

### 3.10. РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКИ- ОРИЕНТИРОВАННОЙ ИНДИКАТИВНОЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Усенко Л.Н., д.э.н., профессор, заслуженный  
деятель науки РФ, проректор по научной работе,  
зав. кафедрой «Анализ хозяйственной  
деятельности и прогнозирование»;

Зенкина И.В., к.э.н., доцент кафедры «Анализ  
хозяйственной деятельности и прогнозирование»

*ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный  
экономический университет (РИНХ)»*

В статье произведена сравнительная характеристика основных методологических подходов к оценке деятельности организации, используемых в современных концепциях стратегического менеджмента. Отражены современные тенденции развития анализа эффективности и результативности бизнеса на основе системы стратегически важных показателей, ориентированной на решение задач стратегического управления организацией. Предложено осуществление квалификации и отбора ключевых показателей эффективности бизнеса на основе разработанной дескриптивной карты оценочного индикатора. Выделены основные этапы и обоснованы предложенные принципы построения эффективной стратегически-ориентированной системы индикативной оценки деятельности организации.

В современных условиях одной из методологических проблем стратегического анализа деятельности организации, имеющих высокое практическое значение, является формирование органичной системы стратегически-ориентированной индикативной оценки на основе формирующих ее ключевых показателей эффективности бизнеса.

В прогрессивных компаниях, реализующих актуальные подходы к оценке эффективности и результативности деятельности, обеспечивается:

- четкое и согласованное понимание стратегии и персонального вклада в ее реализацию руководителями разных уровней управления и сотрудниками компании;
- скоординированное взаимодействие между подразделениями компании;
- высокий уровень мотивации и самоконтроля работников;
- формирование целостной, объективной, разносторонней динамической картины бизнеса;
- гибкость и маневренность управления, достигаемая путем своевременной корректировки стратегических целей и управленческих инициатив по их достижению;
- стратегическая финансовая устойчивость, результативность и успешность бизнеса.

Качественная система оценки эффективности и результативности бизнеса позволяет топ-менеджменту:

- добиваться сближения стратегических целей, исходящих от высшего уровня управления, и инициатив, исходящих от низшего уровня;
- своевременно идентифицировать возможности и проблемы;
- устанавливать приоритеты и распределять ресурсы в соответствии с этими приоритетами;
- распределять ответственность, оценивать и мотивировать выполнение задач;
- менять оценки с учетом изменений в основополагающих бизнес-процессах и стратегиях;
- предпринимать действия по совершенствованию бизнес-процессов и процедур;
- повышать надежность и своевременность стратегического планирования и прогнозирования.

Вопрос о формировании стратегически-ориентированной системы индикативной оценки деятельности организации является неоднозначным, в разных концепциях стратегического менеджмента рассматривается в различных ракурсах и интерпретациях. В связи с этим исследование и сравнительный анализ альтернативных подходов к решению данного вопроса являются основополагающими для выявления существующих тенденций и определения принципиальных направлений развития методологии стратегического анализа.

Произведем обзор основных современных концепций стратегического менеджмента, их влияния на информационно-аналитическое обеспечение стратегического управления и роли, которая в них отводится оценке эффективности и результативности бизнеса.

Процессный подход к управлению организацией (Process Management, *PM*) является современным стандартом управления, признанным во всем мире. Его значение обуславливается тем, что внедрение процессного подхода позволяет обеспечить высокий уровень управляемости бизнеса, прозрачность и эффективность работы компании, оптимизацию затрат, максимизацию прибыли и в целом эффективную реализацию стратегии и достижение стратегических целей организации.

Процессный подход к управлению рассматривает организацию как систему взаимосвязанных бизнес-процессов, каждый из которых представляется последовательностью операций, нацеленных на достижение определенного результата. Процессный подход делает компанию ориентированной на результат, то есть прозрачной организацией, в которой каждый сотрудник четко знает свои функции и их роль в достижении целей компании, и в которой мотивация каждого напрямую связана с тем, насколько он способствует реализации корпоративной стратегии.

