

Инструменты процессно-стоимостного подхода к управлению бизнесом

Кризис, который в настоящее время поразил мировую экономику - четко отразил неэффективность используемых подходов к управлению бизнесом. В настоящей статье предлагается рассмотреть инструменты процессно-стоимостного подхода к ведению бизнеса, такие как стратегические карты, каскадирование, функционально-стоимостной анализ, которые мало используются менеджерами компаний.

1. Применение стратегических карт и каскадирования

В цепочке создания стоимости строительного комплекса основную роль играет инвестор в силу того, что на рынке сформировался дисбаланс, и норма прибыли была очень высока, что явилось причиной роста стоимости компаний. В силу сложившихся обстоятельств участником, который контролирует всю цепочку, является инвестор, который выполняет также роль заказчика строительства.

Именно инвестор как основной участник контролирует всю цепочку, поэтому его стратегическая карта является стратегической картой всего бизнеса и каскадируется на остальные предприятия, входящие в состав бизнеса. Таким образом, стратегическая карта инвестора является основой для составления карт других участников холдинга (**Ошибка! Источник ссылки не найден.**).

Рассмотрим основные составляющие стратегической карты на примере жилищного строительства.

Финансовая составляющая. Основной финансовой составляющей является показатель стоимости компании, в данном случае для измерения стоимости компании возьмем показатель EVA. Прирост стоимости обеспечивается двумя путями - через рост бизнеса и увеличение производительности. Рост бизнеса обеспечивается через покупку новых предприятий инвестором.

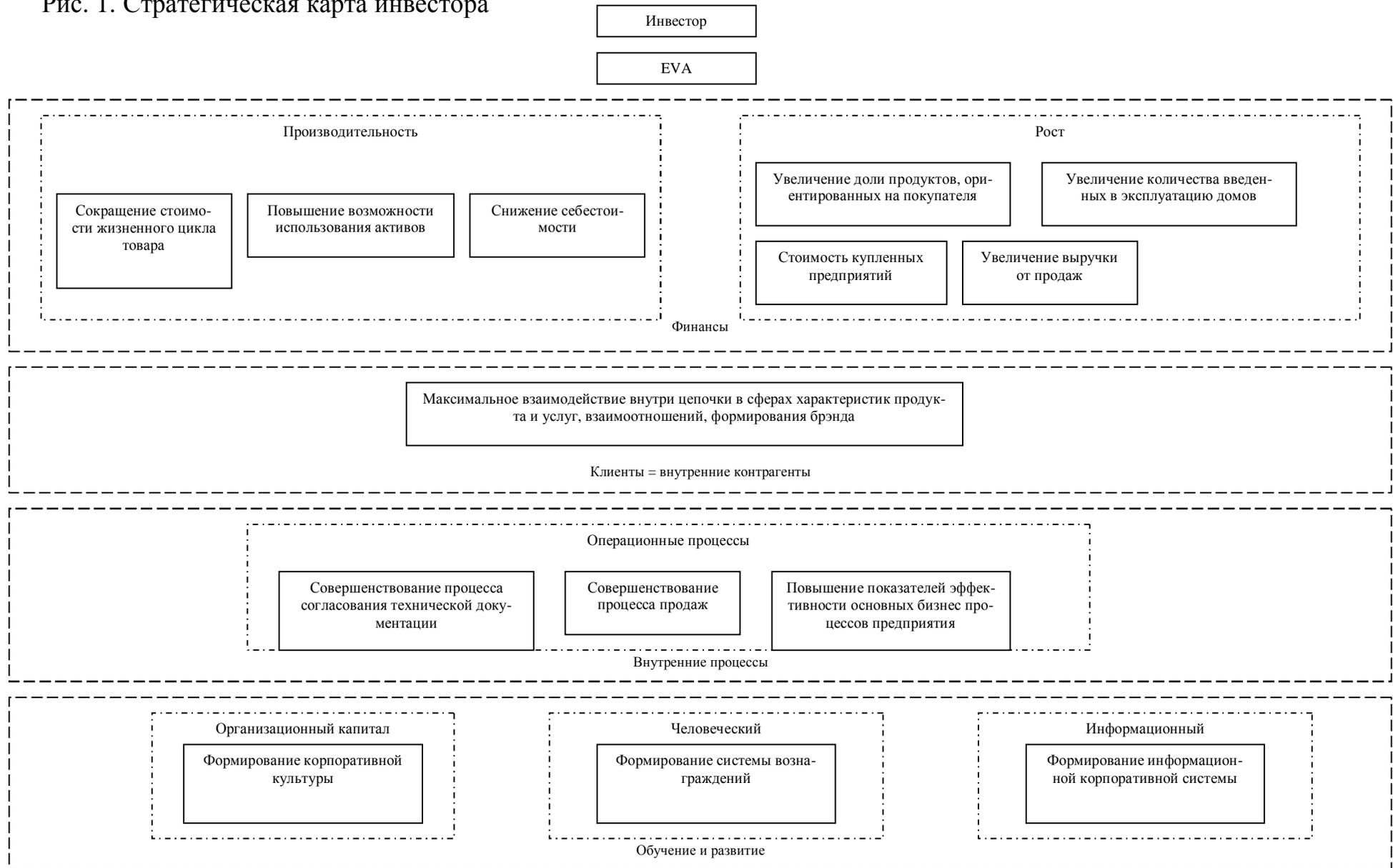
Покупка новых предприятий является одной из ключевых задач инвестора. Покупая новые предприятия, инвестор становится более сильным олигополистом, он увеличивает свое влияние в других цепочках, получая больше выручки и формируя более успешный финансовый результат, что в свою очередь является одним из факторов увеличения стоимости компании. Кроме того, покупка новых предприятий влечет увеличение стоимости компании через включение в состав своих активов имущественного комплекса приобретаемого предприятия или его доли.

