

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Лещук Галина Василівна

*доктор економічних наук,
професор кафедри обліку і аудиту*

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Концептуальні засади при застосуванні збалансованих систем показників (ЗСП) ґрунтуються на аналізуванні сукупності взаємодіючих процесів щодо ефективності діяльності, рівня прибутковості та рівня витрат суб'єкта господарювання як на рівні підрозділів, так й в цілому підприємства. Загалом довготермінове стратегічне планування відповідно зумовлює необхідність оцінювання також процесів управління нематеріальними активами, інноваційним потенціалом, клієнтською базою, професійним складом працівників тощо. Аналізуючи дефініцію «збалансованої системи показників» в рамках саме процесного підходу на підприємстві, необхідно акцентувати увагу на тому, що процесний підхід ґрунтується на двох категоріях: управлінні та процесі, а також виокремленні процесів в якості об'єктів управління і управління цими об'єктами. Від так імплементація інструментарію процесно-структурованого підходу при формуванні та реалізуванні ЗСП сприяє отриманні результатів аналізування даних процесів як концептуальної основи для підвищення ефективності при прийнятті управлінських рішень на всіх етапах функціонування підприємства.

Аналізуючи певні особливості впровадження ЗСП, доцільно виокремити зокрема: причинно-наслідкові взаємозв'язки носять скоріше не безумовний, а гіпотетичний характер; не потрібно очікувати постійного поліпшення усіх показників; не варто обмежуватись використанням лише об'єктивних показників; перш ніж внести у систему такі завдання, як впровадження інформаційних технологій та проведення досліджень розробок, потрібно співставити витрати на них і вигоди від їх запровадження; важливо пам'ятати про нефінансові індикатори під час оцінки діяльності менеджерів та інших працівників компанії [1, с. 212].

Оскільки процесно-структурований менеджмент поєднує в собі процесний, системний, ситуаційний, динамічний та функціональний підходи і ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів, кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у певних умовах функціонування [2, с. 8]. Від так абстрагуючи безпосередньо процес менеджменту, який охоплює керуючу та керовану системи організації, функції менедж-

менту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації та керівництво на оцінювання ефективності діяльності підприємства за допомогою інтегрованого набору фінансових і нефінансових показників, підібраних таким чином, аби врахувати всі існуючі (з точки зору стратегії) аспекти його діяльності (фінансові, виробничі, збутові, маркетингові, інноваційні, інвестиційні тощо), отримуємо можливість виокремлення наступних основних елементів системи процесно-структурованого менеджменту при формуванні та реалізуванні ЗСП, а саме:

1. Керівна підсистема підприємства – як основний користувач даних ЗСП визначає місію та загальну стратегію підприємства трансформуючи в систему взаємопов'язаних показників, а також забезпечує чітке формулювання стратегічних планів та їхню довготермінову реалізацію.

2. Керована підсистема підприємства – здійснює узагальнення, передачу та використання даних ЗСП, створюючи при цьому континуум системного реалізування стратегічних планів та сприяє забезпеченню використання ЗСП в системі управління діяльністю підприємства.

3. Функції процесно-структурованого менеджменту – як планування, організування, мотивування та контролювання формування даних ЗСП, а також функція регулювання як оцінювання користувачами ступеня відповідності її властивостей і показників якості очікуванням та обов'язковим нормам у відповідності з її призначенням.

4. Методи процесно-структурованого менеджменту – як методи прямого і непрямого впливу, кількісні та якісні методи, економічні та адміністративні методи, методи матеріального та морального впливу, при комплексному застосуванні яких можливе підвищення якості даних ЗСП на рівні керованої підсистеми підприємства.

5. Управлінські рішення – як результат аналізування даних ЗСП про виробничо-господарську, збутову, фінансову, інноваційну та інші види діяльності з орієнтацією на стратегічні цілі та плани підприємства на рівні керівної підсистеми підприємства.

6. Комунікації – як процес обміну на рівні керованої та керівної підсистем підприємства даними ЗСП, яка повинна становити виокремлені сукупності властивостей бухгалтерських, фінансових чи управлінських даних, які визначають її здатність задовольняти певні потреби у відповідності з призначенням й з метою розв'язання конкретних проблем.