Бизнес-процесс – это совокупность различных действий (операций, функций), которые во взаимосвязи создают результат (продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя, клиента или заказчика. В качестве клиента может выступать другой бизнес-процесс, то есть внутренний клиент.

Каждый бизнес-процесс имеет следующие основные характеристики:

- идентификатор;
- категорию;
- владельца и участников;
- вход;
- выход;
- ресурсы;
- действия и показатели.

В рамках осуществления процессного подхода все бизнес-процессы компании дифференцируются на следующие группы перечисленные ниже.

1. Основные – это бизнес-процессы, представляющие собой части цепочки создания ценности для клиента, то есть конечного продукта или услуги, и генерирующие доходы организации. Выделение процессов данной категории требует четкого понимания стратегии развития компании, позволяющего идентифицировать процессы, которые будут играть ключевую роль в ее реализации. Основными бизнес-процессами производственных организаций, например, являются закупка материалов, производство и продажа; у торговых компаний к ним, прежде всего, относятся закупка и продажа.
2. Обеспечивающие – это бизнес-процессы, поддерживающие основные и обеспечивающие их текущее выполнение.

3. Управленческие – это бизнес-процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом.

В отдельную группу при условии целесообразности могут быть выделены бизнес-процессы развития, то есть бизнес-процессы совершенствования производимой продукции или услуг, технологии производства или оказания услуг, внедрения нового оборудования или ресурсов, а также развития персонала и формирования ключевых компетенций. Такие бизнес-процессы обеспечивают будущее компании, ее стратегическое развитие.

Разделение процессов на обеспечивающие и управленческие достаточно условно, и в целом вопрос принадлежности процесса к той или иной группе в каждой конкретной организации решается индивидуально.

Внедрение процессного подхода к управлению требует:

- классификации, описания и регламентации бизнес-процессов компании;
- четкого разграничения функций и ответственности сотрудников, разработки должностных инструкций для руководителей и специалистов, гармонизации схемы их взаимодействия;
- регламентации распределения ресурсов и информации для принятия управленческих решений в рамках реализации бизнес-процессов;
- разработки соответствующих форм документооборота организации и персональной отчетности сотрудников, а также;
- увязки бизнес-процессов организации, функций и мотивации сотрудников с ключевыми показателями эффективности бизнеса (Key Performance Indicators, *KPI*).

В целом это позволяет обеспечить оптимизацию бизнес-процессов компании, ее эффективное стратегическое развитие.

Несомненным достоинством процессного подхода выступает непрерывное управление хозяйствующим субъектом в рамках системы бизнес-процессов, в том числе на стыке между отдельными процессами, при их комбинации и взаимодействии. При процессном подходе к управлению сокращается время и стоимость выполнения бизнес-процессов, улучшается координация между подразделениями организации, уменьшаются потери информации при ее передаче между сотрудниками.

С точки зрения процессного подхода управление рассматривается как процесс, то есть совокупность взаимосвязанных непрерывных действий, представляющих собой реализацию управленческих функций.

Существуют различные взгляды на состав функций управления. В связи с этим следует отметить модель PDCA, получившую широкую известность как цикл Деминга «планирование – выполнение – проверка – действия по улучшению». Модель кратко может быть описана следующим образом:

- Planning (*P*) – планирование: установление целей и бизнес-процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с предпочтениями потребителей, стратегией и политикой организации.
- Do (*D*) – выполнение: внедрение бизнес-процессов.
- Checking the results (*C*) – проверка: мониторинг, измерение и оценка бизнес-процессов и продукции, исходя из стратегии, политики, целей, стандартов, а также отчетов по результатам.
- Act (*A*) – действия по улучшению: реализация мероприятий по перманентному улучшению бизнес-процессов.