Увеличение количества введенных в эксплуатацию домов ведет, во-первых, к увеличению застроенных площадей, что свидетельствует о росте бизнеса, во-вторых, к увеличению свободных производственных ресурсов, которые можно задействовать в других проектах, в-третьих, к росту лояльности городских властей и клиентов – закреплению имиджа надежного инвестора, которому можно поручить городской заказ, вовлечь в различные национальные проекты, компании, у которой можно покупать квартиры.

Увеличение выручки от продаж свидетельствует о расширении влияния на рынке, росте количества клиентов, в целом о росте бизнеса. Рост выручки приносит больше свободных денежных средств, посредством которых можно реализовывать намеченные цели, расширяя границы бизнеса.

Увеличение продуктов, продуктов ориентированных на потребителя. Суть этого пункта состоит в основном в увеличении дифференциации предлагаемых продуктов, более детальном сегментировании и тщательной проработке сегментов и мероприятий, направленных на увеличение доли рынка в каждом сегменте. Также сюда можно включить повышение качества сдаваемых домов.

Рис. 1. Стратегическая карта инвестора



Рост стоимости компании посредством увеличения производительности начинается, как правило, с *уменьшения себестоимости выпускаемой продукции* или оказываемых услуг. В нашем случае инвестор самостоятельно может уменьшить издержки посредством сокращения собственных накладных расходов, расходов на согласование технической документации, потому что он выполняет функции заказчика, а также расходов на оплату труда сотрудников (переменной ее части). Расходы по непосредственно строительству домов (стоимость строительно-монтажных работ, материалов) контролируются инвестором при согласовании сметы расходов генподрядчика.

Инвестор участвует в уменьшении себестоимости строительства объектов на самом последнем уровне (он может не подписать смету расходов, не рассматривая состав материалов и строительно-монтажных работ, в силу ограничения по себестоимости возводимых объектов), в основном эта задача транслируется на генподрядчика, который ищет пути снижения себестоимости непосредственно, подбирая субподрядчиков и поставщиков материалов.

Повышение возможности использования активов выглядит также необходимым звеном в повышении стоимости компании через увеличение производительности. У инвестора существуют возможности использования имеющихся активов многими способами.

Приведем пример. В генплане домов разрешено проектировать нежилые или обычные жилые помещения на нижних этажах жилых домов. Выбор определяется различными побочными факторами, такими как сложившаяся инфраструктура жилого района, покупательная способность населения жилого района и других принимается решение о проектировании и строительстве нижних этажей жилого дома. Сравнение различных способов эксплуатации помещений, позволяет найти оптимальный способ использования имеющегося актива.

