

УДК 338.45

Попова Э. В.

(ЛГУ им. В. Даля, г. Луганск, ЛНР, Nora00@list.ru)

ПРОЦЕССНО-СТРУКТУРИРОВАННЫЙ ПОДХОД В ФОРМИРОВАНИИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В статье исследованы теоретико-практические основы формирования сбалансированной системы показателей, что позволило обосновать основные элементы системы процессно-структурированного менеджмента при реализации сбалансированной системы показателей и выделить управляющую и управляемую подсистемы предприятия, функции и методы, управленческие решения и коммуникационные связи. Предложена модель формирования и реализации сбалансированной системы показателей в контексте имплементации инструментов процессно-структурированного подхода, что позволит повысить качество формирования данных сбалансированной системы показателей.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, процессно-структурированный подход, сбалансированное управление предприятием, стратегическое управление предприятием.

Проблема и её связь с научными и практическими задачами. Практика применения сбалансированной системы показателей (ССП) и систем стратегического управления предприятием основывается на анализе эффективности деятельности, уровня прибыльности и уровня расходов субъекта хозяйствования как по подразделениям в частности, так и функционирования предприятия в целом. Однако следует отметить, что в современных условиях актуализируются вопросы долгосрочного стратегического планирования, что обуславливает необходимость оценки управления нематериальными активами, инновационным потенциалом, клиентской базой, профессиональным составом работников и тому подобное.

Общеизвестные и фундаментальные научные исследования относительно формирования и применения ССП принадлежат профессорам Гарвардской школы бизнеса Р. Каплану и Д. Нортону. Авторы обосновали, что большинство компаний теряет конкурентные позиции именно из-за неспособность эффективно реализовать бизнес-стратегию, поскольку традиционные финансовые учетные показатели дают незавершенную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса [1].

Постановка задачи заключается в разработке модели формирования и реализации ССП в контексте имплементации инструментов процессно-структурированного подхода.

Изложение материала и его результаты. Определено, что концепция процессного подхода при формировании и реализации сбалансированной системы показателей определяет управление как непрерывную серию взаимосвязанных действий по анализу финансового состояния предприятия, клиентов предприятия и рынка сбыта, внутренних бизнес-процессов, развития предприятия и его персонала.

При анализе понятие сбалансированной системы показателей в рамках именно процессно-структурированного подхода на предприятии необходимо акцентировать внимание на том, что процессный подход основывается на двух категориях, а именно управлении и процессе, а также в выделении процессов как объектов управления, и управлении этими объектами. Итак, имплементация инструментария процессно-структурированного подхода при формировании и реализации ССП способствует получению результатов анализа этих процессов как концептуальной основы для повышения эффективности во время при-

нения управленческих решений на всех этапах функционирования предприятия. Именно поэтому решение вопросов формирования и реализации ССП по процессно-структурированному подходу является актуальным и требует более основательных научных исследований.

Среди современных исследований формирования и реализации ССП целесообразно выделить новый подход относительно индивидуального подбора показателей для отдельного предприятия [2]; включение новой инновационной составляющей части, определение того, что концепция ССП позволяет обеспечить реактивный подход, направленный на учет потребностей совершенствования внутренних бизнес-процессов, работы с персоналом и с клиентами; выделение определенных особенностей внедрения ССП в современных условиях; создания соответствующих технических и социально-экономических предпосылок для внедрения ССП; обоснование необходимости сбалансированного подхода, который интегрирует базовые подходы к управлению, а именно интуитивный, корпоративный, итеративный [2].

Однако отдельные вопросы процесса реализации ССП на предприятии требуют более основательных исследований. Поскольку формирование и реализацию ССП можно рассматривать как долгосрочный процесс, необходимо анализировать именно по процессному подходу, который составляет выделение управления и процессов как объектов управления и управления этими объектами.