Данная модель может быть применима к любым бизнес-процессам и позволяет выделить следующие основополагающие функции управления, объединяемые в систему связующими процессами коммуникации и принятия решений:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

В этих функциях находят отражение подсистемы информационно-аналитического обеспечения стратегического менеджмента. В частности, стратегически-ориентированный управленческий учет осуществляется в рамках функции организации; стратегический контроль реализуется посредством функций планирования, организации и контроля; стратегический анализ воплощается во всех функциях менеджмента. Однако следует отметить, что наиболее существенно стратегический анализ проявляется в функции контроля, так как с его помощью активируются все три основных аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов, то есть точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный период времени;
- измерение фактически достигнутых результатов и их сравнение с ожидаемыми результатами;
- осуществление корректирующих действий, направленных на устранение отклонений от первоначального плана или на повышение реалистичности и адекватности целей актуальным условиям хозяйствования.

Реализация процессного подхода к управлению обуславливает необходимость реализации соответствующего подхода в рамках организации информационно-аналитического обеспечения управления. В частности, с этим связано развитие транзакционного учета.

Подход к организации учетных процессов, основанный на транзакциях, на Западе получил очень широкое распространение, в то время как в отечественной практике ему уделяется незаслуженно мало внимания.

С точки зрения транзакционного учета любая учетная операция представляет собой транзакцию или является компонентой некоторой транзакции. Транзакцию в свою очередь определяют как последовательность взаимосвязанных действий, целью которых является реализация полноты учета какой-либо функции предприятия, например, закупки, доставки, продажи.

Транзакция рассматривается как строгая линейная последовательность шагов или действий, которая начинается с документа, инициирующего транзакцию, продолжается этапом планирования и далее последовательностью «учетных пар»: операция (действие) – документ, количество которых может быть достаточно большим, но ограниченным. Началом транзакции является акцепт инициирующего ее документа, а успешное завершение последней из запланированных учетной пары характеризует окончание транзакции.

Транзакции могут иметь семантическую структуру, когда в рамках сложной транзакции выполняется ряд более простых, элементарных транзакций.

Транзакция всегда должна выполняться полностью, иначе она не может быть адекватно отражена в учете. Таким образом, поскольку при традиционном ведении бухгалтерского учета только отдельные элементы транзакции находят отражение в учете и анализе, в современных системах управления учетной единицей вместо первичных учетных документов является принципиально иная сущность – транзакция.

В свою очередь, развитие транзакционного учета обуславливает необходимость и целесообразность анализа транзакционных цепочек.

Направленность процессного подхода на обеспечение непрерывности управления хозяйствующим субъектом обуславливает необходимость перманентного и непрерывного проведения стратегического анализа по его основным направлениям, связанным с оценкой стратегии развития организации, стратегического климата, стратегического потенциала и стратегической позиции организации, стратегических альтернатив и стратегических показателей. В значительной степени этому способствует высокая неопределенность будущего компании в рыночных условиях хозяйствования, в связи с чем непредвиденные изменения в окружающей бизнес-среде или во внутренних бизнес-процессах могут привести к существенным отклонениям от траектории стратегического развития организации.

Аналитическое обоснование стратегических возможностей и альтернатив компании должно опираться на оценку бизнес-процессов, исходя из достигнутого уровня и потенциала их оптимизации. Основными направлениями анализа бизнес-процессов верхнего уровня, по нашему мнению, являются следующие:

- Оценка важности процесса с точки зрения реализации стратегии: насколько существенна роль конкретного процесса в осуществлении стратегии организации.
- Оценка качества процесса: в какой степени данный процесс требует оптимизации.
- Оценка возможностей изменения процесса: насколько затратно, трудоемко и сложно оптимизировать данный процесс.

Процессы, которые являются наиболее важными и проблемными, а также процессы, изменения в которых провести легче всего, должны подлежать оптимизации в первую очередь.

Необходимо особо отметить важность анализа стратегических показателей деятельности организации с учетом бизнес-процессов, ими характеризующихся. Для каждого бизнес-процесса должны быть определены ключевые показатели эффективности бизнеса с идентификацией сотрудников, ответственных за обеспечение процессов соответствующего уровня, а также с регламентацией процедур, непосредственно связанных с проведением анализа ключевых показателей эффективности.

