

УДК 621-039-542
<https://www.doi.org/10.47813/rosnio-III.2024.3003>

EDN LGLWHF

Анализ системы сбалансированных показателей эффективности процессов организации

В.В. Голобородько*

Нижевартовский государственный университет, г. Нижневартовск, 628602, Россия

*E-mail: lera.goloborodko.2015@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу системы сбалансированных показателей, с целью конкретизации, представления и реализации стратегического плана развития организации. Несмотря на потенциальную сложность правильно заданная и внедренная сбалансированная система показателей может существенно улучшить управление бизнес-процессами и достижение стратегических целей организации. В статье также рассматриваются особенности ключевых показателей эффективности и роль их причинно-следственных связей в системе построения стратегии развития организации.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, анализ процессов, моделирование процессов, ключевые показатели эффективности, стратегическая карта развития организации, проблемное поле.

Analysis of the system of balanced indicators of the efficiency of the organization's processes

V.V. Goloborodko*

Nizhnevartovsk State University, Nizhnevartovsk, Russia

*E-mail: lera.goloborodko.2015@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the analysis of the balanced scorecard system, with the aim of specifying, presenting and implementing the strategic development plan of the organization. Despite its potential complexity, a properly defined and implemented balanced scorecard can significantly improve the management of business processes and the achievement of an organization's strategic goals. The article also discusses the features of key performance indicators and the role of their cause-and-effect relationships in the system for constructing an organization's development strategy.

Keywords: balanced scorecard, process analysis, process modeling, key performance indicators, strategic map of the organization's development, problem field.

1. Введение

Большинство крупных компаний используют набор показателей, включающий финансовые и нефинансовые данные для общения с советом директоров и в отчетности компании, что помогает им держать фокус на интересах потребителей, следить за качеством бизнес-процессов и поставок, отслеживать эффективность работы сотрудников. Но насколько часто данная система используется в секторе малого и среднего предпринимательства? Чаще всего компании не занимаются глубоким анализом эффективности предприятия, что не дает им наращивать обороты и увеличивать поток клиентов.

Одним из ключевых факторов успешного построения системы является выбор алгоритма и измерение показателей эффективности. Внедрение сбалансированных показателей эффективности требует изменений в управленческом подходе и отказа от традиционных методов оценки производительности. Это может вызвать сопротивление со стороны сотрудников и руководителей организации. Также анализ последних исследований указывает на необходимость постоянной поддержки и контроля со стороны высшего руководства. Без активной поддержки управления и выделения ресурсов системы внедрение сбалансированных показателей эффективности может оказаться неудачной.

В целом, несмотря на потенциальную сложность, исследования показывают, что правильно заданная и внедренная сбалансированная система показателей может существенно улучшить управление бизнес-процессами и достижение стратегических целей организации.

Актуальность темы исследования обуславливается тем, что в настоящее время система сбалансированных показателей (далее – ССП) является не востребованной среди предприятий малого и среднего предпринимательства несмотря на то, что она разъясняет базовую стратегическую ориентацию компании и представляет ее в измеримом виде.

2. Постановка задачи (Цель исследования)

Одной из основных проблем при изучении ССП является ее устойчивость и поддержание. Не всегда получается правильно выбрать ключевые показатели, определить их вес в системе и регулярно обновлять информацию. Кроме того, сбор данных для анализа и принятия управленческих решений может повлечь за собой

значительные временные и финансовые затраты. Также важно отметить, что система должна быть адаптирована к потребностям и задачам организации, что делает ее более простой для применения в различных видах деятельности.

Целью исследования является установка ценностей ССП для увеличения востребованности среди предприятий малого и среднего предпринимательства.

Исходя из поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Исследовать концепцию интегрированного подхода к повышению эффективности организации.
2. Провести анализ ССП.
3. Сформулировать ценности применения ССП.

3. Методы и материалы исследования

Начальной точкой в построении ССП является анализ процессов – деятельность, направленная на постоянное усовершенствование процессов с помощью мониторинга эффективности, что в свою очередь способствует повышению эффективности организации [2].

