

БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ В ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЦЕМЕНТНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье рассматривается возможность внедрения сбалансированной системы показателей в деятельность предприятий цементной промышленности с целью повышения эффективности бизнеса в целом. С помощью концепции сбалансированной системы показателей разрешается проблема контроля реализации стратегических решений в финансово-экономической деятельности предприятий.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стратегия, стратегическое управление, эффективность.

Стратегическое развитие и достижение конкурентных преимуществ в современной экономике возможно только при внедрении инновационных технологий бизнеса. Инновации являются генератором количественного и качественного роста компаний – они формируют стратегический резерв в виде запаса навыков персонала, совершенных организационных процессов, клиентоориентированных стратегий бизнеса. Развивая маркетинговый потенциал, стимулируя и удерживая высококвалифицированных сотрудников, повышая удовлетворенность клиентов, компания трансформирует данные процессы в финансовый успех: растет выручка и прибыль, рентабельность продаж, синхронизируются денежные потоки, повышается платежеспособность предприятия, повышается интерес инвесторов.

Внедрение современных технологий бизнеса актуально для любой отрасли промышленности, в том числе и цементной.

Цементная промышленность – одна из ведущих отраслей производства строительных материалов. В последние 20 лет произошла существенная трансформация данной отрасли. На этом рынке появилось несколько транснациональных корпораций. На семь крупнейших глобальных цементных корпораций в 2010 г. приходилось примерно 30% мирового производства цемента.

В последние несколько лет как в производстве, так и в потреблении цемента существенно вырос удельный вес развивающихся стран. Их доля в мировом потреблении цемента к 2010 г. достигла 90%. Этому способствовали благопри-

ятная демография, растущая урбанизация городской жизни, возрастающий спрос на жилье и объекты инфраструктуры. Первое место принадлежит Китаю [2]. Кроме того, на российском рынке присутствует существенная часть цемента, произведенного в Китае и Турции.

На рисунке 1 продемонстрирована структура спроса на цемент в мире ¹.

Ежегодно в мире производится свыше 3 млрд т цемента. При этом за последние 11 лет выпуск цемента год от года возрастал. С 2000 г. по 2011 г. объемы производства выросли более чем в 2 раза, с 1,6 млрд т до 3,6 млрд т [2] (см. таблицу 1).

Наиболее высокие темпы роста производства (108–110% к уровню предыдущего года) наблюдались в 2003–2007 гг. в условиях строительного бума – в строительстве потреблялось более 80% цемента. В 2008 году в связи с началом мирового экономического кризиса темпы роста выпуска цемента снизились. Однако уже в 2009 году в мире было выпущено свыше 3 млрд

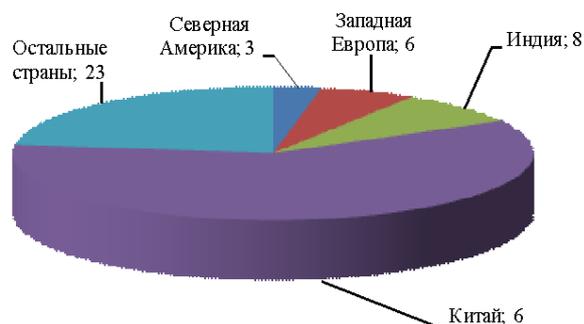


Рисунок 1. Структура спроса на цемент в мире, %

¹ Рассчитано по: Cementing growth. Ernst&Young. Статья «Мировая цементная промышленность» [2].

тонн цемента, что на 7,7% выше уровня 2008 года. В 2010 г. объем выпуска достиг 3,4 млрд т, а в 2011 г. – почти 3,6 млрд т.

Цементная промышленность России является ключевой отраслью комплекса конструкционных материалов. На сегодняшний день она характеризуется как отрасль с высоким уровнем физического и морального износа основных производственных фондов (износ активной части основных фондов превысил 70%), с низким технологическим уровнем развития, а следовательно, и низкими показателями экологической безопасности производства. Поэтому, только внедряя передовые бизнес-технологии в деятельность предприятий цементной промышленности, увеличивая рыночную стоимость, привлекая инвесторов, данная отрасль сможет быть конкурентоспособной.

