

УДК 338.2

В. Н. Паскевская

ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: amazonka@mail.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые слова: стратегическое управление, система сбалансированных показателей, GAP-анализ, стейкхолдеры.

В статье рассматривается роль системы сбалансированных показателей в совершенствовании стратегического управления компаний, производящих медицинское оборудование. Выделены положения, которые важно учитывать в основе разработки и совершенствования системы стратегического управления компании в условиях функционирования конкретного региона. Описываются преимущества внедрения системы сбалансированных показателей для оптимизации бизнес-процессов компании. Для анализа и мониторинга состояния бизнес-единиц определены внутренние и внешние факторы влияния на деятельность компании в целом и по различным проявлениям бизнеса. Делается акцент на важности сопряженности показателей оценки хозяйственной деятельности стейкхолдеров, участвующих в создании ценности для потребителя медицинского оборудования. Приведена возможность использования метрик «Оценки капитализма стейкхолдеров» Международного делового совета (Всемирного экономического форума) для согласования между стейкхолдерами отчетов об эффективности их деятельности в отношении управления, экологической и социальной ответственности и отслеживания их вклада в достижение целей устойчивого развития на последовательной основе. Дается описание применения GAP-анализа в решении выявленных разрывов. Проведен анализ причин стратегического разрыва и выделены корректирующие меры, позволяющие решать выявленные проблемы.

V. N. Paskevskaya

Financial university under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: amazonka@mail.ru

STRATEGIC MANAGEMENT IMPROVING WITH USING OF BALANCED SCORECARD

Keywords: strategic management, balanced scorecard, GAP-analysis, stakeholders.

Using of balanced scorecard in strategic management of medical devices producers is described in the article. The advantages of implementing a balanced scorecard to optimize the company's business processes are described. To analyze and monitor the state of business units, Internal and external factors of influence on the activities of the company are determined for business units state analyzing and monitoring. The role of related indicators of business processes evaluation is mentioned for all stakeholders who take part in the value creation for consumer. The article describes the possibility of using core set of Stakeholder Capitalism Metrics and disclosures of the International Business Council (World Economic Forum) to agree between stakeholders reports on their performance in relation to governance, environmental and social responsibility and track their contribution to achieving sustainable development goals on a consistent basis. The application of GAP-analysis in solving the identified gaps is described. Reasons of the strategic gaps are analyzed and corrective measures for solving the identified problems are highlighted.

Введение

Управление цепью поставок бизнес-единиц можно рассматривать как компоненты единого бизнес-процесса, поскольку бизнес-единицы являются взаимосвязанными в достижении результата обмена товарами и услугами между производителем и потребителем. Осуществление экономического анализа элементов системы стратегического управления устойчивым функ-

ционированием бизнес-единиц становится неотъемлемым инструментом управления, способствующим совершенствованию операционной деятельности хозяйствующих субъектов.

Целью данной работы является проведение обобщенной характеристики сбалансированной системы показателей, имеющей ключевое значение в стратегическом управлении предприятия в современных условиях.

Материал и методы исследования

Под стратегическим управлением понимается осуществление процесса постоянного выбора и анализа путей развития, постановки целей деятельности как хозяйствующего субъекта, так и бизнес-единиц в рамках формирования и реализации миссии организации, которые определяют основание её функционирования в изменяющемся неустойчивом внешнем окружении.

Каждой бизнес-единице необходима разработка стратегии с определением ключевых целей развития, реализация которой может классифицироваться как одна из самостоятельных функций управления. На основе утвержденных целей определяют требуемые процессы, инструменты и ресурсы. Для того чтобы определить возможные варианты результатов функционирования хозяйствующего субъекта, формируется прогнозная стратегия устойчивого функционирования. В основе разработки и совершенствования системы стратегического управления бизнес-единицы в условиях функционирования конкретного региона важно учитывать следующие положения:

- характеристику природно-ресурсного профиля региона;
- принцип сбалансированного воспроизводства на уровне микро- и макробизнес-единиц;
- эффективное использование накопленного опыта в решении поставленных задач;
- производственную специализацию на базе существующих предприятий;
- социальную направленность.

