

Ковенант должен в обязательном порядке содержать точные сроки его выполнения и установлен контроль за его соблюдением. В решении кредитных комитетов по одобрению сделок необходимо указывать конкретный срок контроля исполнения ковенанта и ответственных за это конкретных работников банка.

В кредитном договоре, содержащем ковенанты, должны быть четко указаны не только сроки исполнения ковенантов, но также санкции и штрафы за их невыполнение. Целью в данном случае является стимулирование клиента к скорейшему исполнению принятых обязательств, а не наказание нерадивого заемщика или получение дополнительных доходов. При этом заемщик должен знать, что в случае, если нарушение ковенанта произошло не по его вине, срок исполнения может быть продлен без взимания штрафа.

Ковенантов в кредитном договоре не должно быть много. Не имеет смысла ограничивать клиента множеством разнообразных ковенантов, достаточно использовать несколько наиболее важных для данного сегмента. Как показывает практика, сложные многоступенчатые показатели не приносят большой пользы, но требуют значительных трудозатрат на проверку их соблюдения и вызывают недовольство клиентов.

В то же время необходимо подчеркнуть, что использование ковенантов в повседневной банковской деятельности не является панацеей. Они не смогут уберечь банк от кредитных мошенников или сделать из недобросовестного заемщика первоклассного клиента. Основное предназначение ковенантов — не обоснование для выдачи ссуд финансово несостоятельному клиенту под сомнительное обеспечение, а убедить клиента не совершать действий, которые при реализации негативных сценариев могут привести к его дефолту.

ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Т.Г. Рыжакина

Сегодня процесс реализации стратегии на практике представляет собой одну из ключевых проблем стратегического планирования. Задача реализации стратегии актуальна с тех пор, как стали создаваться стратегии. Срок действия разрабатываемой стратегии существенно сокращается вследствие увеличения сложности и динамичности внешнего окружения, возникновения новых информационных и коммуникационных технологий. А потому необходимость успешного решения этой задачи в последние годы стала особенно очевидной. Таким образом, современный менеджмент все более склоняется к тому мнению, что способность претворить стратегию в жизнь более важна, чем сама стратегия. Способность существующей на предприятии системы планирования быстро и эффективно реализовать свою стратегию при коротком и постоянно сокращающемся ее жизненном цикле – это возможность сохранить и укрепить конкурентное преимущество предприятия на рынке.

Новые тенденции развития отрасли машиностроения определяют высокую значимость проблем стратегического планирования для предприятий, в частности: разработку и реализацию стратегии, ориентированной на повышение его стоимости. В связи с этим остро встает необходимость создания такой системы планирования, которая с наибольшей эффективностью обеспечит реализацию стратегии, и, соответственно, достижение целей предприятия.

Инструментом системы планирования, ориентированной на реализацию стратегии представлена – сбалансированная система показателей (ССП). Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) в качестве оценки деятельности организации была разработана Р. Капланом и Д. Нортон. В 90-х годах она предлагалась как средство преодоления тех ограничений, которые возникают при управлении с использованием только финансовых показателей. Идея данной системы основывается на двух ключевых положениях [1, с. 15]:

1. Использование в управлении одних только финансовых показателей не позволяет успешно достигать долгосрочной цели максимизации стоимости предприятия.

2. Хорошо организованная реализация выбранных стратегий гораздо важнее, чем качество самих стратегий.

ССП снабдила предприятия механизмом выработки стратегии создания стоимости, который базируется на четырех составляющих:

Финансы. Стратегия роста прибыльности и управления рисками с точки зрения акционеров.

Клиенты. Стратегия создания стоимости и дифференцирования с позиции удовлетворения потребностей потребителя.

Внутренние бизнес-процессы. Эффективная организация бизнес-процессов и их операционная эффективность.

Обучение и рост. Способность организации к изменениям, к восприятию новых идей, гибкость и ориентация на постоянные улучшения.

Данная сбалансированная система одновременно и четко выявляет факторы, которые создают предпосылки для достижений целей организации, увязывая эффективное использование материальных активов с нематериальными, становится важным источником повышения эффективности и конкурентоспособности. ССП позволила предприятиям, которые первыми внедрили ее, сориентировать и сосредоточить на выполнение стратегии руководство, бизнес-единицы, персонал, информационные технологии и финансовые ресурсы. Она предлагает модель, с помощью которой можно сформулировать стратегию и довести ее до сведения всех сотрудников наиболее доступными и последовательными способами.

На основе базовой модели была разработана организационно-структурная модель сбалансированной системы показателей, с использованием финансовой, клиентской, процессной и потенциальной составляющих управления процессом реализации стратегии предприятия на всех его уровнях (рис. 1). [2, 100].