На сегодняшний день на территории России действуют 50 предприятий, выпускающих цемент. Российская цементная отрасль имеет хорошие перспективы развития и продолжает сохранять привлекательность с точки зрения вложения инвестиций. По данным Росстата, за период январь – декабрь 2011 года производство цемента увеличилось на 11,4% к соответствующему периоду прошлого года, составив 56,1 млн тонн. В декабре 2011 года в России произведено 3,6 млн тонн цемента. Производство цемента в декабре 2011 года увеличилось на 22,6% к уровню декабря 2010 года (см. рисунок 2).

До определенного момента единственным предприятием цементной промышленности Орен-

бургской области являлся ОАО «Новотроицкий цементный завод».

В настоящее время завод выпускает 12 видов цемента, которые применяются для изготовления бетонов и железобетонных конструкций, для изоляции пластов в нефтяных и газовых скважинах, для бетонных покрытий автомобильных дорог и аэродромов, производства железобетонных труб. Годовая регламентная мощность завода составляет 1 297 тыс. т цемента в год (при производстве низкомарочного цемента). Производство цемента на заводе организовано по мокрому способу, позволяющему регулировать минералогический состав цемента путем ввода в сырьевую смесь корректирующих добавок [3].

Характерная черта цементного рынка РФ в 2011–2012 гг. – относительно одинаковый уровень цен на цемент с учетом доставки в ЦФО, ПФО, части УФО (Челябинская область). Таким образом, приоритетными рынками сбыта производителей цемента становятся близлежащие рынки, где затраты по доставке минимальны. Продукция ОАО «Новотроицкий цементный завод» на внутреннем рынке в силу территориального расположения (близость к рынку Республики Казахстан и удаленность от россий-

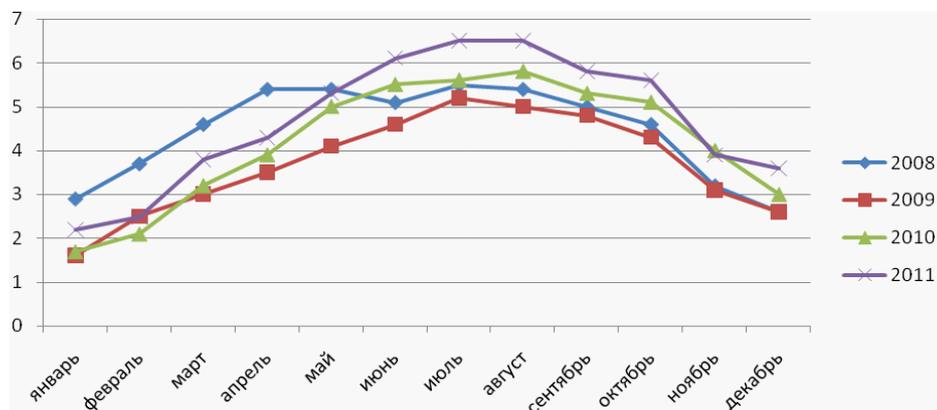


Рисунок 2. Производство цемента в Российской Федерации за 2008–2011 гг., млн т

Таблица 1. Динамика мирового производства цемента и темпы прироста в 2000–2011 гг.²

годы	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
млрд т	1,6	1,7	1,8	1,95	2,13	2,31	2,55	2,77	2,84	3,06	3,4	3,56
%	–	6,3	5,9	8,3	9,2	8,5	10,4	8,6	2,5	7,7	7,8	7,9

² Рассчитано по: US Geological Survey, Mineral Commodity Summary, January 2012, статья «Мировая цементная промышленность» [2].

ского рынка) оказалась менее конкурентоспособной по цене, что привело к значительному сокращению географии внутренних поставок предприятия (см. табл. 2).