Одной из задач совершенствования системы стратегического управления для производителей медицинского оборудования региона следует принять повышение уровня жизни населения регионов вследствие роста качества оказания медицинских услуг, в том числе с использованием медицинского оборудования, что повышает стабильность функционирования системы здравоохранения и позволяет создать устойчивый базис для реализации программ развития регионов, решения социальных и экономических задач.

Одна из ключевых концепций, служащих для совершенствования стратегического управления, называемая сбалансированной системой показателей (далее – ССП), была разработана Д. Нортон и Р. Капланом. Данная система выступает одним из основных инструментов анализа и развития деятельности бизнес-единицы [6]. Внедрение

ССП позволяет осуществлять непрерывное наблюдение за деятельностью хозяйствующего субъекта, дает возможность разрабатывать различные сценарии развития и превентивно воздействовать на источники возникновения проблемных зон деятельности. ССП является связующим звеном между стратегическим и оперативным управлением за счет исследования как финансовых, так и нефинансовых показателей деятельности субъекта.

Иными словами, ССП представляет собой взаимодействующие между собой компоненты измерения эффективности деятельности бизнес-единицы, базисом формирования которых являются миссия и стратегия компании, открывающие приоритетные положения деятельности организации. Для достижения стратегических целей идея ССП предполагает агрегирование усилий различных элементов организационной структуры хозяйствующего субъекта с целью эффективного стратегического планирования, мониторинга текущего положения рынка и корректировки стратегии в зависимости от изменения условий внутренней и внешней среды.

Принимая во внимание особенности цепи поставок медицинского оборудования, например, такие как материалоемкость, время доставки от производителя к продавцу и от продавца к потребителю, стоимость, чтобы сгладить возможные недостатки ССП, допустимо использовать дополнительные элементы прогнозирования. Разработка прогнозных показателей прямо влияет на эффективность бизнес-процессов организации. Исходя из прогнозируемых данных, принимаются различные оперативные решения, направленные на обеспечение исполнения бизнес-процессов в нужных объемах и в необходимые сроки.

С помощью ССП осуществляется настройка взаимосвязей между различными подразделениями и персоналом хозяйствующего субъекта, направляется коллективное сознание на совершенствование процесса принятия решений и реализацию намеченных целей. Улучшение функционирования стратегического управления, наравне с успешной реализацией стратегии, во многом определяется грамотным взаимодействием с сотрудниками, направленным на стимулирование их к качественному выполнению обязанностей, эффективным распределением ресурсов для их выполнения и возможностями обратной связи. Вовлекая

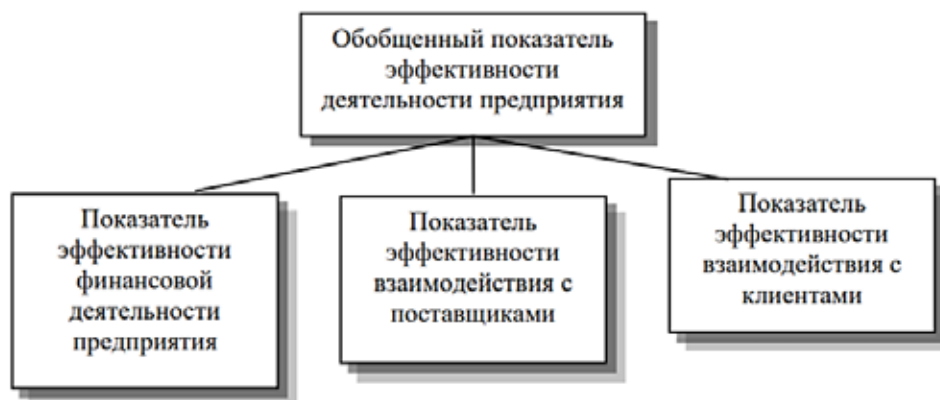
персонал в стратегическое управление через участие в формировании системы ключевых показателей, организация получает гибкую структуру, в которой, во-первых, сотрудникам предоставляется возможность повышения квалификации и улучшения деятельности организации в целом, во-вторых, вследствие участия сотрудников в процессе принятия управленческих решений каждый одинаково идентифицирует стоящие перед ним корпоративные цели, что способствует оперативному реагированию на опасные тенденции и требуемым в конкретной ситуации управленческим решениям [5]. ССП оптимизирует бизнес-процессы компании, ассоциируя их с принятой стратегией: ряд критически важных процессов – бизнес-планирование, прогнозирование, бюджетирование – тесно связаны с ключевыми показателями эффективности, им присваиваются приоритеты.