Главной задачей анализа процессов является достижение общего понимания текущего состояния процесса и его соответствия целям организации в текущей бизнес-среде.

В первую очередь анализ процессов организации должен концентрироваться на процессах, создающих большую ценность, к которым относятся [2]:

1. Процессы, обеспечивающие деятельность, представляющие большую ценность для бизнеса.
2. Процессы, оказывающие большое влияние на доходы.
3. Кросс-функциональные процессы, нуждающиеся в координации.
4. Процессы взаимодействия с клиентами.

Разработка представление процесса более точным и полным настолько, насколько требует представление бизнес-задач является задачей моделирования бизнес-процесса.

В процессе моделирования используется измерение эффективности, что играет немаловажную роль ведь ни одной организации не стоит тратить время и ресурсы на оптимизацию процесса, если у нее нет понимания как эту оптимизацию измерить.

Эффективность дает организации способность достигать требуемого результата, а процессное управление может серьезно повысить эффективность организации. Изучая этот вопрос Гери Раммлер предложил матрицу эффективности, иллюстрирующую различные уровни организации, и различные масштабы вовлеченности (таблица 1).

Таблица 1. Матрица эффективности предприятия [2].

Уровень	Охват
Организация	Организация в целом
Процесс	Конкретные процессы, протекающие в организации
Рабочее место	Конкретная деятельность, осуществляемая людьми и системами

Исходя из данных представленных в таблице можно сделать вывод о том, что организация рассматривается как система деятельности людей, в которой кросс-функциональные процессы являются тканью, соединяющей эту деятельность в единое целое. На базе этих данных рассмотрим концепцию интегрированного подхода к повышению эффективности (таблица 2).

Таблица 2. Концепция интегрированного подхода к повышению эффективности [2].

Уровень	Цели и показатели	Схема и реализация	Управление
Организация	1. Цели организации. 2. Показатели успеха организации.	1. Организационное проектирование. 2. Внедрение организационной структуры.	Управление организацией.
Процесс	1. Цели проекта. 2. Показатели успеха проекта.	1. Проектирование процессов. 2. Внедрение процесса.	Процессное управление
Рабочее место	1. Цели рабочего места. 2. Показатели успешности рабочего места. 3. Цели и показатели успеха работника.	1. Схема рабочего места. 2. Внедрение схемы рабочего места.	1. Управление рабочими местами. 2. Управление работниками.

Представленная интерпретация матрицы эффективности позволяет увидеть динамическое взаимодействие между всеми уровнями и всеми девятью переменными.

При этом ССП показывает взаимозависимость причинно-следственных связей с критериями оценки результатов и факторов их достижения. ССП – это инструмент

управления, который предоставляет всестороннюю информацию о том, как организация продвигается в направлении своих стратегических целей.

Основными функциями ССП являются [4]:

1. Баланс факторов, влияющих на эффективность показателями.
2. Выработка стратегического и организационного целеполагание.
3. Сохранение баланса краткосрочных и долгосрочных показателе.
4. Координация финансовых и нефинансовых показателей.

Для решения принципиальных задач процесса управления используется оценочная составляющая ССП. Рассмотрим примерную последовательность составления плана менеджмента предприятия:

1. Четко сформулировать стратегию и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач.
2. Установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и проинформировать об этом все подразделения компании.
3. Планировать, определять цели и стратегические инициативы.
4. Расширять стратегическую обратную связь и информированность.

ССП приводит в соответствие друг другу основные цели: клиентские, финансовые, процессные, кадровые (рисунок 1).