На предприятии разработана и реализуется стратегия дифференциации. Свою продукцию предприятие реализует на рынках Российской Федерации и Республики Казахстан, которые имеют существенные различия между собой.

Сегодня «Новотроицкий цементный завод» – это крупный налогоплательщик Оренбургской области, ответственный работодатель и, по отзывам клиентов предприятия, надежный партнер. Благодаря проводимой политике, предприятие вошло в посткризисный период, сохранив основных покупателей и штат высококвалифицированных сотрудников.

С целью оптимизации технологии производства цемента, повышения качества выпускаемой продукции, а также оптимизации ее себестоимости на предприятии проводится модернизация основного технологического оборудования, выделяются средства на реконструкцию.

В 2010 г. началось строительство нового цементного завода в г. Новотроицке на территории предприятия ООО «Южно-Уральская горно-перерабатывающая компания» в составе дробильно-сортировочной фабрики [4]. Вы-

сокоэффективное производство цемента по сухому способу на базе новейшей технологии с использованием отходов горного и металлургического производства и ТЭЦ, в составе двух технологических линий проектной мощностью 3000 т клинкера в сутки каждая. Объем производства цемента при полном освоении проектных мощностей составит 2600 тыс. т цемента в год. Выход печной линии №1 на проектную мощность состоялся во втором полугодии 2010 г., выход печной линии №2 планировался во втором полугодии 2012 г.

Высокое качество продукции, а также более низкая себестоимость цемента нового завода являются его основными конкурентными преимуществами. Поэтому для ОАО «Новотроицкий цементный завод» в перспективе необходимо ориентироваться на инновационный подход к управлению и обратить внимание на повышение своей рыночной стоимости.

Традиционные системы стратегического управления, базирующиеся на оценке исключительно финансовых показателей, демонстрирует свою ограниченность. При всей важности они не всегда позволяют полно определить, насколько эффективно работает организация, ее подразделения и ключевые сотрудники. Дело в том, что финансовые показатели отражают эффективность деятельности организации в прошлом, не позво-

Таблица 2. Структура поставок продукции ОАО «Новотроицкий цементный завод» за 2008 –2011 гг. ³

Страна / округ	2008 г.		2009 г.		2010 г.		2011 г.	
	т	%	т	%	т	%	т	%
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ:	698 978	77,4	418 088	61,2	324 495	48,9	462 101	67,9
Приволжский федеральный округ	499 587	55,3	256 752	37,6	258 066	38,9	253 166	37,2
Центральный федеральный округ	156 015	17,3	133 021	19,5	64 117	9,7	204 268	30,0
Уральский федеральный округ	26 939	3,0	17 315	2,5	211	0,0	568,2	0,1
Сибирский федеральный округ	12131	1,3	2 847	0,4	711	0,1	289,7	0,0
Северо-западный федеральный округ	3886	0,4	6 123	0,9	698	0,1	1411,35	0,2
Южный федеральный округ	420	0	1831	0,3	625	0,1	2397,65	0
Байконур	–	–	197	0	67	0	–	–
РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН	203 876	22,6	265 134	38,8	338 601	51,1	218 181	32,1
ОБЩАЯ ОТГРУЗКА	902 854	100	683 222	100	663 096	100	680 282	100

³ Рассчитано по данным корпоративной отчетности ОАО «Новотроицкий цементный завод».

для диагностировать и устранять возникающие проблемы «в режиме реального времени». К тому моменту, когда накопившиеся проблемы видны по бухгалтерской отчетности, устранять их, как правило, уже поздно. Кроме того, финансовые показатели не позволяют сообщить стратегические цели предприятия всем сотрудникам и не определяют их роль в достижении этих целей.

Оценки эффективности, базирующиеся на годовом бюджете и оперативном плане компании, ориентированы скорее на краткосрочные периоды и тактику предприятия, но не на стратегию. Одним из инструментов оценки эффективности и управления корпоративной стратегией является сбалансированная система показателей, или ССП (англ. – Balanced Scorecard, BSC) [1].

Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных

показателей, отражающих все аспекты деятельности организации как финансовые, так и нефинансовые.

Основными предпосылками разработки и внедрения системы сбалансированных показателей в практику корпоративного управления цементной промышленности являются следующие объективные проблемы менеджмента, характерные для функционирования бизнеса в информационной экономике:

- проблема оценки эффективности деятельности подразделений и бизнеса в целом;
- проблема контроля реализации стратегических решений.

Предпосылкой формирования системы сбалансированных показателей для ОАО «Новотроицкий цементный завод» является проблема практической реализации стратегических решений высшего руководства и собственников бизнеса.

Таблица 3. Фрагмент ССП для ОАО «Новотроицкий цементный завод»

Перспективы	Стратегические цели	Ключевые показатели эффективности
Финансовые показатели		
Финансы (положение предприятия с позиции акционеров)	1. Экономический рост предприятия в долгосрочной перспективе 2. Снижение риска финансовой деятельности	– Себестоимость продукции – Норма прибыли – Коэффициенты платежеспособности – Коэффициент финансового левериджа
Инвестиции (положение предприятия с позиции инвесторов)	1. Повышение эффективности инвестиционной деятельности 2. Рост акционерной стоимости предприятия	– Рентабельность собственного капитала – Рентабельность инвестиций – Экономическая добавленная стоимость (EVA)
Нефинансовые показатели		
Маркетинг (положение предприятия с позиции потребителей)	1. Увеличение конкурентных преимуществ предприятия 2. Рост портфеля заказов 3. Увеличение соотношения цены и качества продукции	– Коэффициенты конкурентоспособности – Доля новой продукции в продажах – Доля продаж постоянным клиентам – Место в отраслевых рейтингах
Бизнес-процессы (положение предприятия с позиции достижения максимальных результатов)	1. Расширение производственных мощностей 2. Повышение эффективности использования основных средств	– Коэффициент использования производственной мощности – Фондоёмкость – Фондоотдача – Фондовооруженность
Обучение и рост (положение предприятия с позиции сохранения и развития персонала)	1. Повышение удовлетворенности сотрудников 2. Рост кадрового потенциала 3. Повышение эффективности использования персонала предприятия	– Соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда – Уровень затрат на повышение квалификации сотрудников – Трудоемкость – Производительность труда – Рентабельность персонала

Авторы ССП Д. Нортон и Р. Каплан [1] утверждают, что управлять можно только тем, что можно количественно измерить. Они выделяют в ССП четыре базовые проекции: финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. Для каждого из этих направлений можно выделить определенное количество ключевых показателей эффективности. К финансовым показателям можно отнести уровень прибыли и рентабельности предприятия, оптимальность структуры капитала, ликвидность и платежеспособность и т. д., а к нематериальным и нефинансовым – отношения с клиентами и поставщиками; скорость внедрения новых продуктов и технологий качество продуктов и процессов; квалификация персонала и т. д. Между этими показателями существуют причинно-следственные связи.

Нами предлагается добавить в группу финансовых показателей инвестиционную состав-

ляющую, которая будет включать в том числе и инновационный потенциал предприятия.

Для российских предприятий цементной промышленности именно инвестиционная составляющая является наиболее важной. К примеру, в отношении ОАО «Новотроицкий цементный завод» следует учесть тот факт, что его производство основано на мокром способе, который является очень затратным. Следовательно, предприятию просто необходимо инвестировать самостоятельно, а также привлекать инвесторов для реконструкции и развития производства, снижения себестоимости продукции, улучшения качества выпускаемого цемента.