Место ССП в стратегическом управлении бизнес-единицами на примере поставок медицинского оборудования определяется тем, насколько более эффективно выстраивается взаимодействие с партнерами на основе не личного опыта руководителя, а в ориентации на стратегию развития компании. Для каждого устанавливаемого показателя эффективности закрепляются области влияния, за определением ключевых областей должно следовать назначение персонально ответственных за исполнение связанных ключевых показателей к плановому значению и исполнению стратегической цели. Для анализа и мониторинга состояния бизнес-единиц определяются внутренние и внешние факторы влияния, разрабатывается система показателей, учитывающая

состояние деятельности организации в целом и по различным проявлениям бизнеса (рисунок).

В современном мире большой редкостью является создание продукта/услуги одной бизнес-единицей. В создание ценности для потребителя в рамках партнерских отношений вовлечено много внешних стейкхолдеров, таких как поставщики комплектующих и третьих частей, логистические компании, дистрибьюторская сеть и другие. Анализируя показатели, с помощью которых тот или иной стейкхолдер оценивает результаты своей деятельности, можно выявить несогласованность в стратегических целях между всеми стейкхолдерами. Производство, логистика, сбыт медицинского оборудования являются социально значимой деятельностью. В рамках Всемирного экономического форума в сентябре 2020 года Международный деловой совет (International Business Council) опубликовал свой основной набор метрик «Оценка капитализма стейкхолдеров» и раскрытие информации [11]. Он может использоваться компаниями для согласования своих отчетов об эффективности в отношении управления, экологической и социальной ответственности (ESG) и отслеживать их вклад в достижение целей устойчивого развития на последовательной основе. Внедрение сопряженных показателей в отношении ESG в стратегию стейкхолдеров позволит объединить цели всех заинтересованных сторон не только с финансовой стороны.

При анализе итоговых показателей эффективности деятельности организации могут возникать разрывы в сравнении с запланированными.



*Взаимодействие факторов в формировании показателя эффективности деятельности организации
Источник: [3]*

Анализ причин стратегического разрыва

Виды разрывов	Причины разрыв	Корректирующие меры
Внешний информационный разрыв	Недостаток информации о рынке, потребностях покупателей, их требований к продукту	Проведение маркетинговых исследований, в том числе опросов покупателей
Внутренний информационный разрыв	Сотрудники не информированы о стратегических целях компании, способах их достижения. Сотрудники сами не до конца понимают преимущества услуг компании для клиентов	Оформление стратегии и доведение ее до сотрудников. Разработка описания услуг с выделением преимуществ, ценности услуг с точки зрения клиентов. Разработка ответов на возражения клиентов. Проверка знаний об услуге у менеджеров по продажам
Структурный разрыв	Отсутствие отдела маркетинга, специалистов в области маркетинга	Прием на работу специалиста по маркетингу. Разработка должностной инструкции
Процессный разрыв	Отсутствует процесс обработки рекламаций от клиентов, информация не собирается и не анализируется. Отсутствие регламентирующих процессов проведения маркетинговых исследований	Создание базы данных рекламаций. Регламентация процесса сбора жалоб от клиентов, назначение ответственного за анализ
Ресурсный разрыв	Отсутствие финансовых средств на покупку исследований рынка, внедрение CRM-системы	Проведение опроса на сайте компании. Опрос клиентов компании. Сбор вторичной информации в интернете. Разработка CRM-системы в программе excel

Источник: [8]

Важным инструментом выявления и преодоления разрывов является GAP-анализ.

Использование методики GAP –анализа позволяет выявить стратегические разрывы как внутри отдельного предприятия и выполнения своих обязательств отдельными работниками или структурными подразделениями, а так же в сравнении с другими партнерами или стейкхолдерами бизнес процесса (таблица). Основной показатель, как правило, берется стратегическая цель бизнеса в долгосрочной перспективе и ее сравнение с достигаемыми показателями в разные периоды времени.