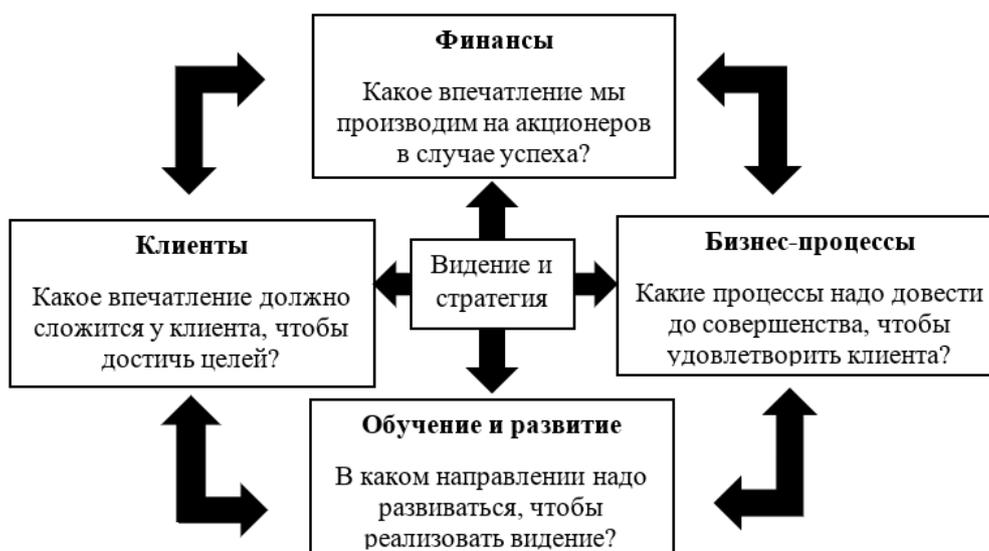


Рисунок 1. Сбалансированная система показателей [1].

Исходя из данных можно сделать вывод о том, что ССП обеспечивает менеджмент универсальным механизмом, который интерпретирует мировоззрение и стратегию компании через набор взаимозависимых показателей.

Анализируя ССП выделяют проблемное поле — визуальное представление проблем бизнеса, позволяющие сфокусировать внимание управленцев на наиболее значимых (ключевых) проблемах, препятствующих развитию организации (таблица 3).

Таблица 3. Пример проблемного поля организации [2].

Проблемное поле организации X	
Финансы	Наличие кассовых разрывов Отсутствие резервного фонда Зависимость от курса валют
Рынок	Неструктурированный продуктовый портфель Отсутствие профиля покупателя Отсутствие единой скидочной политики
Процессы	Нет единого перечня процессов предприятия Правила «игры» в разных документах Нет чётких зон ответственности
Персонал	Большая текучка кадров Низкая квалификация персонала Слабая система вознаграждений

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод о том, что выявление проблемного поля организации помогает сконцентрировать внимание на основных задачах, требующих срочных действий.

4. Полученные результаты

На основе всех вышеперечисленных данных строится стратегическая карта, то есть шаблон для построения полной ССП. Рассмотрим построение стратегической карты на примере (таблица 4).

Таблица 4. Стратегическая карта ССП [1].

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей				Месяц		
Стратегические задачи	Стратегические показатели	Цель	Инициативы	План	Факт	Откл.
1. Финансы						
Рост объёма продаж	Объём продаж	100 000 руб.	Проведение рекламной компании.			
Стратегические задачи	Стратегические показатели	Цель	Инициативы	План	Факт	Откл.
2. Клиенты						
Программа повышения лояльности клиента	Годовой объём продаж на одного покупателя	10 000 руб.	Программа повышения лояльности клиента			
3. Бизнес- процессы						
Увеличение объёма продаж	Отношение количества проданных товаров к объёму произведенных	95%	Обновить программу по работе с поставщиками			
4. Обучение и развитие						
Формирование оптимальной организационной структуры, обеспечивающей функционирование всех бизнес-процессов	Затраты на обучение в расчете на одного рабочего Текучесть кадров	10 000 руб. в кварта л 10%	Программа обучения персонала Разработка программы лояльности для сотрудников			

Представленные данные показывают, что с помощью четырех компонентов ССП можно достичь равновесия между желаемыми результатами и фактическими задачами, между краткосрочными и долгосрочными целями. Из-за того, что все параметры направлены на достижение единой стратегии, правильно составленная ССП отражает общность целей.