Внедрение рассматриваемой концепции в деятельность предприятий цементной промышленности означает широкую перестройку всего процесса осуществления организационной стра-

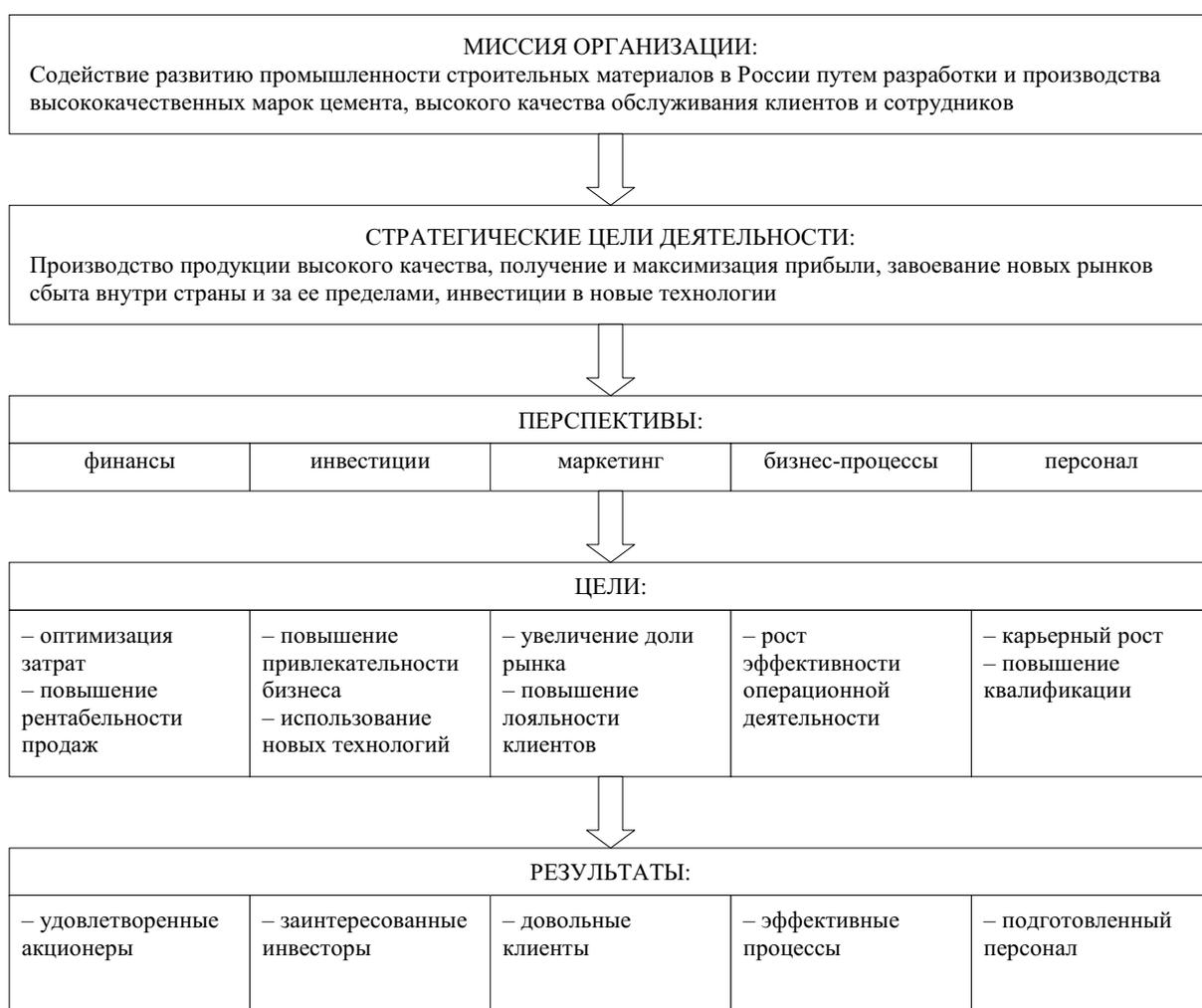


Рисунок 3. Фрагмент стратегической карты бизнеса для ОАО «Новотроицкий цементный завод»

тегии. Кроме того, модифицированная ССП позволит влиять на рост эффективности производства и повышение заинтересованности в таком производстве стратегических инвесторов.