При формировании системы сбалансированных показателей необходимо соблюдать определенные правила, такие как:

- связь выбранных индикаторов со стратегией развития организации в долгосрочной перспективе, обеспечение их релевантности;
- обеспечение достоверности измерения показателей сбалансированной системы через применение количественного или качественного оценивания индикаторов для предотвращения субъективных экс-

пертных оценок, использования таких индикаторов, которые формируются на основе объективного оценивания ситуации;

- прозрачность внедрения, предусматривающая информирование персонала предприятия, привлечение его к разработке, четкое понимание и единообразное толкование каждым сотрудником предприятия показателей сбалансированной системы, целевой шкалы индикаторов, а также возможность оперативного отслеживания и обеспечения, которые не требуют значительных средств для информационного обеспечения [3].

Процессно-структурированный менеджмент сочетает процессный, системный, ситуационный, динамический и функциональный подходы и основывается на концепции, в соответствии с которой менеджмент рассматривается как процесс, что является последовательностью определенных завершенных этапов, каждый из которых имеет свою структуру, что в совокупности обеспечивает осуществление управленческого воздействия управляющей системы на управляемую для достижения целей организации в определенных условиях функционирования [3]. Следовательно, абстрагируя непосредственно процесс менеджмента, который охватывает управляющую и управляемую системы организации, функции менеджмента, методы менеджмента, управленческие решения, коммуникации и руководство на оценку эффективности деятельности предприятия с помощью интегрированного набора финансовых и нефинансовых показателей, подобранных таким образом, чтобы учесть все имеющиеся (по стратегии) аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, сбытовые, маркетинговые, инновационные, инвестиционные и т. п.), получаем возможность выделения таких основных элементов системы процессно-структурированного менеджмента при формировании и реализации ССП:

- управляющая подсистема предприятия, как основной пользователь данных

ССП, определяет миссию и общую стратегию предприятия, трансформируется в систему взаимосвязанных показателей, а также обеспечивает четкое формулирование стратегических планов и их долгосрочную реализацию;

– управляемая подсистема предприятия, осуществляет обобщение, передачу и использование данных ССП, создавая континуум системной реализации стратегических планов и способствует обеспечению использования ССП в системе управления деятельностью предприятия;

– функции процессно-структурированного менеджмента, такие как планирование, организация, мотивирование и контроль формирования данных ССП, а также функция регулировки как оценка пользователями степени соответствия ее свойств и показателей качества ожиданиям и обязательным нормам в соответствии с ее назначением;

– методы процессно-структурированного менеджмента, такие как методы прямого и косвенного воздействия, количественные и качественные методы, экономические и административные методы, методы материального и морального воздействия, с помощью комплексного применения которых можно повысить качество данных ССП на уровне управляемой подсистемы предприятия;

– управленческие решения, такие как результат анализа данных ССП о производственно-хозяйственной, сбытовой, финансовой, инновационной и других видах деятельности с ориентацией на стратегические цели предприятия на уровне управляющей подсистемы предприятия;

– коммуникации как процесс обмена на уровне руководящей и управляющей подсистем предприятия данным ССП, которые должны составлять обособленную совокупность особенностей бухгалтерских, финансовых или управленческих данных, которые определяют ее способность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением для решения конкретных проблем.

Для реализации процессно-структурированного подхода при формировании и реализации ССП необходимо для планирования и определения процессов, необходимых для реализации в организации, ресурсообеспечения и управления ССП; определение необходимой степени документированности и документирования ССП; осуществление планирования процессов ССП; наличие критериев и методов оценки осуществления ССП и управления ССП; осуществления мониторинга, оценки и анализа ССП; проведение корректирующих и предупреждающих действий по результатам анализа ССП.

Концепция процессного подхода к формированию и реализации ССП определяет управление как непрерывную серию взаимосвязанных действий или функций, т. е. анализ финансового положения предприятия, клиентов предприятия рынка сбыта, внутренних бизнес-процессов, развития предприятия и его персонала, инновационно-инвестиционного потенциала и тому подобное. Согласно стандартам, необходимым условием результативного функционирования предприятия является определение многочисленных взаимозависимых и взаимодействующих процессов формирования и реализации ССП, а также управление ими на уровнях руководящей и управляемой подсистем предприятия.