Главную роль в системе ССП уже долгое время занимают финансовые показатели. Их главная роль заключается в оценке экономического эффекта от принятых решений и служат показателями соответствия стратегии, ее реализации и выполнения общего плана по совершенствованию предприятия в целом.

Примерами финансовых показателей могут выступать: рентабельность капитала, операционная прибыль, добавленная стоимость, валовая прибыль, чистая прибыль, объёмы продаж, коэффициент рентабельности, себестоимость, производительность, дебиторская задолженность.

Клиентская составляющая рассматривается как потребительская база и сегмент рынка. Анализируя ее рассматривается ряд ключевых показателей успешной реализации корректно сформулированной и эффективно выполняемой стратегии. В данном аспекте основополагающими выступают факторы, которые являются важнейшими для потребителя в вопросе сохранения лояльности.

Примерами финансовых показателей могут выступать: наценка, доля рынка, ценность продукта, рост продаж, удовлетворение потребностей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, объем и доля целевого сегмента рынка.

В вопросе разработки стратегии, ориентированной на потребителя и целевой сегмент рынка, клиентоориентированная составляющая играет решающую роль, главной целью выступает обеспечение высокой доходности в долгосрочной перспективе.

Большое влияние на достижение финансовых показателей и удовлетворение потребностей клиентов оказывают внутренние процессы, на которые сосредоточена оценка данного направления.

Необходимую инфраструктуру для обеспечения долгосрочного роста и развития определяет обучение и развитие сотрудников. Составляющие финансов и клиентов определили ключевые факторы для текущих и будущих бизнес-процессов. В условиях агрессивной глобальной конкуренции, требующей постоянного улучшения для создания ценности для клиентов и акционеров, использование современных технологий не позволит предприятию достичь долгосрочных целей.

Люди, система и организационные процедуры – три основных источника, от которых зависит организационное обучение и карьерный рост. Если финансы, клиенты и бизнес-процессы показывают разрыв между текущими возможностями людей, систем и процедур, то обучение и развитие необходимы для устранения этого разрыва. Обучение сотрудников, улучшение информационных технологий и систем, а также создание связи между организационными процедурами и повседневными операциями определяются как часть стратегии управления персоналом.

Причинно-следственная цепочка пронизывает все элементы стратегии. Например, рентабельность активов может быть одним из показателей финансовой составляющей. Одним из факторов, который может повлиять на этот показатель, является объем продаж клиентам. Это свидетельствует о высокой степени доверия

потребителей. Таким образом, лояльность клиентов оказывает существенное влияние на рентабельность капитала. Но как компаниям добиться лояльности клиентов? Установлено, что своевременная доставка заказов является основным предпочтением потребителей. Таким образом, лояльность клиентов – это результат постоянного совершенствования системы, что приводит к улучшению финансовых результатов. Следовательно, все показатели взаимосвязаны в клиентской составляющей ССП.

Какие действия необходимо выполнить компании для достижения поставленной цели? Вполне возможно, что для того чтобы достичь цели в рамках одного аспекта в компании пройдут изменения в совершенно других составляющих ССП (рисунок 2).