Необходимо отметить, что система оценки показателей деятельности, являющаяся неотъемлемой частью концепции процессного управления, одновременно выступает сердцевинной таких современных концепций стратегического менеджмента и стратегического управленческого учета, как: разработанная Р. Капланом и Д. Нортонем Balanced Scorecard (**BSC**), известная как сбалансированная система показателей; универсальная система показателей (Total Performance Scorecard, **TPS**); управление эффективностью бизнеса (Business Performance Management, **BPM**); управление, направленное на повышение стоимости компании (Value Based Management, **VBM**); Hoshin-планирование, методология tableau de bord; призма эффективности.

Управление эффективностью бизнеса (Business Performance Management, **BPM**) – это целостный процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленный на улучшение способности компании оценивать свое состояние и управлять эффективностью своей деятельности на всех уровнях путем объединения владельцев, менеджеров, персонала и внешних контрагентов в рамках общей интегрированной среды управления [4, с. 10].

Ключевые **BPM**-процессы связаны с реализацией стратегии организации и включают финансовое и операционное планирование, консолидацию и отчетность, моделирование, анализ и мониторинг ключевых показателей эффективности.

**BPM** позволяет хозяйствующим субъектам определять стратегические цели, а затем оценивать эффективность своей деятельности по отношению к этим целям и управлять процессом достижения целей.

В основе концепции **BPM** лежит идея непрерывного цикла управления, включающего:

- определение целей развития;
- моделирование факторов, определяющих достижение этих целей, и имеющихся ограничений;
- планирование действий, ведущих к достижению поставленных целей;
- постоянный мониторинг, позволяющий отслеживать состояние ключевых показателей эффективности и их отклонение от плана;
- анализ достигнутых результатов, позволяющий лучше осознать природу «носителей эффективности»;
- составление финансовой и управленческой отчетности, помогающей руководителям принимать экономически обоснованные решения.

Управление, ориентированное на повышение стоимости (Value Based Management, **VBM**) – концепция управления, основанная на том, что главенствующей стратегической целью организации выступает рост ее ценности для собственников (акционеров). Если компанией применяется концепция **VBM**, то все действия ее должны базироваться на стоимостном мышлении, которое, в свою очередь, обуславливается наличием двух компонентов – системы измерения стоимости и стоимостной идеологии. Стоимостное мышление во взаимосвязи этих компонентов определяет системы управления эффективностью функционирования бизнеса и управления эффективностью работы персонала.

Ключевым моментом в процессе перехода к **VBM** является создание системы показателей, позволяющих осуществлять оценку и мониторинг изменения стоимости компании. К основным таким показателям относятся:

- **EVA** (economic value added) – экономическая добавленная стоимость;
- **MVA** (market value added) – рыночная добавленная стоимость;
- **SVA** (shareholder value added) – акционерная добавленная стоимость;
- **CFROI** (cash flow return on investment) – доходность инвестиций на основе денежного потока и др.

Эти показатели должны быть глубоко интегрированы в процессы планирования, бюджетирования и систему мотивации сотрудников компании.

Hoshin-планирование предназначено для установления стратегических направлений деятельности организации (в пер. с японского «стрелка компаса»). Оно позволяет:

- выявить те области, в которых компания может изменить или улучшить свою стратегическую концепцию;
- определить наиболее эффективные пути проведения изменений;
- создать детальный план реализации изменений;
- обеспечить механизм обратной связи для контроля над планом и его корректировки.

Использование техники Hoshin предполагает разработку и формирование четырех скоординированных матриц, в которых фиксируются миссия компании, ее стратегия, цели, задачи, командная деятельность, ответственные стороны и связанные с ними оценочные показатели.

Каждая из матриц устанавливает и конкретизирует связи между какими-то двумя элементами плана:

- между миссией и стратегиями,
- стратегиями и целями,
- целями и задачами,
- задачами и командной деятельностью.

В каждой матрице обязательно отражаются шкала важности оцениваемых параметров, приоритетные релевантные оценочные показатели, их фактические и планируемые величины.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, **BSC**) – система стратегического управления компанией, обеспечивающая планомерную реализацию ее стратегических планов, их интерпретацию на язык операционного управления и контроль над осуществлением стратегии на основе ключевых показателей деятельности организации.