В данном случае сравнивается чистая прибыль от сдачи в аренду нежилого помещения на протяжении выбранного периода времени, чистая прибыль от продажи нежилого помещения и чистая прибыль от продажи квартир потенциально находящихся на территории нежилого помещения. Безусловно, вариант с большей чистой прибылью принесет больший вклад в увеличение стоимости компании. Приведенный пример не является исчерпывающим – повышение возможности использования относится не только к материальным активам.

Сокращение стоимости жизненного цикла товара. Включает сокращение времени на все технологические операции от начала проектирования и до сдачи дома в эксплуатацию. В основном это касается совершенствования бизнес-процессов предприятия.

Клиентская составляющая. В силу того, что мы рассматриваем холдинговую структуру, основная часть взаимоотношений происходит внутри холдинга. С внешними клиентами работает только инвестор, как продавец недвижимости. Основными задачами в клиентской составляющей является, безусловно, полная интеграция с участниками холдинга для достижения обозначенных составляющих в финансовой составляющей. С внешними клиентами работа ведется в отношении улучшения основных характеристик товара (дифференциация цен для различных групп клиентов, наличие широкого выбора квартир,

увеличение качества сдаваемых домов), взаимоотношений с клиентами (повышения качества обслуживания клиентов), увеличения привлекательности бренда для клиента.

Внутренние процессы. Во внутренних процессах можно выделить несколько составляющих – операционные процессы, управление клиентами, инновационные процессы, социальные процессы. Наиболее значимые составляющие – операционные процессы и управление клиентами. Совершенствование операционных процессов касается основных бизнес-процессов предприятия.

Инвестор с точки зрения технологии строительства может значительно повлиять на такие процессы как согласование технической документации и продажа квартир, потому что их исполнителями является непосредственно персонал инвестора. Остальные процессы тесно связаны с другими участниками цепочки создания стоимости, и их совершенствование представляется общей задачей участников холдинга, под руководством инвестора.

Например, процесс строительства дома тесно связан с процессом продажи квартир. Инвестору необходимо знать точно сроки сдачи дома, чтобы участники процесса продажи квартир ориентировали клиентов на эту дату. Но если сроки сдачи дома будут постоянно перемещаться, вследствие ухудшения показателей в процессе строительства, показатели процесса продаж также будут ухудшаться. Для совершенствования процесса продаж необходимо совершенствовать процесс строительства. Владельцем процесса строительства является генподрядчик, процесса продаж – инвестор. Только их тесное взаимодействие по построению внутренних процессов может дать синергетический эффект для холдинга в целом.

Что касается управления клиентами, то оно входит в состав процесса продаж, инновации и социальные процессы сведены к минимуму по причине доминирования совершенствования операционных процессов.

Обучение и развитие. Данная проекция состоит из трех составляющих. Информационный капитал – построение единой корпоративной информационной системы, человеческий капитал – совершенствование системы вознаграждений, сохранение и привлечение квалифицированного персонала, организационный капитал – формирование корпоративной культуры. Данная составляющая содержит основу для остальных - человеческий капитал. При успешном подборе персонала, организации адекватной системы вознаграждения, внедрении единой информационной корпоративной системы увеличение стоимости компании представляется легко реализуемой целью.

Стратегическая карта инвестора каскадируется на стратегические карты остальных участников холдинга. Но для сохранения мотивации участников холдинга должна существовать обратная связь, в виде стратегических карт участников холдинга, содержащих уникальные составляющие, которые каскадируются вверх, поэтому стрелки на рисунке ниже двойные.

На стратегическую карту поставщика ЖБИ (Таблица 1) стратегическая цель «Повышение показателей эффективности основных бизнес процессов предприятия» каскадируется таким образом, что в проекции завода ЖБИ предстает в виде «Быстрое (качественное) выполнение заявок», а именно сокраще-

ние времени от поступления заказа до времени поступления на склад готовой продукции.

2. Применение ФСА для расчета стоимости отдельных процессов

Исходя из цели уменьшить время от поступления заказа до выдачи готовой продукции со склада, рассмотрим процессы напрямую связанные с этой целью.

