

О.А. Гаврилова,
эксперт по управлению финансовым результатом
Журнал «Планово-экономический отдел», № 1, 2019.
https://www.profiz.ru/peo/1_2019/strategija_i_bjudzhety

Интеграция стратегии и бюджетирования

Как повысить качество бюджетного планирования с помощью стратегических карт

В статье предложен отработанный на практике механизм интеграции стратегии предприятия и бюджетирования с использованием стратегических карт на этапе планирования, рассматривается технология разработки стратегических карт.

Диагностика и анализ существующих на предприятиях систем бюджетного управления показывает низкую эффективность ряда их них как инструмента финансового управления достижением целей предприятия. Под эффективностью в данном случае понимается степень реализации совокупных целей предприятия, включая помимо финансовых маркетинговые, производственные и другие. По мнению ряда топ-менеджеров, бюджетирование не способствует внедрению изменений в компании, ограничивает ее развитие. Основной причиной этого является отсутствие связи между стратегическим и тактическим (бюджетным) уровнями управления, интеграции стратегии и бюджетов, поддержки реализации стратегии финансовыми ресурсами. Для устранения этой причины на этапе годового планирования необходимо увязать стратегию и бюджеты, то есть внедрить стратегически ориентированное бюджетное планирование. Опыт показал, что процесс интеграции также повышается качество бюджетного планирования. Это происходит за счет перехода от процессного мышления к результативному. Например, средства выделяются не на функцию «маркетинг», а для обеспечения конкретного результата «увеличение продаж новым клиентам». Происходит более глубокая проработка логики планов, выстраивается четкая цепочка: цели, действия, ресурсы, результат.

Интеграция стратегии и бюджетирования начинается в построения стратегических карт.

Технология построения стратегических карт

Стратегия в какой-либо форме существует у каждой организации. Вместе с тем, как только делается попытка ее формализации, представления в виде стратегических карт, выявляются различия в ее понимании и появляются разногласия.

Стратегические карты – форма представления стратегии компании в виде сгруппированных стратегических целей и задач.

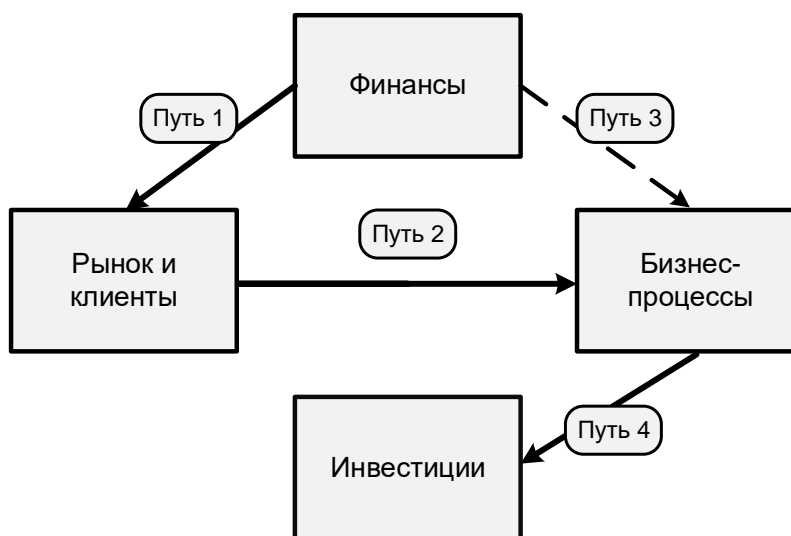
Рассмотрим пошаговый алгоритм построения стратегических карт на примере условной производственно-торговой компании «Коробочка», производящей одноразовую пластиковую посуду.

Шаг 1. Разрабатываем архитектуру стратегических карт

Определяем необходимые направления или перспективы деятельности, по которым будут группироваться стратегические цели. Выбираем направления «Финансы», «Рынок и клиенты», «Бизнес-процессы», «Инвестиции» (рис 1). В свою очередь направление «Рынок и клиенты» имеет разделы: рынок, клиенты, продукты, услуги, поставщики, имидж. Направление «Бизнес-процессы» содержит разделы, соответствующие основным внутренним бизнес-процессам: управление маркетингом, управление продажами, управление производством и складом, управление закупками, управление транспортной

логистикой, управление персоналом. Направление «Инвестиции» содержит разделы, отражающие инвестиций в материальные и нематериальные активы: «Человеческий капитал», «Организационный капитал», «Информационный капитал», «Материальные активы».

Архитектура стратегических карт задает логику дальнейшего анализа причинно-следственных связей между целями и их балансировки. Для получения финансового результата необходимо знать, на каком рынке будет реализовывать свою продукцию предприятие, целевую категорию клиентов на этом рынке, ключевые продукты и услуги, какой имидж будет создавать компания (путь 1). Достижение целей по направлению «Рынок и клиенты» невозможно без изменения внутренних процессов (путь 2). Достижение финансовых целей при реализации финансовой стратегии роста эффективности так же возможно путем оптимизации внутренних бизнес-процессов, например, путем снижения затрат в процессах (путь 3). Изменение внутренних процессов возможно только за счет инвестиций в материальные и нематериальные активы компании (путь 4).



