

оценка риска существенного искажения бухгалтерской и (или) финансовой отчетности» [Электронный ресурс]: Постановление Министерства финансов Респ. Беларусь, 29 дек. 2008 г., № 203; в ред. Постановления Министерства финансов Респ. Беларусь от 12 декабря 2019 г. // Консультант Плюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

4. Об оценке качества работы аудиторских организаций, аудиторов, осуществляющих деятельность в качестве индивидуальных предпринимателей, аудиторов [Электронный ресурс]: Постановление Министерства финансов Респ. Беларусь, 16 окт. 2019 г., № 59 // Консультант Плюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

**Дашкевич Т. В.**, м. э. н.

УО «Брестский государственный технический университет»,  
г. Брест, Республика Беларусь  
consuelo82@mail.ru

**Носко Н. В.**, ст. преподаватель

УО «Брестский государственный технический университет»,  
г. Брест, Республика Беларусь  
xana1998@mail.ru

## **КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Предприятия газовой промышленности являются открытыми системами, на которые воздействует большое количество факторов внешней среды. Система сбалансированных показателей, адаптированная к специфике деятельности предприятий газовой промышленности, позволяет учесть данные требования путем разработки комплекса специальных показателей, которые соотнесены с различными аспектами деятельности предприятий.

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждого конкретного предприятия газовой отрасли и рассматривают его деятельность по основным и дополнительным критериям. В числе таких критериев выделяются:

1. Финансы – данные критерии сохранены, так как они оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии предприятия, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования деятельности в целом. Финансовые показатели и критерии характеризуют финансовые цели предприятий и способы достижения этих целей. УП «Брестоблгаз» и остальные предприятия и организации газовой промышленности Брестской области выполняют важную социальную функцию по субсидированию ряда групп потребителей, однако они также осуществляют свою деятельность с целью получения определённых финансовых результатов.

2. Клиенты. В рамках этой группы критериев предприятие определяет стратегию в отношении основных рынков сбыта в области (населения, как потреби-

теля газа, и юридических лиц). Эта составляющая рассматривается как потребительская база и сегмент рынка, в котором функционирует предприятие, а также показатели результатов его деятельности в целевом сегменте рынка. Эта составляющая включает в себя несколько основных или базовых показателей результатов хорошо выполняемой стратегии, т. е. обеспечения удовлетворённости целевых рынков сбыта качеством оказываемых предприятиями газового хозяйства области услуг.

3. Внутренние бизнес-процессы. Связанные между собой предприятия газовой отрасли рассматриваются как функционирующие на основе взаимосвязанных основных и вспомогательных бизнес-процессов. Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей потребителей и достижение финансовых задач организации в целом.

4. Обучение и развитие персонала. В группе этих показателей организация определяет качественный и количественный состав своего персонала для обеспечения развития в долгосрочной перспективе. Показатели этого раздела представляют собой комплекс общих критериев и специфических факторов, необходимых в новых условиях. При этом особенно важно не только обеспечить высокий уровень развития профессиональных навыков персонала, но и удовлетворенность существующими условиями труда.

Применительно к газовой промышленности сбалансированную систему показателей целесообразно дополнить критерием отраслевых особенностей.

5. Отрасль и социальный аспект. Этот аспект является дополнительным. В рамках данной группы показателей необходимо учесть особенности работы всей газовой отрасли Республики Беларусь (основные стратегии развития, плановые показатели деятельности, особенности государственного регулирования) и определить направления для решения поставленных задач. Основными целями стратегии социально-экономического развития Республики Беларусь являются: достижение и поддержания высокого уровня жизни населения; инновационное развитие; экономический рост; поддержка развития малого предпринимательства; эффективность использования природных ресурсов и т. д. Достижение этих целей прямо или косвенно зависит от развития газовой промышленности, как одного из основополагающих элементов топливно-энергетического комплекса страны [1].

При разработке системы управления необходимо учитывать особенности и специфические черты газовой промышленности Республики Беларусь и Брестской области в частности:

- жесткое регулирование со стороны государства;
- работа в условиях регулируемых цен и тарифов;
- значительная социальная ответственность за надежное газообеспечение потребителей;
- изменчивость белорусского законодательства, регулирующего данное направление;
- несовершенная корпоративная культура;
- отсутствие развитой системы бизнес-планирования и стратегического менеджмента;

- недостаточно не эффективные методы управления и инструменты, применяемые руководством;
- разветвлённая инфраструктура предприятий;
- несогласованность бизнес-процессов;
- неразвитость риск-менеджмента;
- склонность к тоталитарно-бюрократическому управлению [2].

