного рода обобщающие (агрегированные) показатели эффективности производства, а опережающие – в основном частичные показатели производительности, отражающие эффективность использования какого-то одного вида ресурсов производства. Но не всё так просто и очевидно. Если ССП – это инструмент

повышения конкурентоспособности, то при определении набора показателей возрастает роль анализа конкурентов, бенчмаркинга*, поиска «узких мест» и других способов определения целевых показателей в СК. А сами показатели эффективности производства должны «работать» именно на повышение конкурентоспособности. К тому же их лучше увязать с вариантами эталонных хозяйственных и маркетинговых стратегий бизнеса.

Однако не все показатели качества и эффективности производства могут быть отнесены к категории характеристик УП. В числе последних – прежде всего показатели, характеризующие инновационную активность: темпы внедрения нововведений, качество научно-технических, конструкторских или технологических решений (запаздывающие показатели), соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы (опережающий показатель). Именно от этих показателей во многом зависит темпы обновления ассортимента ряда, реализация концепции S-кривых развития, темпы освоения новых сегментов рынка, а значит и повышение потребительской ценности продуктов компании. В качестве важнейшего опережающего показателя в блоке оценки УП важно всегда иметь в виду оценку соотношения темпов роста показателей заработной платы (отдельно «белых» и «синих» воротничков, рабочих и служащих в целом) и производительности труда (лучше, если этот параметр будет рассчитываться как отношение УЧП к общему числу занятых в компании или к общему количеству отработанного рабочего времени).

Но что можно использовать в качестве одного из важнейших показателей УП в блоке бизнес-процессов СК? Рост удельного веса ИТР и АУП в общей численности занятых характеризует количественное наращивание УП. А вот эффективность его использования на уровне отдельного предприятия или фирмы он не отражает. Как уже отмечалось, анализ динамических рядов показывает, что удельный вес работников преимущественно умственного труда непрерывно возрастает во всех без исключения отраслях промышленности (табл. 1), а наиболее высокий уровень этого показателя характерен для отраслей с более высоким уровнем эффективности производства, более высокой долей УЧП в объёме продаж. Доля фонда оплаты труда ИТР и АУП в УЧП на протяжении многих десятилетий (с 1950 до 2008 гг.) остается практически неизменной – на уровне 18–20% в динамике и достаточно близкой в рамках сравнительного анализа различных групп отраслей [3]. Поэтому целесообразно использовать данный норматив (с поправкой на специфику бизнеса) в качестве запаздывающего показателя, характеризующего эффективность УП, в блоке бизнес-процессов. Он, с одной стороны, позволит как бы установить ограничения «сверху» для роста удельного веса и численности ИТР и АУП в общей численности занятых, а с другой – призван гарантировать эффективность труда служащих. Ведь пока растёт размер УЧП бизнеса есть возможность

* Бенчмаркинг (*Benchmarking*) — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании для улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: *оценивание* и *сопоставление*. Обычно за образец принимают «лучший» процесс, используемый прямыми конкурентами, работающими в других подобных областях, для выявления возможных способов совершенствования собственных методов работы. Бенчмаркинг можно рассматривать как одно из направлений стратегически ориентированных исследований.

финансировать труд различных категорий ИТР и АУП и имеется уверенность, что эти работники приносят пользу бизнесу, надлежащий вклад в конечные результаты деятельности предприятий и фирм.

Показатели развития персонала

Традиционно самым непростым является блок целевых и контрольных показателей развития персонала. Здесь нередко возникает путаница и формулирование показателей, имеющих весьма отдалённое отношение не только к эффективности УП и инвестиций в его развитие, но и к нематериальным активам. Именно показатели блока развития персонала в первую очередь должны отражать размеры накопленного УП, эффективность его использования и эффективность инвестиций в развитие УП. Вот почему наиболее важным запаздывающим показателем может выступать рост удельного веса ИТР и АУП в общей численности занятых. Его декомпозиция позволяет получить набор опережающих показателей. Это могут быть показатели удельного веса отдельных, наиболее важных для данной компании, категорий руководителей и специалистов. Если в промышленной фирме, например, активно осваиваются технологии обработки композиционных материалов, то в составе персонала должна возрастать доля инженеров-лазерщиков вместо токарей, занимающихся механообработкой.

Среди других запаздывающих показателей могут выступать также характеристики эффективности систем КППЭ, эффективности оценки персонала, число нововведений за определённый период времени в расчёте на одного занятого или на единицу фонда оплаты труда, качество ИТ-решений и т.п. В качестве опережающих показателей блока развития персонала могут фигурировать общее число нововведений и рационализаторских предложений, качество конструкторской документации.

Процесс разработки стратегических карт во многом базируется на выводах стратегического анализа и должен выступать составной частью упреждающей, превентивной реструктуризации бизнеса, позволяющей заблаговременно подготовиться к любым проявлениям циклических и иных кризисов, поддерживать его высокую конкурентоспособность. Но это может произойти только в том случае, когда в качестве одного из важнейших инструментов разработки финансовой стратегии становится адекватная оценка эффективности формирования и использования управленческого потенциала бизнеса, его нематериальных активов, что прежде всего предполагает применение соответствующей системы финансовых и нефинансовых показателей.

Список литературы

1. Каплан Р., Хортон Д. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-бизнес, 2003.
2. Bender K., Ward K. Corporate Financial Strategy. 3rd ed. New York: Elsevier, 2009.
3. Statistical Abstract of the U.S. GPO. 1969–2011. Sec. Manufactures.