Для реалізування процесно-структурованого підходу при формуванні та реалізуванні ЗСП необхідно: планування та визначення процесів, які необхідні для реалізації в організації, ресурсозабезпечення і управління ЗСП; визначення необхідного ступеня документованості і документування ЗСП; здійснення планування процесів ЗСП; наявність критеріїв і методів оцінки здійснення і управління ЗСП; здійснення

моніторингу, оцінки та аналізу ЗСП; проведення коригувальних та запобіжних дій за результатами аналізу ЗСП.

Концепція процесного підходу при формуванні та реалізуванні ЗСП представляє управління як безперервну серію взаємопов'язаних дій або функцій, тобто аналізування: фінансового становища підприємства; клієнтів підприємства та ринок збуту; внутрішніх бізнес-процесів; розвиток підприємства та його персонал, інноваційно-інвестиційний потенціал тощо. У відповідності зі стандартами необхідною умовою результативного функціонування підприємства є визначення і керування численними взаємозалежними і взаємодіючими процесами формування та реалізування ЗСП на рівнях керівної та керованої підсистем підприємства.

Таким чином, формування та реалізування ЗСП в контексті імплементації інструментів процесно-структурованого підходу доцільно здійснювати за наступним алгоритмом:

1. Визначення керівної та керованої підсистем ЗСП, що дозволяє враховувати їх інформаційні потреби при формуванні та реалізуванні ЗСП.

2. На рівні керівної підсистеми поетапне визначення місії та цілей підприємства, відбір ключових показників ефективності за проєкціями ЗСП, встановлення і обґрунтування причино-наслідкових зв'язків, впровадження показників за кожною проєкцією ЗСП, що в підсумку сприяє розробленню стратегічної карти, досягнення взаємозв'язку між стратегічними цілями, показниками ЗСП та стратегічним і річним фінансовими планами.

3. На рівні керованої підсистеми ЗСП проведення аналізування факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність; ресурсів та засобів необхідних для забезпечення конкурентоспроможності, а також забезпечення виконання плану прибутків (збитків) та плану руху грошових коштів, що в підсумку сприяє забезпеченню використання ЗСП в системі управління діяльністю підприємства.

4. Врахування комплексного та системного моніторингу та оцінювання результатів ЗСП, що повинно забезпечуватись як на рівні керівної, так й на рівні керованої підсистем ЗСП.

5. Врахування функцій та методів процесно-структурованого менеджменту при формуванні ЗСП, забезпечення комплексного та якісного комунікаційного зв'язку між керівною та керованою підсистемами ЗСП й системне контролювання та регулювання виявлення відхилень ЗСП у загальному підсумку повинні сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень.

Перевагами процесного підходу при формуванні та реалізуванні ЗСП є безперервність планування та управління, а також взаємодія окремих

зацікавлених бізнес-одиниць. При цьому реалізування ЗСП за процесним підходом сприяє розумінню та виконанню вимог взаємодії, досягненню запланованих результатів виконання процесів і забезпечення їх результативності, системного поліпшення процесів, заснованого на об'єктивному вимірі.

Отже, формування та реалізування ЗСП за процесно-структурованим підходом повинно забезпечити процесний підхід до фінансового планування та прогнозування на рівні керівної підсистеми збалансованої системи показників та проведення регулювання й корегування основних показників середньострокового і оперативного планування на рівні керованої підсистеми ЗСП; залучення керованої підсистеми ЗСП до формування стратегічного фінансового плану і максимальне забезпечення взаємодії всіх рівнів під час даного процесу; впровадження ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування між керівною та керованою підсистемами підприємства; забезпечення високого рівня якості процесу стратегічного фінансового планування на рівні керованої підсистеми підприємства. Загалом формування та реалізування ЗСП за процесно-структурованим підходом дозволяє: наглядно оцінити взаємозв'язок керівної та керованої підсистем підприємства; здійснювати системний моніторинг та контроль даних ЗСП; застосовувати інструментарій системи мотивації для керованої підсистеми, що в підсумку дозволяє підприємству мобільно адаптуватись до ринкових змін й підвищувати свою конкурентоздатність.

Список використаних джерел:

1. Максименко Д. В., Чекан Ю. Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. № 21 (16). С. 209-215.
2. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2(3). С. 7-16.