Для анализа возьмем следующие операции – фиксирование заказа, согласование заказа с ОМТС, согласование заказа с финансовым отделом (Рисунок 1).



Рисунок 1. Процессы управления, связанные с выполнением заказа

Таблица 1. Система стратегических показателей завода ЖБИ

	Стратегическая цель	Показатель	Цель
Финансы: положение компании с позиции инвесторов	Повышение эффективности деятельности компании	Доходность совокупных активов (ROTA)	Не менее 35%
		Доходность собственного капитала (ROE)	Не менее 42%
	Повышение общей рентабельности компании	Прибыль на инвестированный капитал (ROCE)	Не менее 39%
	Обеспечение темпов роста продаж	Прирост продаж	Свыше 30%
	Увеличение притока наличности	Чистый поток денежных средств	Прирост 20%
Клиент: положение компании с позиции клиента	Увеличение доли рынка	Доля рынка изделий ЖБИ в Московском регионе	Прирост 20%
	Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг	Оценка клиента	1-е место с точки зрения не менее 80% клиентов
	Положение приоритетного покупателя	Доля продаж целевым клиентам	Свыше 80%
Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов	Заблаговременное влияние на потребности покупателя	Соответствие продукции «идеальной»	Прирост не менее 2% в год
	Быстрое (качественное) выполнение заявок	Календарные дни между приемом и выдачей заказа	100% не более 28 дней
	Повышение эффективности производства	Производительность труда с учетом сезонной корректировки (тыс.руб/чел. в месяц)	Прирост не менее 10% в год
Персонал: обучение, сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании	Повышение удовлетворенности сотрудников	Индекс удовлетворенности сотрудников	Более 30%
		Средний доход работника в месяц	Прирост не менее 12% в год
	Формирование кадрового резерва	Наличие высококвалифицированных кадров (уровень квалификации)	

Сотрудник отдела сбыта принимает заказ от клиента. Затем передает в производственный участок. Производственный участок согласовывает заказ с отделом ОМТС. Отдел ОМТС, если требуется закупка, согласует заявку с финансовым отделом. Финансовый отдел в зависимости от состояния расчетного счета оплачивает материалы. Согласования могут затягиваться и заказы могут срывать. Производство и отгрузка занимает технологическое время и, как правило, на время не влияет.

Таблица 2. Определение удельного веса времени для каждой операции

№ п/п	Операция	Время выполнения, мин	Удельный вес
1	фиксирование заказа	30	$0,04 = 30/(30+480+240)$
2	согласование заказа с ОМТС, для приобретения материалов	480	$0,64 = 480/(30+480+240)$
3	согласование заказа с производством	240	$0,32 = 240/(30+480+240)$
итого		750	1,00

Время, проводимое сотрудником отдела сбыта на рабочем месте, составляет в среднем 180 часов в месяц (табл. 2). При эксперименте, мы узнали время выполнения операций. Теперь произведем расчетную оценку этих операций (табл. 3).

Стоит отметить, что из 30 заказов с ОМТС удастся согласовать 20 заказов, а с производством 10. Таким образом, всего 10 заказов из 30 принимается к производству.

Таблица 3. Определение времени выполнения операции в течение месяца

№ п/п	Операция	Количество заказов	Удельный вес	Временной вес
1	фиксирование заказа	30	0,04	$12,56 = 180 / (30*0,04 + 20*0,64 + 10*0,32) * 0,04 * 30$
2	согласование заказа с ОМТС, для приобретения материалов	20	0,64	$133,95 = 180 / (30*0,04 + 20*0,64 + 10*0,32) * 20 * 0,64$
3	согласование заказа с производством	10	0,32	$33,49 = 180 / (30*0,04 + 20*0,64 + 10*0,32) * 10 * 0,32$

Таблица 4. Расчет оценки времени необходимого для выполнения каждой операции

№ п/п	Операция	Количество заказов	Временной вес	Расчетное время операции, мин
1	фиксирование заказа	30	12,56	$25,12 = 12,56/30*60$
2	согласование заказа с ОМТС, для приобретения материалов	20	133,95	$401,86 = 133,95/20*60$
3	согласование заказа с производством	10	33,49	$200,93 = 33,49/10*60$