**BSC** – система оценки, призванная преодолеть ограничения тех систем, которые ориентированы только на финансовые аспекты деятельности. Это достигается путем перевода миссии и стратегии компании в исчерпывающий набор показателей эффективности, служащих для стратегического управления и контроля.

При разработке сбалансированной системы показателей стратегия охватывает следующие направления (перспективы):

- финансы (финансовое положение и финансовые результаты деятельности);
- клиенты (имидж компании с точки зрения ее клиентов);
- внутренние бизнес-процессы (ключевые процессы, в значительной степени определяющие эффективность деятельности компании);
- обучение и рост (наиболее важные элементы культуры, технологии и навыков персонала предприятия).

Каждое направление формализуется в виде стратегических карт, содержащих информацию о задачах (стратегических целях), оценочных индикаторах, их плановых значениях (целевых ориентирах) и способах их достижения.

Сбалансированность показателей предполагает, что их система должна представлять собой органичное сочетание финансовых и нефинансовых показателей.

Tableau de bord – методология управления, позволяющая объединить в одной системе стратегические и операционные показатели, обеспечить вертикальную преемственность и распределение ответственности.

Показатели, используемые в tableau de bord, аналогично модели **BSC**, могут быть финансовыми и нефинансовыми. Финансовые показатели в большей степени используются на высшем уровне управления, тогда как нефинансовые характеристики доминируют на нижних уровнях управленческой иерархии. Показатели делятся на две категории: целевые и функциональные.

Подобно модели **BSC** важной чертой tableau de bord является создание центров ответственности. При этом для каждого уровня управления устанавливаются свои цели и показатели эффективности, что дает возможность следовать общей стратегии и оценивать деятельность каждого центра ответственности в соответствии со степенью достижения поставленных целей.

Концепция Универсальной системы показателей (Total Performance Scorecard, **TPS**) представляет собой усовершенствованный вариант сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, **BSC**); объединяет методологию **BSC** с концепциями всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management, **TQM**), управле-

ния эффективностью бизнеса (Business Performance management, **BPM**) и управления компетенциями (Competence Management, **CM**). Основой концепции **TPS** является систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, позволяющий обеспечить устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации.

Универсальная система показателей деятельности состоит из пяти элементов:

- личная сбалансированная система показателей (personal balanced scorecard, **PBSC**);
- организационная сбалансированная система показателей (organizational balanced scorecard, **OBSC**);
- цикл обучения Деминга (Plan, Do Check, Act, **PDCA**);
- цикл развития профессиональной компетенции (планирование результатов, коучинг, аттестация, развитие профессиональных компетенций);
- цикл обучения Колба (получение практического опыта; наблюдение, рефлексирование; выводы, экспериментирование).

Призма эффективности – это методология оценки эффективности бизнеса, направленная на преодоление ограничений сбалансированной системы показателей, связанных с фокусированием на ограниченном круге контрагентов компании и одностороннем подходе к контрагентам, принимаемым во внимание.

Выстраивая систему управления эффективностью деятельности вокруг стратегий компании, призма эффективности в значительной степени ориентирована на основные группы контрагентов, с которыми коммуницирует любой хозяйствующий субъект:

- инвесторы;
- клиенты и посредники;
- работники и профсоюзы;
- поставщики и стратегические партнеры;
- регулирующие органы, а также
- пресса и сообщества.

Основу призмы эффективности составляют следующие блоки оценочных индикаторов:

- удовлетворенность заинтересованных лиц;
- вклад заинтересованных лиц;
- стратегии;
- процессы;
- возможности.

Важной особенностью призмы эффективности является ориентация на процессы. При этом для характеристики каждого процесса, подпроцесса и их компонентов применяется следующий перечень оцениваемых параметров:

- качество;
- количество;
- время;
- простота в использовании;
- стоимость.

Показатели, отражающие цели компании, ее стратегии, процессы и возможности в призме эффективности интегрируются в картах успеха и карт провала.

