

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

У статті розглянуто сутність та роль збалансованої системи показників як інструмента реалізації стратегії підприємства, а також розроблено збалансовану систему показників для конкретного підприємства, на основі якої визначено стратегічні зміни та заходи їх реалізації.

Ключові слова: стратегічні зміни, збалансована система показників, стратегія, підприємство, заходи реалізації.

Сучасний етап розвитку України характеризується достатньо вагомими змінами, що відбуваються в економіці країни й істотно впливають на розвиток окремих організацій та підприємств. Удосконалення ринкових відносин і ринково-орієнтованого управління бізнес-процесами сприяє сталому і довгостроковому функціонуванню суб'єктів господарювання. Стратегічне управління діяльністю підприємства потребує її моніторингу, який дозволяє вчасно виявляти дисбаланс у функціонуванні підприємства. Перспективним варіантом реалізації поточної та перспективної діяльності є Balanced Scorecard (BSC), що перекладається різними джерелами українською мовою як «збалансована система показників» або «карта збалансованих оцінок».

Формування стратегічних напрямків діяльності підприємства повинно поєднувати в собі єдність підходів на всіх рівнях управління: регіональному, галузевому та на рівні окремої організації. Вона, як і будь-який динамічний процес, вимагає постійного вдосконалення, оскільки в умовах відсутності універсальної системи управління бізнес-процесами, множинності і певної умовності показників ефективності є вкрай актуальною проблемою теоретичного обґрунтування та практичної реалізації традиційних і прогресивних систем її оцінки, що використовується. При цьому найважливіше значення має бути відведено вивченню можливостей розширеного застосування у вітчизняній практиці збалансованого підходу до управління ефективністю підприємства.

На сьогодні збалансована система показників (ЗСП) викликала величезний інтерес, як у зарубіжних, так і вітчизняних учених і менеджерів. Родоначальниками цієї концепції є Р. Каплан і Д. Нортон. Серед інших фахівців, що також займаються питаннями розробки ЗСП, слід, перш за все, зазначити: М. Брауна, М. Веттера, Ю. Вебера, М. Горського, М. Даніліна, В. Івлєва, Р. Кашєєва, Е. Нілі, М. Мейєра, Ю. Нефьодова, П. Нівена, Н-Г. Ольвії, К-Й. Петрі, Х. Рампенсада, К. Редченко, Ж. Рой, С. Рой, Т. Попова, М. Федіна, П. Хорвата, У. Шеффера та ін.

У той же час деякі концептуально-методологічні аспекти застосування ЗСП в управлінні ефективністю організаціями є досить дискусійними і вимагають більш поглибленого вивчення. Продовжують залишатися актуальними пи-

тання, що стосуються можливості застосування фінансових показників як базисних для аналізу результативності виробничої діяльності. Потребують уточнення технологія інтегрування фінансових і нефінансових інструментів управління ефективністю, механізм формування збалансованої системи показників її оцінки. Недостатність наукового опрацювання окресленого кола проблем зумовили актуальність і визначили вибір теми дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників.

Економічна наука вже розробила декілька варіантів збалансованої системи показників. Найґрунтовнішою серед них є Balanced Scorecard Д. Нортон і Р. Каплана, яка була розроблена як система комплексної оцінки бізнесу з урахуванням як фінансових і матеріальних, так і нематеріальних факторів (активів). Згодом ця система перетворилася в систему стратегічного управління, інструмент реалізації стратегічних планів. Р.Каплан і Д. Нортон наприкінці 80-х років провели дослідження і з'ясували, що підприємства цілком орієнтуються на фінансові показники. Було виявлено, що з метою поліпшення короткострокових фінансових показників зменшувалися витрати на навчання, маркетинг і обслуговування клієнтів, а це надалі негативно відбивалося на загальному фінансовому стані. Учені дійшли висновку, що співробітники часто не розуміють своєї ролі в процесі реалізації стратегії і не мають мотивації підвищувати ефективність впровадження в життя довгострокових корпоративних планів, а керівництво не має своєчасної інформації щодо прийняття ефективних управлінських рішень [2; 3].

Ідея збалансованої системи показників відповідала бажанням менеджменту знайти виважений набір монетарних і немонетарних показників для внутрішньофірмових управлінських цілей. Нова система спрямована, насамперед, на зв'язування показників у грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволеність клієнта, внутрішньофірмові бізнес-процеси, інноваційна активність, заходи щодо поліпшення фінансових результатів. Основне призначення цієї системи – пов'язати стратегію з вартісними факторами й оперативною діяльністю підприємства [2].