В цементной промышленности назрела актуальность внедрения сбалансированной системы показателей. В этой связи важны два следующих обстоятельства. Во-первых, применение сбалансированной системы показателей – это процесс реализации стратегии, предполагающий наличие на предприятии четко сформулированной стратегии. Во-вторых, концепцию ССП надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько как всеохватывающую систему управления.

Как следует из теории, сформулированная стратегия при помощи системы сбалансированных показателей должна транслироваться в конкретные задачи, по каждой из которых определяются показатели, измеряющие результат их выполнения. Установленные показатели закладываются в текущие планы и бюджеты подразделений, бизнес-единиц и предприятия в целом. Фактическое выполнение стратегических показателей, отслеживаемое с по-

мощью подсистемы управленческого учета, формирует обратную связь по реализации стратегии предприятия.

Нами разработан проект системы сбалансированных показателей для внедрения в деятельность ОАО «Новотроицкий цементный завод» (см. таблицу 3 и рисунок 3).

Преимущества внедрения ССП:

– увязка оперативного и стратегического менеджмента;

– пять основных аспектов образуют комплексную схему для доведения сверху вниз стратегии предприятия по всем его иерархическим уровням;

– данная концепция интегрируется с системой контроллинга и хорошо увязывается с методами управления, нацеленными на повышение стоимости предприятия.

Сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать стратегию предприятия с оперативными действиями поведения бизнеса; кроме того, новая система дает возможность принимать вполне объективные решения в области распределения ресурсов.

24.12.2012

Список литературы:

1. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей : от стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2-е изд. испр. и доп. – Изд-во Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
2. Кондратьев, В. Б. Мировая цементная промышленность [Электронный ресурс] / В. Б. Кондратьев. – Режим доступа : http://www.perspektivy.info/rus/ekob/mirovaja_cementnaja_promyshlennost_2012-06-06.htm
3. Сайт ОАО «Новотроицкий цементный завод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.novocement.ru>
4. Сайт ООО «Южно-уральская Горно-перерабатывающая Компания» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.yugpk.ru>

Сведения об авторах:

Пасечникова Лариса Викторовна, заведующий кафедрой менеджмента Орского гуманитарно-технологического института (филиала) Оренбургского государственного университета, доктор экономических наук, профессор

Нестеренко Марина Владимировна, старший преподаватель кафедры менеджмента Орского гуманитарно-технологического института (филиала) Оренбургского государственного университета 462403, г. Орск, пр. Мира, 15а, тел. (3537) 237256, e-mail: mened@ogti.orsk.ru

UDC 65.305.6-93

Pasechnikova L.V., Nesterenko M.V.

E-mail: mened@ogti.orsk.ru

BUSINESS TECHNOLOGY IN THE FINANCIAL-ECONOMIC ACTIVITY OF CEMENT INDUSTRY

The possibility of implementing the Balanced Scorecard in the activities of the cement industry in order to increase the efficiency of the business. With the concept of the Balanced Scorecard implementation allowed the issue of control of strategic decisions in the financial and economic activities of enterprises.

Key words: balanced scorecard, strategy, strategic management, efficiency.

Bibliography:

1. Kaplan, R. The Balanced Scorecard : from strategy to action / R. Kaplan, D. Norton. – 2nd ed. rev. and add. – Publishing house of Olympus-Business, 2010. – 320 p.
2. Kondratyev, V. B. The world cement industry [Electronic resource] / V. B. Kondratyev. – Access mode : http://www.perspektivy.info/rus/ekob/mirovaja_cementnaja_promyshlennost_2012-06-06.htm
3. Website of «Novotroitskiy Cement Plant» [Electronic resource]. – <http://www.novocement.ru>
4. Website of «South-Ural Mining and processing company» [Electronic resource]. – <http://www.yugpk.ru>