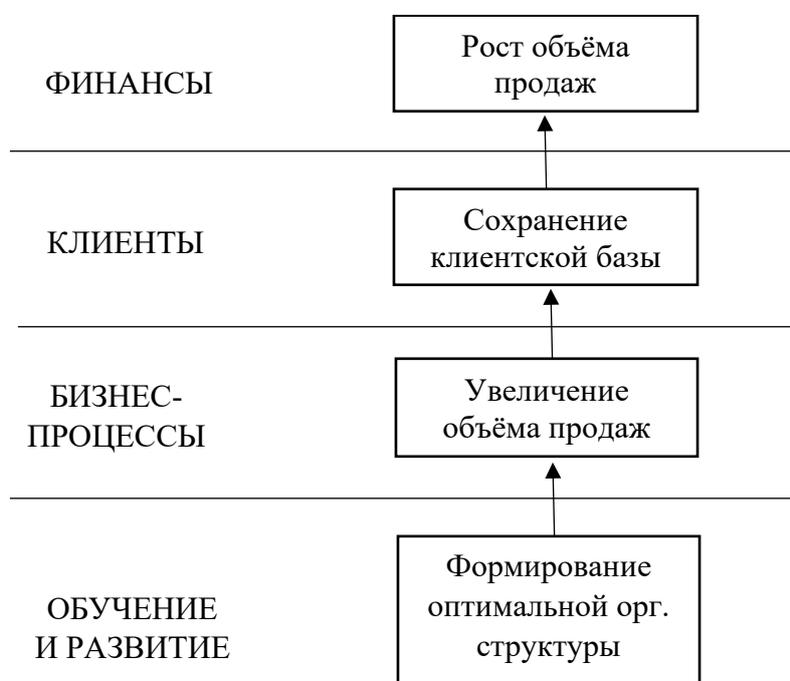


Рисунок 2. Схема причинно-следственных связей стратегической карты ССП [1].

Схема причинно-следственных связей показывает значимость каждого элемента, что помогает объяснить смысл стратегии всем сотрудникам компании. Правильно разработанная ССП описывает стратегию компании и устанавливает неразрывную связь между критериями результатов и факторами их достижения.

5. Выводы

Во время быстрого развития информационных технологий компании должны быть готовыми к резким изменениям и переориентации рынка. На сегодняшний день успех компании зависит от инвестирования в свои интеллектуальные активы и их управления.

Процесс подготовки сотрудников осуществляется с помощью управлением бизнес-процессов и информационных технологий, что напрямую влияет на улучшение товаров и услуг [4].

ССП включает в себя показатели стратегического развития компании, вводит новые оценочные характеристики, которые дополняют и углубляют процесс совершенствования компании.

Подводя итоги важно отметить, что сбалансированная система - это не просто новый подход к оценке, а центральная организационная схема управления процессами для инновационных компаний. В начале компания может создать систему с узким набором задач: определить стратегию, согласовать способы ее реализации и донести ее до всех сотрудников. Однако истинная ценность СПП проявляется, когда она становится не просто системой оценки, а системой управления. Все больше компаний работают с СПП и понимают, что ее можно использовать для того, чтобы:

1. Ясно сформулировать стратегию и достичь единого мнения.
2. Распространить стратегию на всех сотрудников компании.
3. Согласовать цели и задачи каждого подразделения и сотрудника с общей стратегией компании.
4. Согласовать стратегические задачи с долгосрочными целями и годовыми бюджетами.
5. Идентифицировать и систематизировать стратегические инициативы.
6. Регулярно и систематически проводить обзор достигнутых стратегических результатов.
7. Создать обратную связь для получения информации и своевременного изменения стратегии при необходимости.

ССП решает проблему отсутствия обратной связи по стратегическим вопросам в управленческих системах. Менеджмент, использующий СПП, помогает компании

сосредоточиться на выполнении долгосрочной стратегии. При правильном применении она становится основой управления в информационной эпохе.

Благодарности

Статья подготовлена при поддержке научного руководителя и доцента Гуманитарного факультета Петровой Веры Станиславовны.

Список источников

1. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 398 с.
2. Бенедикт Тони. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPMN СВОК 4.0 / Тони Бенедикт, Матиас Кирхмер, Марк Шарсиг, Питер Франц, Раджу Саксена, Дэн Моррис, Джек Хилти / Под ред. А.А. Белайчука; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 504 с.
3. Стрельникова В.В. Системы ключевых показателей эффективности. Концепция сбалансированной системы показателей / В. В. Стрельникова, М. С. Бачурина // Наука XXI века: актуальные вопросы, проблемы и перспективы : материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Душанбе, 16 декабря 2021 года / Nəşriyyat «Vüsət», Научно-издательский центр «Мир науки». – Нефтекамск: Научно-издательский центр "Мир науки", 2021. – С. 50-53.
4. Сычёва С.М. Роль системы сбалансированных показателей в проектно-ориентированных организациях / С.М. Сычёва, Т. Б. Шрамченко // Вестник ГУУ. – 2020. – №2.