Таблица 5. Определение стоимости операции

№ п/п	Операция	Кол-во заказов	Временной вес	Базовая стоимость операций, руб.	Базовая стоимость одной операции, руб.
1	фиксирование заказа	30	12,56	$1\ 395,35 = 20\ 000 / 180 * 12,56$	$46,5 = 1\ 395,35 / 30$
2	согласование заказа с ОМТС, для приобретения материалов	20	133,95	$14\ 883,72 = 20\ 000 / 180 * 133,95$	$744,2 = 14\ 883,72 / 20$
3	согласование заказа с производством	10	33,49	$3\ 720,93 = 20\ 000 / 180 * 33,49$	$372,1 = 3\ 720,93 / 10$
Итого				20 000	1 162,8

Осталось распределить общепроизводственные и общехозяйственные расходы на операции. На сотрудника приходится 2 000 руб. общехозяйственных и общепроизводственных затрат в месяц.

Таблица 6. Распределение общепроизводственных и общехозяйственных затрат

№ п/п	Операция	Кол-во заказов	Временной вес	Распределение общехозяйственных и общепроизводственных затрат
1	фиксирование заказа	30	12,56	139,53
2	согласование заказа с ОМТС, для приобретения материалов	20	133,95	1 488,37
3	согласование заказа для оплаты материалов с финансовым отделом	10	33,49	372,09
Итого				2 000,00

Таблица 7. Итоговая стоимость операции

№ п/п	Операция	Кол-во заказов	Временной вес	Базовая стоимость совокупности операций	Итоговая стоимость	Итоговая стоимость одной операции
1	фиксирование заказа	30	12,56	1 395,35	1 534,88	51,16
2	согласование заказа с ОМТС, для приобретения материалов	20	133,95	14 883,72	16 372,09	818,60
3	согласование заказа для оплаты материалов с финансовым отделом	10	33,49	3 720,93	4 093,02	409,30
Итого				20 000,00	22 000,00	1 279,07

Результат оценки стоимости операций является основанием для принятия решения по совершенствованию процесса согласования заказов. Большое время согласований и в итоге высокая стоимость процесса и описанных выше операций объясняется тем, что в организации отсутствует процесс бюджетирования. Если каждый месяц составляются бюджеты подразделений, где четко прописано, сколько запланировано заказов, какое количество материалов необходимо к приобретению, какое количество заказов планирует принять производственный участок, то время согласования заказов уменьшается в несколько раз. Кроме того, количество заказов согласованных с производством и ОМТС станет соответствовать количеству принятых заказов отделом сбыта.

Рассмотрим вариант снижения времени согласования за счет внедрения системы бюджетирования.

В результате внедрения системы бюджетирования стоимость одной операции уменьшилась значительно, что в итоге повлияло на эффективность, на достижение цели в разделе «Внутренние процессы», а в итоге на стоимость всей цепочки создания ценности.

Применение ФСА дополняет систему инструментов таких как, стратегические карты, система сбалансированных показателей, нотации для описания бизнес-процессов, для управления бизнесом в рамках процессно-стоимостного подхода к управлению.

Таким образом, ФСА является инструментом процессно-стоимостного подхода к управлению.

Применение ФСА при декомпозиции процессов бизнеса, позволяет получить карту процессов высокой точности.

Применение ФСА для оценки стоимости процессов позволяет связать стратегические карты, целевые показатели внутренних процессов и текущие показатели внутренних процессов. Это является эффективным инструментом для принятия решений по управлению бизнесом для достижения максимальной его стоимости.

Применение ФСА позволяет повысить показатели эффективности бизнеса, что является крайне необходимым в период кризиса, в условиях отсутствия роста бизнеса.

По причине трудоемкости внедрения и реализации ФСА данный метод не получил широкого распространения в российских организациях. В условиях кризиса представляется важным пересмотр мнения относительно данного инструмента управления.

Применение стратегических карт и системы сбалансированных показателей позволяет формализовать стратегию и эффективно управлять бизнесом, что особенно актуально в момент кризиса.

Список литературы

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П., Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П., Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М. ООО «И.Д. Вильямс», 2006
3. Альбрехт Н.А., «Функционально-стоимостной анализ: сущность и практика применения», Управление корпоративными финансами №4(10), 2005