

в комплексе маркетинга. В отличие от классической версии 4P, в расширенной версии уделяется внимание персоналу, который в определенной мере оказывает влияние на конечный результат деятельности компании. Задача маркетолога, который работает с комплексом маркетинга 5P, сводится к тому, чтобы создать отличительную особенность для своего товара. И очень часто эта роль может сводиться именно к персоналу. И качество обслуживания может оказаться для клиентов важнее, чем уровень цен. Следовательно, при правильной работе с персоналом организация может работать эффективнее и получать большую прибыль.

*Н. Г. Родцевич, О. Н. Родцевич*  
(Беларусь, Бобруйск)

## **ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

За последние десятилетия изменились концептуальные взгляды на содержание управления промышленными организациями, в том числе и предприятиями пищевой промышленности. Реализуется новая управленческая парадигма, основанная на признании важности скорости и адекватности реакции органов управления на изменения факторов внешней и внутренней среды, рассматриваемых в единстве взаимодействия.

Для обеспечения конкурентоспособности руководству и топ-менеджменту промышленных предприятий требуется иметь достоверную информацию о показателях бизнеса. В связи с этим возникает потребность в существенном расширении системы показателей оценки бизнеса за счет показателей достижения определяющих конкурентных преимуществ.

Особенности предприятий пищевой промышленности – непрерывность производства, необходимость постоянного контроля качества сырья, полуфабрикатов, готовой продукции, зависимость от поставок сырья и др. – требуют использования системы показателей, характеризующих различные аспекты деятельности предприятий пищевой промышленности не только в целях измерения и оценки, но и в качестве инструмента управления [1].

Применение подобного инструмента особенно важно при работе предприятия в условиях современной конкурентной ситуации, диктующей жесткие условия оперативной перестройки бизнес-процессов в интересах потребителей и эффективного ведения бизнеса. Оптимально и обоснованно выбранная система таких показателей

может изменить саму концепцию достижения предприятием поставленных целей, ее организационную структуру, принципы и подходы к принятию решений.

Особенности управления организацией пищевой промышленности отражаются на характеристиках различных материальных, финансовых, информационных, людских и иных потоков, реализуемых на предприятиях. Потоки взаимосвязаны, взаимозависимы; мощность и направление потоков определяются системами показателей.

Использование только финансовых показателей не позволяет составить исчерпывающего мнения обо всех аспектах функционирования хозяйствующего субъекта, его потенциале, возможностях и будущем развитии. Новый перспективный подход к контролю результатов бизнеса и другим функциям управления на предприятиях пищевой промышленности несет в себе концепция сбалансированной системы показателей (ССП).

Сбалансированная система показателей – инструмент управления организацией на основе оценки ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные с позиции реализации стратегии аспекты деятельности. Методы управления на основе СПП активно используются за рубежом, но в отечественных организациях их применение сдерживается слабой информатизацией процессов мониторинга СПП – сбора, обработки и анализа информации.

Для управления конкретными пищевыми предприятиями можно предложить использовать расширенную с учетом их особенностей СПП [2].

Как показывает зарубежный опыт, СПП позволяет оценивать эффективность функционирования организации по набору показателей. Их специальный, направленный, ориентированный на решение бизнес-задач подбор позволяет контролировать все существенные с позиции реализации стратегии аспекты его деятельности. Поэтому такие показатели деятельности организации могут рассматриваться как оценочные критерии эффекта управленческого воздействия на бизнес-процессы.

На этапе внедрения в систему управления СПП классифицируется как организационное нововведение. При этом возможно достаточно сильное сопротивление изменениям в каждой области. Большинство факторов, определяющих скорость распространения нововведения, за исключением несовершенства самого нововведения и системы информационного обеспечения управления, имеют социально-психологическую природу. В их основе лежат источники индивидуального сопротивления: привычки людей, страх перед неизвестностью

и стремление обеспечить собственную безопасность. Соответственно, основная работа по преодолению сопротивления внедрению ССП ложится на подсистему управления персоналом [3].

Алгоритм интеграции ССП и финансового планирования можно представить в виде последовательности трех этапов:

- постановка напряженных, т. е. достаточно трудных для выполнения, стратегических задач на несколько лет вперед и отражающих эти задачи значений показателей;

- формулирование конкретных мероприятий в каждой из составляющих ССП, которые позволят преодолеть разрыв между текущим состоянием бизнес-процессов и напряженными стратегическими задачами. Данные мероприятия являются наиболее приоритетными направлениями капиталовложений. Инвестиционные проекты, не играющие большой роли для достижения целевых значений ССП, либо откладываются, либо отвергаются. Таким образом, показатели ССП становятся критериями выбора инвестиционных проектов;

- отражение в бюджете денежных потоков по инвестиционным проектам в размерах, которые планируется достигнуть в следующем году. Кроме этого, процесс бюджетирования отталкивается от целевых показателей ССП, в том числе от планируемого объема продаж.

В связи с изложенными результатами в области преобразования процесса управления предприятием с использованием ССП особенно значимым является вопрос доведения всего разработанного методического аппарата до практически воспринимаемых менеджментом промышленно-производственного персонала рекомендаций и предложений.

#### Список использованных источников

1. *Родцевич, О. Н.* Управление бизнес-процессами на предприятиях пищевой промышленности Республики Беларусь / О. Н. Родцевич // Модернизация белорусской экономики: фундаментальные и прикладные аспекты: монография / С. Ю. Солодовников [и др.]; под ред. Ю. В. Чеплянского. – Минск, 2013. – П. 3.5. – С. 278–288.

2. *Каплан, Р. С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М., 2003.

3. *Распопов, В. М.* Управление изменениями / В. М. Распопов. – М., 2013.