

работок в данном направлении и раскрывает прикладной аспект производимых нами исследований.

УДК 658.15

Парфилов А. И., аспирант БГЭУ, г. Минск

СИСТЕМА *BALANCED SCORECARD* КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

На переходном этапе становления рыночной экономики в Республике Беларусь, а также по мере возрастания степени ее включённости в международную торговлю отечественные предприятия начинают нуждаться в решении управленческих задач на качественно новом уровне. Это обусловлено, в первую очередь, постоянной изменчивостью экономических явлений, что привело к формированию новых требований, к полноте, достоверности и качеству той информации, на основе которой менеджментом предприятий вырабатываются оптимальные управленческие решения.

Менеджмент современных предприятий в момент принятия управленческих решений опирается на взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей. Такие показатели формируются в получающей все большее распространение, системе *Balanced Scorecard*. Данная система увязывает показатели, всесторонне отражающие деятельность предприятия, по таким направлениям, как: финансы, маркетинг и сбыт, внутрифирменные бизнес-процессы, управление персоналом. Система *Balanced Scorecard* имеет ряд сильных сторон. В первую очередь, она позволяет решать стратегические задачи всех уровней, начиная с реализации задач корпоративной стратегии и заканчивая реализацией задач функциональных стратегий. Например, одна из задач управления персоналом – мотивация персонала – может быть решена путем построения системы премирования по конкретным результатам деятельности. К важнейшей сильной стороне системы следует отнести возможность взаимоувязки основных технико-технологических, маркетинговых и финансово-экономических показателей работы предприятия, что обеспечивает

сопоставимость плановых и фактических данных о развитии предприятия, в силу формирования их по единой методике.

«Баланс» в рамках новой концепции носит многоплановый характер, охватывая связи между монетарными и немонетарными величинами измерения, стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.

Автор системы Р. Каплан считает, что процесс реализации новой концепции должен состоять из четырех этапов:

- разработка сбалансированной системы показателей – превращение перспективных планов и стратегии в совокупность целей и мероприятий. После разработки система должна быть интегрирована в управленческий процесс;

- сцепление – увязка всех иерархических уровней (от высшего управленческого звена до вспомогательных звеньев) путем выстраивания соответствующих целей и показателей, организация стратегической коммуникации, обеспечение компенсации за инициативные решения;

- планирование – определение путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные плановые задания, распределение ресурсов, проектирование стратегических мероприятий;

- обратная связь и обучение – тестирование теоретической базы стратегии и обновление последней с отражением полученных знаний.

К основным показателям оценки финансового положения предприятия относятся следующие: денежный поток, платежеспособность и ликвидность, финансовая устойчивость, прибыльность (в том числе маржинальная прибыль в разрезе продуктов, покупателей и пр.) и рентабельность, оборачиваемость, продолжительность операционного и финансового циклов, чистый оборотный капитал и другие. Для цельного и комплексного отражения финансовых процессов на предприятии необходимо обеспечить взаимоувязку различных групп показателей как между собой, так и внутри каждой группы в рамках единой учетно-информационной системы.

Основными показателями маркетинговой деятельности предпри-

ятия считаются: прирост продаж, доля новых товаров и услуг в продажах, индекс удовлетворенности клиентов, доля продаж постоянным клиентам.

Управление персоналом оценивается следующими показателями: индекс удовлетворенности сотрудников, количество предложений по улучшению на одного сотрудника.

Таким образом, можно отметить, что система Balanced Scorecard является действенным механизмом управления предприятием.

УДК 658.014.1.011.56

Рускевич Е. В., РГГУ, г. Москва, Мисун Л. В., докт. техн. наук, проф., БГАТУ, г. Минск

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК СПОСОБ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Эволюционным способом организационной перестройки считается реинжинириг бизнес-процессов (РБП) или реинжинириг корпораций и предприятий. Переход от функционально-структурной к процессно-ролевой модели наиболее эффективен в виде реинжинирига.

Реинжинириг представляет фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов (БП) для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

Разработка модели (БП) организации представляет собой сложную задачу, решение которой требует специальных методик и инструментов. В последнее время значительно вырос интерес к CASE-технологиям (Computer-Aided Software System Engineering) и инструментальным CASE-средствам, позволяющим максимально систематизировать и автоматизировать все этапы разработки модели.

Известным примером таких CASE-средств являются: Erwin (Computer Associates), S-designer (Sybase), Raticnal Rose (Raticnal Software), ARIS(Scheer AG),ORACLE Designer(Oracle Corporation) и