Таким образом, на основе исследования основных положений современных концепций стратегического менеджмента можно отметить, что несмотря на определенные методологические различия, каждой из них придается приоритетное значение стратегическому анализу и системе стратегически-ориентированной индикативной оценке деятельности организации. Иными словами эффективное управление требует адекватного информационно-аналитического обеспечения, в связи с чем можно сделать вывод о существенном влиянии актуальных кон-

цептуальных подходов к стратегическому управлению на формирование информационно-аналитического обеспечения стратегического менеджмента.

Целесообразно отметить, что эффективно управлять можно только тем, что можно измерить; и с другой стороны, адекватно реализовать можно только то, что можно понять. Это означает, что руководители разного уровня управления должны иметь возможность количественно оценить деятельность руководимых ими подразделений и работу своих сотрудников, сравнивая достигнутые значения индикаторов с ретроспективными показателями, стратегическими целями или с практикой наиболее успешных конкурентов (benchmarks).

На этой основе осуществляется решение таких ключевых задач стратегического анализа как:

- оценка следования организацией выбранной стратегии,
- анализ соответствия базовой стратегии изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации,
- корректировка стратегии и стратегических целей,
- оценка степени реализации стратегии и уровня достижения стратегических целей организации.

Качественная система оценки деятельности организации позволяет руководителям осуществлять мониторинг реализации бизнес-стратегии путем сопоставления фактически достигнутых результатов со стратегическими целями.

Так же следует подчеркнуть, что сотрудники, в свою очередь, должны понимать критерии, используемые для оценки их деятельности, что является необходимым условием их соблюдения, а в конечном итоге – залогом достижения стратегических целей организации.

Центральным моментом в методологии стратегического анализа является целостный взгляд на систему оценки эффективности и результативности бизнеса в единстве со стратегической направленностью организации. «Если бы это было так просто, у большинства компаний уже имелись бы в наличии действенные системы оценки эффективности бизнеса, но это не так» [3, с. 89].

Сделать стратегическое управление по-настоящему действенным и эффективным для многих организаций на сегодняшний день – актуальная задача, практическое решение которой, по нашему мнению, непосредственно связано с созданием формализованной системы диагностики, оценки и мониторинга основных показателей деятельности, позволяющей на базе этой информации влиять на реализацию корпоративной стратегии, управлять результатами на основе ключевых индикаторов. Это обуславливает необходимость качественной организации информационно-аналитического обеспечения стратегического управления и предъявляет соответствующие требования к стратегическому анализу, призванному обеспечить методологическую и методическую основу разработки и практического применения системы ключевых показателей эффективности бизнеса, адекватных специфике организации и уровню решаемых задач.

По нашему мнению, можно выделить следующие основные этапы построения эффективной стратегически-ориентированной системы индикативной оценки деятельности организации.

- I этап. Идентификация и отбор аналитических индикаторов, являющихся стратегически важными характеристиками внешней и внутренней бизнес-среды организации, и требующих оценки. Данный этап является наиболее ответственным и нередко оказывает решающее влияние на качество системы оценки эффективности и результативности бизнеса.

- II этап. Разработка и построение системы информационно-аналитической поддержки стратегического управления организацией.
- III этап. Внедрение и практическое применение аналитических индикаторов. Панели ключевых показателей эффективности должны являться базисом всех основополагающих процессов управления эффективностью бизнеса.
- IV этап. Актуализация информации. Система аналитических индикаторов, диапазон их целевых и критических значений должны на регулярной основе пересматриваться и обновляться с целью поддержания соответствия между изменяющимися условиями внешней и внутренней бизнес-среды организации, корректируемыми стратегическими целями и лежащими в их основе допущениями, с одной стороны, и используемыми в стратегическом управлении организацией ключевыми показателями эффективности, с другой стороны.

Из указанных этапов приоритетное значение и особую важность представляет грамотный обоснованный выбор требующих оценки ключевых показателей эффективности. При этом следует особо отметить, что ключевые показатели эффективности бизнеса должны соответствовать определенным требованиям к их качеству, составу и содержанию.

