

Гришко Н. В.
проф. каф. «Государственный аудит»,
Куденко М. С.
ст. преп. каф. «Государственный аудит»,
Попова Э. В.
асс. каф. «Государственный аудит»
ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет им. В. ДАЛЯ»,
г. Алчевск, ЛНР

ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ПРОЦЕССНО-СТРУКТУРИРОВАННОМУ ПОДХОДУ

Исследование теоретико-практических основ формирования сбалансированной системы показателей 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. 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. Предложена модель формирования и реализации сбалансированной системы показателей в контексте имплементации инструментов процессно-структурированного подхода, что позволит повысить качество формирования данных сбалансированной системы показателей.

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.

Анализируя понятие сбалансированной системы показателей в рамках именно процессно-структурированного подхода на предприятии, должно акцентироваться внимание на том, что процессный подход основывается на двух категориях, а именно управлении и процессе, а также в выделении процессов как объектов управления и управления 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 принятия 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.

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

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 субъективным экспертным оценкам, использования таких индикаторов, которые формируются на основе объективного оценивания ситуации;

- прозрачность внедрения, предусматривающее 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 обеспечение, 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 обеспечивают 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 регуляции 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 необходимые 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 вышеприведенного 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].

Применение 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.

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

Список литературы

1. Kaplan, R. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance / R. Kaplan, D. Norton // Harvard Business Review. — 1992, January — February. — P. 71–79.

2. Недосекин, А. Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения / А. Недосекин // Антикризисный менеджмент. — 2016. — № 12. — С. 19–25.

3. Голов, Р. С. Организация производства, экономика и управление в промышленности [Электронный ресурс] / Р. С. Голов. — М. : Дашков и К, 2017. — Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394026676.html>.

4. Веснин, В. Р. Мировая экономика. Краткий курс [Электронный ресурс] / Веснин В. Р., Поникаров В. А. — М. : Проспект, 2017. — 128 с. — Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392218295.html>.

©Гришко Н. В.
©Куденко М. С.
©Попова Э. В.