Практические исследования показывают, что использование сбалансированной системы показателей дает возможность организации получить преимущества, поэтому она может быть использована на предприятиях газовой промышленности Республики Беларусь.

В условиях наличия фундаментальных специфических черт газового хозяйства именно концепция системы сбалансированных показателей становится той технологией стратегического управления, которая может позволить сбалансировать влияние различных составляющих внешней среды, увязав их со стратегическими задачами развития предприятий газовой отрасли.

Формирование основных целей и задач стратегического развития предприятий газовой промышленности Брестской области необходимо проводить на основе анализа, который осуществляется с учетом особенностей отрасли в двух аспектах:

1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия как объекта хозяйствования.

2. С позиции вклада организации в развитие и состояние газового комплекса области, а также общий уровень социально-экономического развития Брестской области. Данный анализ предусматривает эффективность деятельности предприятия и его вклад в общее социально-экономическое развитие.

Показатель успеха УП «Брестоблгаз» и других предприятий газовой промышленности – это эффективность, с которой они действуют на своих территориях и в соответствующих группах населения. Цели в данном случае должны носить ощутимый социальный эффект, а финансовые показатели имеют вспомогательный характер.

Использование показателей сбалансированной системы, адаптированных к особенностям газовой промышленности Брестской области, позволит улучшить работу предприятий посредством получения ряда преимуществ:

- донесение идей стратегии до персонала предприятий, выраженных в количественных индикаторах поставленных целей и стратегических мероприятиях для их достижения;

- обеспечение согласованности стратегических и оперативных задач управления;

- повышение эффективности реализации стратегии посредством привязки её количественных показателей к финансовой мотивации сотрудников;

- обеспечение автоматизации процесса разработки стратегии развития предприятий газовой промышленности Брестской области.

В сбалансированной системе показателей используются общие показатели, измеряющие достижение целей, и показатели, отражающие процессы, которые обеспечивают достижение этих целей (факторы достижения результатов). Общие показатели (комплекс результатов) являются ключевыми и характерны

для большинства предприятий и организаций отрасли, это базовые параметры. Факторы достижения результатов – это уникальные для каждого конкретного предприятия показатели опережающей оценки, которые отражают специфику стратегии и особые цели составляющих сбалансированной системы показателей. Правильно составленная система представляет собой комплекс показателей результатов и факторов деятельности предприятий газовой отрасли Брестской области.

Сбалансированная система показателей позволяет эффективно преобразовать миссию и цели развития областных предприятий газовой промышленности в конкретный план действий и осуществлять текущий мониторинг.

Специфика управления предприятий газовой отрасли Республики Беларусь обуславливает построение концепции стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей, с учетом определения роли ведущей и подчиненных предприятий области.

Основным государственным органом, регулирующим деятельность предприятий газовой промышленности, является Министерство энергетики Республики Беларусь. В его непосредственном подчинении находится ГПО «Белтопгаз». Показатели, входящие в составляющую «Отрасль и социальный аспект», определяются данными организациями.

На уровне области основной управляющей организацией является УП «Брестоблгаз», в составе которой находятся предприятия, основными из которых являются 5 газоснабжающих производственных управлений. Эти предприятия формируют показатели по остальным составляющим, а также определяют цели, показатели, исполнителей и сроки, а также проводят мониторинг и оценку результатов с обратной связью [3].

После формирования стратегических целей предприятий в рамках сбалансированной системы показателей необходимо определение общих показателей и факторов достижения результатов, служащих для реализации целей.

Особое внимание предприятия газовой промышленности уделяют социальной ответственности своей деятельности. Социальная ответственность, отраженная в деятельности предприятия, неизбежно привлечет дополнительных клиентов.

Цели, связанные с социальными аспектами, относятся к реализации проектов развития по всей территории Республики Беларусь. Каждое подразделение предприятия должно реализовывать социальные проекты.

Отраслевая и социальная составляющая влияет и объединяет действие всех остальных. Реализация стратегических целей всех составляющих находится в тесной взаимосвязи с теми задачами, которые определены на уровне отрасли. К каждой стратегической задаче устанавливается определённый норматив, выражающий количественную степень достижения этих задач.

Важное значение играет определение и оценка влияния всех показателей на социально-экономическое развитие не только газовой отрасли, но и всей Брестской области. В таблице 1 определено наличие прямого (+) или косвенного (-) влияния показателей.