Основными признаками адекватных оценочных индикаторов, отмечаемыми в современной специализированной научной литературе, являются следующие:

- оценочные индикаторы должны концентрироваться на основных аспектах управления;
- отражать собой прошлое, настоящее и будущее хозяйствующего субъекта;
- учитывать потребности собственников, бизнес-партнеров, работников, контрагентов и других заинтересованных сторон;
- генерироваться на верхнем уровне управления и охватывать нижний уровень управления, предварительно согласовываясь с ним;
- ориентироваться на цели и основываться на реальных фактологических данных.

После того, как оценочный индикатор выбран, он, в свою очередь, также может быть оценен с точки зрения ряда критериев на предмет идентификации его рациональности.

Для этих целей представляется возможным использовать следующую дескриптивную карту индикатора (табл. 1).

Таблица 1

#### ДЕСКРИПТИВНАЯ КАРТА ОЦЕНОЧНОГО ИНДИКАТОРА

Атрибут индикатора	Содержание атрибута
Название	Как называется индикатор? Насколько название показателя соответствует его содержанию?
Назначение	Для каких целей индикатор предназначен?
Алгоритм расчета	По какой формуле индикатор рассчитывается?
Взаимосвязи	С какими другими индикаторами связан? Исключает ли применение данного оценочного индикатора дублирование других показателей?
Целевое значение	Каково целевое значение индикатора?
Диапазон приемлемых значений	В каких пределах варьируют допустимые значения индикатора?
Частота определения	Как часто производится аналитическая оценка индикатора, с какой периодичностью производится по ней отчет?
Источник информации	Откуда поступают фактологические данные?

Атрибут индикатора	Содержание атрибута
Субъект оценки	Персональные данные и должность сотрудника, ответственного за сбор, обработку требуемой информации и оценку индикатора.
Заинтересованные в оценке индикатора субъекты	Кому предназначается генерируемая аналитическая оценка индикатора? Кто отвечает за обеспечение работы соответствующего уровня?
Действенность	Как часто используется индикатор? Насколько он понятен субъектам оценки и заинтересованным субъектам, чтобы интерпретировать его? Каков механизм реализации взаимосвязи результатов оценки индикатора и принятия соответствующих управленческих решений?
Эффективность	Можно ли оптимизировать сбор и обработку фактологических данных, частоту определения показателя, повысить его своевременность и точность.

В связи с этим, по нашему мнению, можно выделить следующие основные принципы построения эффективной системы стратегически-ориентированной индикативной оценки, приведенные в табл. 2.

Таблица 2

**ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИ-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ИНДИКАТИВНОЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Принцип	Содержание принципа
Принцип полноты отображения	Необходимая широта охвата показателями системы всех сфер стратегического управления и сторон деятельности организации. Система показателей должна интегрировать в органичном единстве индикаторы внешней бизнес-среды и внутреннего экономического потенциала компании, финансовые и нефинансовые индикаторы
Принцип обзорности	Обозримость системы показателей предполагает формирование лаконичного набора существенных показателей, оптимального для данного хозяйствующего субъекта и охватывающего важнейшие параметры его деятельности. Считается, что количество ключевых индикаторов не должно превышать двух-трех десятков, что дает возможность контролировать их взаимосвязи
Принцип целостности	Этот принцип предусматривает наличие содержательной, внутренней взаимосвязи компонентов системы. Для того, чтобы признать совокупность показателей системой, она должна иметь организующее начало, то есть нечто общее, объединяющее показатели. В стратегическом управлении эту функцию выполняет стратегия компании.
Принцип корпоративной идентичности	Система показателей организации должна быть единой и идентичной в подсистемах стратегического менеджмента: стратегического планирования, стратегически-ориентированного управленческого учета, стратегического анализа, стратегического контроллинга, а также в обеспечивающих их информационных системах
Принцип интерпретируемости	Показатели должны быть измеримы и чувствительны к изменению состояния характеризующих целей, факторов, действий; иметь четкую методику расчета, а также понятную процедуру интерпретации и оценки