Шаг 2. Определяем задачи для достижения финансовой цели компании.

Определяем и формулируем задачи, решение которых приведет к достижению основной цели. Задачи распределяются по направлениям.

Правило. Задачи формулируются в глагольной форме: повысить, сократить, увеличить и т.п. Это необходимо для понимания вектора направленности изменений.

Правило. Задачи не должны подменяться действиями. Например, внедрить ИС – действие, повысить степень автоматизации труда бухгалтерии – задача.

Правило. Отслеживать стратегическую значимость задач. Не опускаться на операционный уровень. Задачи не должны подменяться регулярно исполняемыми функциями.

Правило. Задач не должно быть много, иначе рассеивается фокусировка стратегии.

Для удобства практического использования задачи представлены в табличной форме по разработанному шаблону (таблица 1).

Фрагмент разработанной стратегической карты представлен в таблице 2.

Таблица 1.

Стратегическая карта развития ООО "Коробочка" на период 2019г.		
Направление	Раздел	Задача
ФИНАНСЫ		
	Долгосрочная финансовая цель	
	Стратегия эффективности	
	Стратегия роста	
РЫНОК И КЛИЕНТЫ		
	Рынок	
	Клиенты	
	Продукты	
	Услуги	
	Поставщики	
	Имидж	
ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ		
	Управление маркетингом	
	Управление продажами	
	Управление производством и складом	
	Управление закупками	
	Управление транспортной логистикой	
	Управление персоналом	
ИНВЕСТИЦИИ В РОСТ И РАЗВИТИЕ		
	Человеческий капитал	
	Организационный капитал	
	Информационный капитал	
	Материальные активы	

Таблица 2.

Стратегическая карта развития ООО "Коробочка" на период 2019г.			
Направление	Раздел	Задача	Код задачи
ФИНАНСЫ			Ф
	Долгосрочная финансовая цель		Ф1
		Максимизировать ценность бизнеса для собственников	Ф1.1
	Стратегия эффективности		Ф2
		Повысить рентабельность бизнеса	Ф2.1
		Оптимизировать затраты	Ф2.2
	Стратегия роста		Ф3
		Увеличить операционный денежный поток	Ф3.1
РЫНОК И КЛИЕНТЫ			РК
	Рынок		РК1
		Расширить присутствие на рынке стран СНГ	РК1.1
		Сохранить объем продаж на российском рынке	РК1.2
	Клиенты		РК2
		Увеличить объем продаж в секторе B2B	РК2.1
		Повысить степень удовлетворенности клиентов за счет сокращения сроков формирования и исполнения заказов производства продукции	РК2.2
	Продукты		РК3
		Расширить линейку упаковки для продуктов длительного хранения	РК3.1
	Услуги		РК4
		Повысить качество и диапазон сервисного обслуживания клиентов	РК4.1
	Поставщики		РК5
		Выстроить долгосрочные отношения с поставщиками	РК5.1
	Имидж		РК6
		Повысить имидж надежного поставщика качественной продукции и сервиса	РК6.1
ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ			ВБП
	Управление маркетингом		ВБП 1
		Развивать интернет-продажи	ВБП1.1
	Управление продажами		ВБП2
		Сократить время оформления заказов	ВБП2.1
	Управление производством и складом		ВБП3
		Соблюдать нормы расхода сырья	ВБП3.1
		Сократить простои производства	ВБП3.2
	Управление закупками		ВБП4
		Обеспечить стабильность закупочных цен	ВБП4.1
	Управление транспортной логистикой		ВБП5
		Оптимизировать маршруты доставки продукции	ВБП5.1
	Управление персоналом		ВБП6
		Повышать степень приверженности сотрудников к компании	ВБП6.1
		Снизить текучесть производственного персонала	ВБП6.2
ИНВЕСТИЦИИ В РОСТ И РАЗВИТИЕ			ИРР
	Человеческий капитал		ИРР1
		Повышать уровень профессионализма сотрудников	ИРР1.1
	Организационный капитал		ИРР2
		Внедрить проектное управление	ИРР2.1
	Информационный капитал		ИРР3
		Разработать и внедрить мобильные приложения и формирования и отслеживания заказов клиентов	ИРР3.1
		Внедрить производственный учет движения материалов и работы оборудования	ИРР3.2
	Материальные активы		ИРР 4
		Внедрить систему очистки воздуха в производственных помещениях	ИРР4.1

Шаг 3. Устанавливаем и проверяем причинно-следственные связи между финансовыми целями и задачами, балансируем задачи.

Все задачи из разных направлений должны быть логически связаны между собой. Не должно быть ни одной задачи, не связанной с другой.