Таблица 1 – Направление влияния показателей на социально-экономическое развитие области

Составляющая	Показатель	Влияние
Финансы	Увеличение объёмов сбыта газа потребителям	+
	Снижение потерь газа за счёт внедрения новых технологий учёта	–
	Максимальная производительность	–
	Уменьшение суммы неоплаченных штрафов	–
	Максимальная экономия и сокращение затрат	–
	Формирование эффективной тарифной политики при взаимодействии с государственными органами власти	+
Клиенты	Использование дифференцированного учёта газа	+
	Строительство сетей газоснабжения и ГРП	+
	Газификация существующего жилого фонда	+
	Модернизация основных средств газоснабжающих предприятий	+
	Строительство сетей газоснабжения к агрогородкам и сельским населенным пунктам	+
	Улучшение качества предоставляемых услуг	+
	Строительство сетей газоснабжения к агрогородкам и сельским населенным пунктам	+
	Ответная реакция в соответствии с требованиями потребителей	+
Бизнес-процессы	Оценка внутренней системы качества	–
	Автоматизация процессов учёта и контроля	–
	Согласование стратегических мероприятий по газификации с органами власти	–
	Внедрение инновационных технологий с последующим снижением затрат	–
	Увеличение производительности работы	–
	Расширение перечня дополнительных услуг населению	–
Обучение и развитие	Самооценка постоянного совершенствования	–
	Формирование благоприятного климата	–
	Соотнесение личных целей с целями предприятия	–
	Повышение квалификации и переобучение	–
	Повышение квалификации персонала в области газопотребления и работ с объектами газораспределительными системами	–
	Повышение квалификации персонала в области осуществления строительных работ	–
Отрасль и социальный аспект	Согласование мероприятий по программам стратегического развития	+
	Участие в реализации программ стратегического развития	+
	Повышение экологичности и безопасности	+
	Организация мероприятий социальной направленности	+
	Снижение количества аварийных ситуаций	+

Примечание – Источник: Разработано автором

Для повышения качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах целесообразно использовать каскадирование, с помощью которого цели и стратегические мероприятия из вышестоящих подразделений могут быть последовательно переданы нижестоящим организациям.

При каскадировании стратегия, указанная в корпоративной сбалансированной системе показателей, распространяется на все уровни управления. Затем стратегические цели, показатели, целевые значения и действия по совершенствованию конкретизируются и адаптируются в подразделениях и отделах. Корпоративная система должна быть увязана с системой подразделений, отделов и с индивидуальными планами работы сотрудников [1, 4].

Так как предприятия газовой промышленности Брестской области зависят от установления стратегических целей на республиканском и областном уровнях, целесообразно рассмотреть особенности перевода общих целей Республики Беларусь в конкретные цели предприятий методом «каскад».

Цели стратегического развития Республики Беларусь имеют две основные направленности: экономическую и социальную. Так как газовая отрасль выполняет в своей деятельности и важную социальную функцию, то при формировании целей необходимо учитывать оба эти направления. Далее стратегические цели конкретизируются на уровне отрасли и Брестской области в рамках Концепции энергетической безопасности страны и стратегии социально-экономического развития области. Следующим этапом стратегические цели формируются на уровне УП «Брестоблгаз» и переводятся в конкретные показатели и факторы достижения результата. В дальнейшем эти значения и основные направления развития доводятся до нижестоящих организаций и подразделений. Между всеми уровнями должно быть установлено тесное взаимодействие с обязательным наличием обратной связи.

Сбалансированная система показателей в данной структуре начинает работать на уровне УП «Брестоблгаз» и опускается к нижестоящим организациям. Это целесообразно, так как данная организация напрямую взаимодействует со всеми остальными уровнями, что позволит правильно сформулировать цели и показатели для реализации общих стратегий развития.

Если бы внедрение сбалансированной системы показателей заканчивалось разработкой стратегических целей, причинно-следственных цепочек, показателей, целевых значений для одной организационной единицы, это означало бы лишь одноразовое сильное фокусирование на стратегию. Чтобы обеспечить долгосрочную реализацию стратегии, сформулированной в сбалансированной системе показателей, необходимо интегрировать ее в систему управления. Внедрение методологии реализации стратегии сегодня непрерывно связано с автоматизацией.

Формирование стратегии развития отдельного предприятия газовой отрасли тесно связано со стратегиями развития как на республиканском уровне, так и на областном, поэтому вопросы совершенствования системы стратегического управления являются актуальными.

#### **Список использованных источников**

1. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 3-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. М. Павловой. – М. : Олимп-Бизнес, 2019. — 320 с.
2. ГПО «Белтопгаз» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.topgas.by>. Дата доступа – 15.06.2021.

3. УП «Брестоблгаз» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.torgas.by>. – Дата доступа: 24.05.2021.

4. Каплан, Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.–512 с.