Принцип	Содержание принципа
Принцип декомпозируемости	Этот принцип предполагает возможность декомпозиции показателей по уровням управления, по хронологическим периодам, по месту совершения хозяйственных операций, центрам ответственности, подразделениям организации, конкретным исполнителям, а также по составным частям
Принцип сбалансированности	Необходимость органичного сочетания финансовых и нефинансовых, внутренних и внешних, количественных и качественных, опережающих и запаздывающих, краткосрочных и долгосрочных показателей
Принцип фокусировки	Ориентация системы показателей на цели и приоритетное значение одного из целевых индикаторов. Это важно ввиду взаимосвязи и противоречия отдельных стратегических целей и возможного конфликта отражающих их показателей
Принцип адекватности отображения	Система показателей должна обеспечивать адекватность информационно-аналитического обеспечения стратегического управления реальной хозяйственной ситуацией. Необходимо, чтобы данные, используемые для определения показателей, были достоверными и нейтральными по отношению к отдельным категориям пользователей
Принцип неформальности отображения	Индикаторы системы должны иметь неформальный характер, то есть обеспечивать возможность оценки текущего состояния компании и перспектив ее развития, выступать основой обоснования стратегических управленческих решений. В связи с этим система показателей требует интеграции исторических и предупреждающих показателей, сочетания целевых значений и показателей эффективности. При этом диагностика системы показателей хозяйствующего субъекта должна проводиться на регулярной основе

Таким образом, методология стратегически-ориентированной индикативной оценки деятельности организации в свете эволюции взглядов на стратегическое управление и его информационно-аналитическое обеспечение обнаруживает актуальность и необходимость совершенствования.

Применения индивидуальной для каждой конкретной компании системы ключевых показателей эффективности бизнеса, соответствующих современным подходам и принципам ее формирования и практического применения должно способствовать обеспечению устойчивого сбалансированного стратегического развития хозяйствующих субъектов.

*Усенко Людмила Николаевна*

*Зенкина Ирина Владимировна*

## Литература

1. Волков А.С. и др. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности [Текст] / А. Волков, М. Куликов, А. Марченко. – М. : Вершина, 2007.
2. Измерение результативности компании [Текст] / пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Юнайтед Пресс, 2009.
3. Ковени М. и др. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Майкл Ковени, Денис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.
4. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др. ; под ред. Г.В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.

## Ключевые слова

Ключевые показатели эффективности бизнеса; методологические подходы к оценке эффективности деятельности организации; дескриптивная карта оценочного индикатора; значение, этапы и принципы построения стратегически-ориентированной системы индикативной оценки.

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Обеспечение устойчивого сбалансированного стратегического развития хозяйствующих субъектов неразрывно связано с формированием и применением системы индикативной оценки их деятельности, соответствующей прогрессивным подходам к организации стратегического управления, а также отвечающей современным реалиям и практическим потребностям субъектов бизнеса. Значение эффективной системы стратегически-ориентированной индикативной оценки состоит в своевременном выявлении потенциальных возможностей и проблем хозяйственной деятельности, осуществлении рационального распределения ресурсов в соответствии с установленными приоритетами; создании действенного механизма мотивации сотрудников, обеспечении гибкости, маневренности и результативности стратегического управления.

Научная новизна. В статье произведен обзор и дана сравнительная характеристика методологических подходов к оценке деятельности организации, выступающих основой современных концепций стратегического менеджмента. При этом раскрыты концептуальные особенности оценки деятельности организации с точки зрения направлений, показателей оценки и принципиальных аналитических подходов. Предложено осуществление характеристики и отбора ключевых показателей эффективности бизнеса на базе разработанной дескриптивной карты оценочного индикатора. Выделены основные этапы формирования качественной системы адекватной оценки эффективности и результативности бизнеса. Рассмотрена и обоснована система принципов, которым должна соответствовать эффективная стратегически-ориентированная система индикативной оценки деятельности организации.

Практическая значимость состоит в возможности применения разработок авторов в учебном процессе при чтении курса «Стратегический анализ и прогнозирование» и широкого использования выработанных рекомендаций по проведению стратегического анализа в коммерческих организациях.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Макаренко Е.Н., Декан Учетно-экономического факультета, д.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учет» ФГБОУ ВПО «РГЭУ (РИНХ)»*