Рис. 1. – Этапы создания модели ССП на предприятии

Данная модель позволила создать стратегическую карту предприятия, состав и структуру ССП, объективно отражающих существующие причинно-следственные связи в стратегической карте и учитывающих специфику деятельности предприятий

машиностроения а также мероприятия по достижению обозначенных стратегических целей. Стратегическая карта предприятия дает возможность руководителям формализовать стратегию посредством сбалансированной системы показателей [3]. Обозначая перспективы модели ССП, были определены критерии отбора сбалансированных показателей, к основным из которых, относятся: степень влияния показателя на управление стратегией в ходе ее реализации, возможность количественного выражения, доступность, доходчивость, сбалансированность, релевантность, однозначность трактовки, наличие причинно-следственных связей [3]. В таблице 1 представлена система стратегических целей и ССП. Посредством каскадирования стратегия передается на оперативный уровень управления, что обеспечивает реализацию стратегии на всех уровнях предприятия и способствует интеграции стратегического и оперативного планирования. Формулируя стратегические цели для выделенных структурных подразделений возможно: 1) стратегические цели вышестоящего подразделения раскладывать на подцели, одна или несколько из них включаются в ССП структурного подразделения; 2) для нижестоящего структурного подразделения может быть сформулирована абсолютно новая цель; 3) стратегическая цель вышестоящего подразделения может быть дословно перенесена на нижестоящее подразделение. Во всех случаях важно: нижестоящее подразделение работает на достижение целей вышестоящего. Результат этого процесса — самостоятельно построенная, но совместимая с вышестоящим уровнем сбалансированная система показателей для подразделения.

Таблица 1 – Система стратегических целей предприятия

Перспектива	Стратегические цели	Показатели
Финансы	Увеличение чистого денежного потока	Рентабельность активов, ROA, %
		Коэффициент чистой прибыли, $K_{чист.пр.}$
		Коэффициент изменения валовых продаж, $K_{изм.вал.пр.}$
		Коэффициент текущей ликвидности, $K_{т.л.}$
		Коэффициент быстрой ликвидности, $K_{б.л.}$
		Коэффициент абсолютной ликвидности, $K_{а.л.}$
Клиенты	Максимальная удовлетворенность клиента	Коэффициент оборачиваемости активов, O_A , обороты
		Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, $O_{ДЗ}$, обороты
		Удельный вес продаж постоянным клиентам, $У_{пост.кл.}$
		Доля рынка, $Д_p.$
		Удельный вес продаж без отклонений по срокам поставок, $У_{пр.б.откл.}$
Бизнес-процессы	Конкурентные преимущества готового	Коэффициент производственной себестоимости реализованной продукции, $K_{пр.себ.}$

	продукта	
		Рентабельность производства, $R_{пр.}$, %
		Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов по себестоимости, $O_{ТМЗносеб}$, обороты
		Удельный вес нового продукта в общем объеме выпуска, $У_{н.пр.}$
		Фондоотдача основных средств, ФО, руб./руб.
		Рентабельность производства, $R_{пр.}$, %
Потенциал	Квалифицированный и мотивированный персонал	Коэффициент стабильности кадров, $K_{ст.}$
		Доля персонала, прошедшего курсы повышения квалификации, $K_{обуч.}$
		Доля персонала, владеющего стратегическими компетенциями, $D_{стр.комп.}$

Таким образом, построенная ССП может позволить сосредоточить ограниченные ресурсы предприятия на процессе реализации стратегии, обеспечить связь между стратегическими и оперативными целями, а также между функциональными подразделениями посредством определения стратегических целей и измеримых показателей, конкретизирующих эти цели. Интеграция обозначенных инструментов ориентирует систему планирования на процесс реализации стратегии предприятия. Причем, внедрение сбалансированной системы показателей в систему бюджетирования: стратегическое и оперативное, а затем и в операционные бюджеты позволяет ориентировать текущую деятельность структурных подразделений на достижение стратегических целей, сформулированных в сбалансированной системе показателей. Отсюда, появляется возможность своевременного распознавания отклонений с помощью периодического мониторинга и анализа фактических и плановых значений разработанных показателей, отраженных в системе бюджетирования и корректировки стратегии в соответствии с изменившимися условиями посредством принятия своевременного управленческого решения. Раннее распознавание отклонений в процессе реализации стратегии становится возможным не только благодаря более частому отслеживанию значений финансовых показателей, но и за счет мониторинга значений показателей в перспективах «клиенты» и «потенциал».

Литература и источники:

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2008. – 320 с.
2. Рыжакина Т.Г. Интегрированные инструменты планирования в процессе реализации стратегии предприятия. Монография. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – с.145.
3. Рыжакина Т.Г. Интегрированные инструменты планирования на предприятии // Проблемы теории и практики управления. – 2013. - №1. – с. 134-142.
4. Конотопский В. Ю. Комплексное применение принципов размещения продукции на складе // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2014 - №. 2. - С. 126-138