По мнению А.Н. Лебедева, GAP-анализ – не самоцель. Это инструмент для решения стратегических и тактических задач менеджмента [7]. Для того, чтобы целеполагание было результативным, необходимо уже на первом этапе предусмотреть возможный диапазон конкретных проблем и решений. Чем выше степень формализации анализа, тем, как правило, выше его результативность. Адекватная проблеме гипотеза заранее позволяет менеджерам выдвинуть предположения о причинах разрывов между фактическим и желательным состоянием системы, ее отдельных компонент. Если в процессе анализа выдвинутая гипотеза не подтвердится, это, тем не менее, дает основания для дальнейших управленческих воздействий.

На основе GAP-анализа, то есть выявленных разрывов между реальностью и желаемым результатом, топ-менеджерами компании обычно и формируются способы решения проблем, производится планирование дальнейших шагов. Распределение ответственности и закрепление ролей драйверов процесса изменений, закрепление контрольных точек замера также должно следовать по итогам проведения GAP-анализа. Хорошим способом получить новые идеи решения выявленных проблем является брейнсторминг с активистами и просто неравнодушными сотрудниками.

По мнению И.В. Зенкиной на преодоление стратегического разрыва могут оказать влияние следующие группы возможных потребностей:

- организационные;
- управленческие;
- финансовые;
- производственные;
- логистические;
- маркетинговые;
- кадровые;
- инновационные. [4]

Для каждого из направлений в системе стратегического управления разрабатываются соответствующие параметры и нормативные значения для оценки достижения намеченных результатов деятельности.

Выводы

В перспективе, несмотря на сложные общемировые экономические и политические условия, в экономиках стран будет возрастать необходимость сочетания интересов всех стейкхолдеров в достижении как ключевых, так и частных показателей деятельности и целей. Существование различий у стейкхолдеров ключевых целей

и показателей приводит к разрывам в достижении общеотраслевых задач, соблюдении интересов работников предприятий. Поэтому важным остаются корректирующие меры, позволяющие решать выявленные проблемы, и как инструмент предлагается внедрение для всех стейкхолдеров ССП, отвечающих современным требованиям экономики.

Библиографический список

1. Беляева И.Ю. Развитие корпоративных стратегий и технологий в российских компаниях: коллективная монография / под ред. И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой др. Тверь: ТвГУ, 2019. 387 с.
2. Беляева И.Ю., Данилова О.В., Федотова М.А. Тенденции трансформации собственности и развитие корпоративных отношений в цифровой экономике // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 1. С. 7-16.
3. Гончарова Л.А., Барыло И.В. Моделирование стратегии сбалансированного управления финансовой, логистической и клиентской составляющими деятельности предприятия // Новое в экономической кибернетике. 2019. №1. С. 124-134.
4. Зенкина И.В. Стратегический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций: теория и методология: дис. ... д-ра экон. наук. Ростов-на-Дону, 2013. 357 с.
5. Измайлова М.А. Мотивация трудовой деятельности: современные теории // Проблемы теории и практики управления. 2008. №7. С. 73-84.
6. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 320 с.
7. Лебедев А.Н. Преодоление финансовых «разрывов» в контексте реструктуризации образовательных организаций // Экономические системы. № 4. 2016. С. 39-43.
8. Мельник М.С. GAP-анализ как эффективный инструмент стратегического планирования. [Электронный ресурс]. URL: <http://min.usasa.ru/uploads/article/attachment/3899/%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата обращения: 01.05.2021).
9. Харитоновна Н.А., Харитоновна Е.Н., Пуляева В.Н., Кунанбаева К.Б. Теоретические аспекты формирования стратегий развития градообразующих организаций. Экономика в промышленности. 2017. Т. 10. № 3. С. 196-206.
10. Харитоновна Н.А., Харитоновна Е.Н., Пуляева В.Н., Кунанбаева К.Б. Проблемы управления градообразующими организациями черной металлургии. Металлург. 2016. № 6. С. 4-13.
11. Annual report 2020 Philips [Электронный ресурс]. URL: <https://www.results.philips.com/> (дата обращения: 05.05.2021).
12. Danilova O.V., Belayeva I.Y. The power grid complex of russia: from informatization to the strategy of digital network development // Advances in Intelligent Systems and Computing. 2020. Т. 908. С. 42-53.