На основе вышеизложенного предложена модель формирования и реализации ССП в контексте имплементации инструментов процессно-структурированного подхода, что позволит повысить качество формирования данных ССП за счет управления, проектирования и согласования процессов, а также гарантировать высокое качество принимаемых управленческих решений [4].

Модель формирования и реализации ССП по процессно-структурированному подходу предполагает:

1. Определение руководящей и управляемой подсистем ССП, что позволяет учитывать их информационные потребности при формировании и реализации ССП.

2. На уровне управляющей подсистемы поэтапное определение миссии и целей предприятия, отбор ключевых показателей эффективности по проекциям ССП, установление и обоснование причинно-следственных связей, внедрение показателей по каждой проекции ССП, что способствует разработке стратегической карты, достижению взаимосвязи между стратегическими целями, показателями ССП и стратегическим и годовыми финансовыми планами.

3. На уровне управляемой подсистемы ССП проведение анализа факторов внешней среды, влияющих на конкурентоспособность; ресурсов и средств, необходимых для обеспечения конкурентоспособности, а также обеспечение выполнения плана прибылей (убытков) и плана движения денежных средств, что способствует обеспечению использования ССП в системе управления деятельностью предприятия.

4. Учет комплексного и системного мониторинга и оценки результатов ССП, что должно обеспечиваться как на уровне руководящей, так и на уровне управляемой подсистем ССП.

5. Учет функций и методов процессно-структурированного менеджмента при формировании ССП, обеспечение комплексных и качественных коммуникаци-

онной связи между управляющей и управляемой подсистемами ССП; системное контролирование и регулирование выявления отклонений ССП в общем итоге должны способствовать принятию эффективных управленческих решений.

Выводы и направление дальнейших исследований. Применение предложенной модели формирования и реализации ССП при процессно-структурированном подходе способствует определению миссии, целей и стратегий, которых стремится достичь предприятие; показателей, которые позволяют оценить успешность и эффективность достижения целей; целевых значений показателей, свидетельствующих об уровне достижения поставленной цели; системы мер, регулирования и корректировки отклонений между фактическими значениями показателей и их целевыми значениями. Результатом проведенного исследования является повышение качества формирования данных ССП за счет управления, проектирования и согласования процессов, а также гарантия высокого качества принимаемых управленческих решений при использовании предложенной модели формирования и реализации ССП [4], что требует дальнейших исследований в данном направлении.

Библиографический список

1. Kaplan, R. *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance [Text]* / R. Kaplan, D. Norton // *Harvard Business Review*. — 1992. — January — February. — P. 71–79.
2. Недосекин, А. *Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения [Текст]* / А. Недосекин // *Антикризисный менеджмент*. — 2016. — № 12. — С. 19–25.
3. Голов, Р. С. *Организация производства, экономика и управление в промышленности* / Р. С. Голов. — М. : Дашков и К, 2017. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394026676.html>.
4. Веснин, В. Р. *Мировая экономика. Краткий курс [Электронный ресурс]* / В. Р. Веснин, В. А. Поникаров. — М. : Проспект, 2017. — 128 с. — Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392218295.html> (по подписке).

© Попова Э. В.

Рекомендована к печати д.э.н., проф. каф. ЭУ ДонГТИ Гришко Н. В., к.э.н., доц. каф. ЭиУ ЛГУ им. В. Даля Жилиной М. В.

Статья поступила в редакцию 17.03.2022.

Попова Е. В. (LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR, Nora00@list.ru)

PROCESS-STRUCTURED APPROACH IN THE FORMATION OF BALANCED SCORECARD

The article examines the theoretical and practical foundations of the formation of a balanced scorecard, which allowed to substantiate the main elements of the process-structured management system in the implementation of a balanced scorecard and to identify the management and managed subsystems of the enterprise, functions and methods, management decisions and communication links. A model of the formation and implementation of a balanced scorecard in the context of the implementation of process-structured approach tools is proposed, which will improve the quality of the formation of balanced scorecard data.

Key words: *balanced scorecard, process-structured approach, balanced enterprise management, strategic management of the enterprise.*