Пример. Для выполнения финансовой задачи Ф2.2. «Оптимизировать расходы» реализуются задачи ВБП2.1 «Сократить время оформление заказов», ВБП3.1 «Соблюдать нормы расхода сырья» и ВБП3.2 «Сократить простой производства». Выполнение задачи сокращения оформления заказов поддерживается инвестициями в информационный капитал ИРР3.1 «Разработать и внедрить мобильные приложения и формирования и отслеживания заказов клиентов». Выполнение задачи соблюдения норм расходов сырья и сокращения простоя оборудования поддерживается инвестиционной задачей ИРР3.2 «Внедрить производственный учет движения материалов и работы оборудования».

Пример. Задача РК5.1 «Выстроить долгосрочные отношения с поставщиками» связана с задачей ВБП4.2 «Обеспечить стабильность закупочных цен», но они должны поменяться местами, иначе нарушается логическая последовательность. Стабильность закупочных цен обеспечивается через построение долгосрочных отношений. Поэтому задача построения долгосрочных отношений должна быть отнесены к внутренним бизнес-процессам.

Задачи, которые не ложатся в логические цепочки, должны быть исключены, или должна быть достроена логика задач.

Процесс планирования стратегически ориентированного бюджета

Интеграция стратегии и бюджета на основе стратегических карт представляет собой процесс построения стратегически ориентированного бюджета. Проследим основные этапы этого процесса (рис. 2):

Этап 1. Устанавливаем ответственность за реализацию стратегических задач

Ответственность за достижение результата в виде выполнения стратегических задач распределяется среди функциональных заместителей генерального директора.

Этап 2. Разрабатываем карту показателей – счетную карту

Для контроля степени достижения целей и выполнения поставленных стратегических задач устанавливаем измеряемые показатели. Они могут быть учетными – получаемыми из учетной системы, расчетными – рассчитываемыми по заданной методике, оценочные – определяемые по заданной методике оценки. Каждый из показателей имеет базовое значение за прошедший 2018 год, целевое значение на следующий 2019 год и целевые ориентиры период на 2020-2021 годы, а также допустимые границы отклонений фактического значения от целевого. Стратегические карты вместе с показателями и их значениями представляют собой карту показателей или счетную карту. Фрагмент шаблона счетной карты представлен в таблице 3.

Таблица 3.

Счетная карта развития ООО "Коробочка" на период 2019г.									
	Раздел	Задача	Код задачи	Ответственный, должность ФИО	Показатель	Ед. измерения	Значение		
							2018г.	2019г.	2020 - 2021г.г.
ФИНАНСЫ			Ф						
		Долгосрочная финансовая цель	Ф1						
		Максимизировать ценность бизнеса для собственников	Ф1.1	Ген. директор	Свободный денежный поток	тыс.руб.	20,0	24,0	28,8
		Максимизировать ценность бизнеса для собственников	Ф1.2	Зам. по экономике и финансам	Свободный денежный поток	тыс.руб.	20,0	24,0	28,8
		Стратегия эффективности	Ф2						
		Повысить рентабельность бизнеса	Ф2.1	Зам. по экономике и финансам	маржа OIBDA	%	10,0%	13,0%	16,9%
		Повысить рентабельность бизнеса	Ф2.1	Зам. по маркетингу и продажам	маржа валовой прибыли	%	23,0%	26,5%	30,5%
		Оптимизировать затраты	Ф2.2	Зам. по маркетингу и продажам	Доля маркетинговых и коммерческих расходов в выручке	%	7%	8%	9%
		Оптимизировать затраты	Ф2.2	Зам. по производству	Доля обще производственных расходов в выручке	%	10%	8%	7%

Этап 3. Выработываем инициативы, разрабатываем проекты

Определяем пути решения задач – выработываем инициативы, определяем необходимые дополнительные ресурсы для их реализации. Для осуществления необходимых изменений на участках деятельности компании, где показатели невозможно существенно улучшить в рамках управления текущей деятельностью разрабатываем проекты. Чаще всего они связаны с созданием материальных и нематериальных активов. В зависимости от учетной политики проектные затраты относятся или к операционной, или к инвестиционной деятельности.

Пример. Для решения задачи РК1.1 «Расширить присутствие на рынке стран СНГ» инициативой является создание сети дистрибьютеров. Для ее осуществления необходимо реализовать проект создания такой сети. При разработке проекта определяется необходимый объем инвестиций.

Этап 4. Оцениваем финансовую реализуемость стратегии

С учетом предложенных инициатив и проектов рассчитываем генеральный бюджет компании. В случае недостаточности финансовых ресурсов для финансирования всех запланированных изменений в компании топ-менеджментом корректируется состав планируемых проектов и соответственно величина требуемых ресурсов. После согласования бюджета уточняются целевые значения показателей. Этот этап может содержать несколько итераций.

Комментарий эксперта

Разработка стратегических карт повышает качество планирования за счет:

- выделения приоритетных стратегических задач и концентрации ограниченных финансовых ресурсов на их реализации;
- совместной работы топ-менеджеров по согласованию планов действий и проектов различных функций предприятия (например, маркетинга и производства);
- единообразного понимания всеми топ-менеджерами стратегии компании, логики распределения финансовых ресурсов.