Отже, ЗСП є зручним інструментом, який дозволяє оцінити розвиток і досягнення поставлених цілей в усіх аспектах діяльності підприємства. Вона є системою оцінки ефективності стратегічного управління, яка переводить місію та загальну стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, які визначають ступінь досягнення цих показників.

Збалансована система Д. Нортон і Р. Каплана трансформує стратегію в завдання й показники, згруповані за чотирма різними напрямками, такими як фінанси, клієнти, внутрішній бізнес-процес, навчання й підвищення кваліфікації. Ця система є механізмом, мовою для поширення стратегії; за допомогою системи оцінних критеріїв вона інформує співробітників про рушійні фактори сьогодення й майбутнього успіху. Чотири складових ЗСП дозволяють досягти балансу між довго- й короткостроковими цілями, бажаними результатами й факторами їхнього досягнення, а також жорсткими об'єктивними критеріями й більш м'якими суб'єктивними показниками [4].

Багато хто з авторів вважає систему критеріїв інструментом контролю за діяльністю підприємства, з одного боку, і засобом оцінки результатів діяльності, з іншого. Показники ЗСП доцільно використовувати по-іншому, тобто як засіб формулювання й поширення бізнес-стратегії і допомогу в створенні взаємозв'язку між індивідуальними, внутрішньокорпоративними й міжвідомчими ініціативами для досягнення загальної мети.

Також, слід зазначити, що існують й інші моделі збалансованих систем показників, як-от: модель BSC Л. Мейсела, піраміда ефективності К. Макнейра, Р. Ланча, К. Кросса, модель EP²M К. Адамса та П. Робертса, модель «стейкхолдерів», система селективних показників Ю. Вебера та ін. Кожна з моделей містить певний набір факторів, які, на думку авторів, найбільш повно описують механізм управління набором взаємопов'язаних показників [3; 4].

Щодо моделі Л. Мейсела, то в ній визначається чотири перспективи, на основі яких повинна бути оцінена діяльність фірми. На відміну від моделі Нортон-Каплана, замість перспективи навчання та росту Л. Мейсел у своїй моделі використовує перспективу людських ресурсів. У ній оцінюються інновації, а також такі фактори, як освіта та навчання, розвиток продукції та послуг, компетентність та корпоративна культура. Таким чином, відмінності між двома зазначеними моделями є не дуже істотними. Причина використання Л. Мейселем окремо перспективи людських ресурсів полягає в тому, що керівництво підприємства має бути уважнішим до свого персоналу й оцінювати ефективність не тільки процесів і систем, а й співробітників.

Піраміда ефективності, запропонована К. Макнейром, Р. Ланчем та К. Кроссом, передбачає те, що основною концепцією є зв'язок корпоративної стратегії, орієнтованої на клієнтів, з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками. Традиційна управлінська інформація повинна виходити тільки з верхнього рівня. Піраміда ефективності побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу й обліку, заснованого на діях, які виконуються як людьми, так і машинами.

К. Адамс та П. Робертс, які розробили модель EP²M (Effective Progress and Performance Measurement). У цій моделі увага приділяється до таких напрямків діяльності, як обслуговування клієнтів і ринків, удосконалення внутрішніх процесів (підвищення ефективності і рентабельності), управління змінами і стратегією, власність і воля дій [4].

Звернемо увагу й на те, що більшість моделей враховують стратегію підприємства та безпосередньо пов'язують її з діяльністю підприємства, а отже, і з формуванням збалансованої системи показників. Однак в умовах турбулентного бізнес-середовища на перший план виходять нові фактори успіху. Тепер є важливими не тільки агресивні дії, але й проведення ефективних реформ на всіх рівнях економіки, систематична робота з розвитку й удосконалення системи стратегічного управління вже успішних компаній або цілеспрямоване управління стратегічними змінами на підприємствах, що розвиваються і мають на меті досягти й утримувати стійку конкурентну перевагу [1].

Таким чином, у концепції збалансованої системи показників так званий «баланс» має багатоплановий характер, оскільки охоплює зв'язки між: фінансо-

вими та не фінансовими показниками; стратегічним та оперативним рівнем управління; минулими та майбутніми результатами; внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

Ураховуючи результати досліджень, можна зробити висновок, що найбільшого розповсюдження й довіру з боку керівників підприємств отримала модель збалансованої системи показників Нортон-Каплана. Тому саме цей інструмент було покладено в основу представленого авторського підходу до побудови моделі збалансованої системи показників, що враховує можливість управління стратегічними змінами, які необхідно запропонувати, запровадити та закріпити відповідно до організаційно-економічних і компетентнісних можливостей підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища (див. рисунок 1) [3; 4].

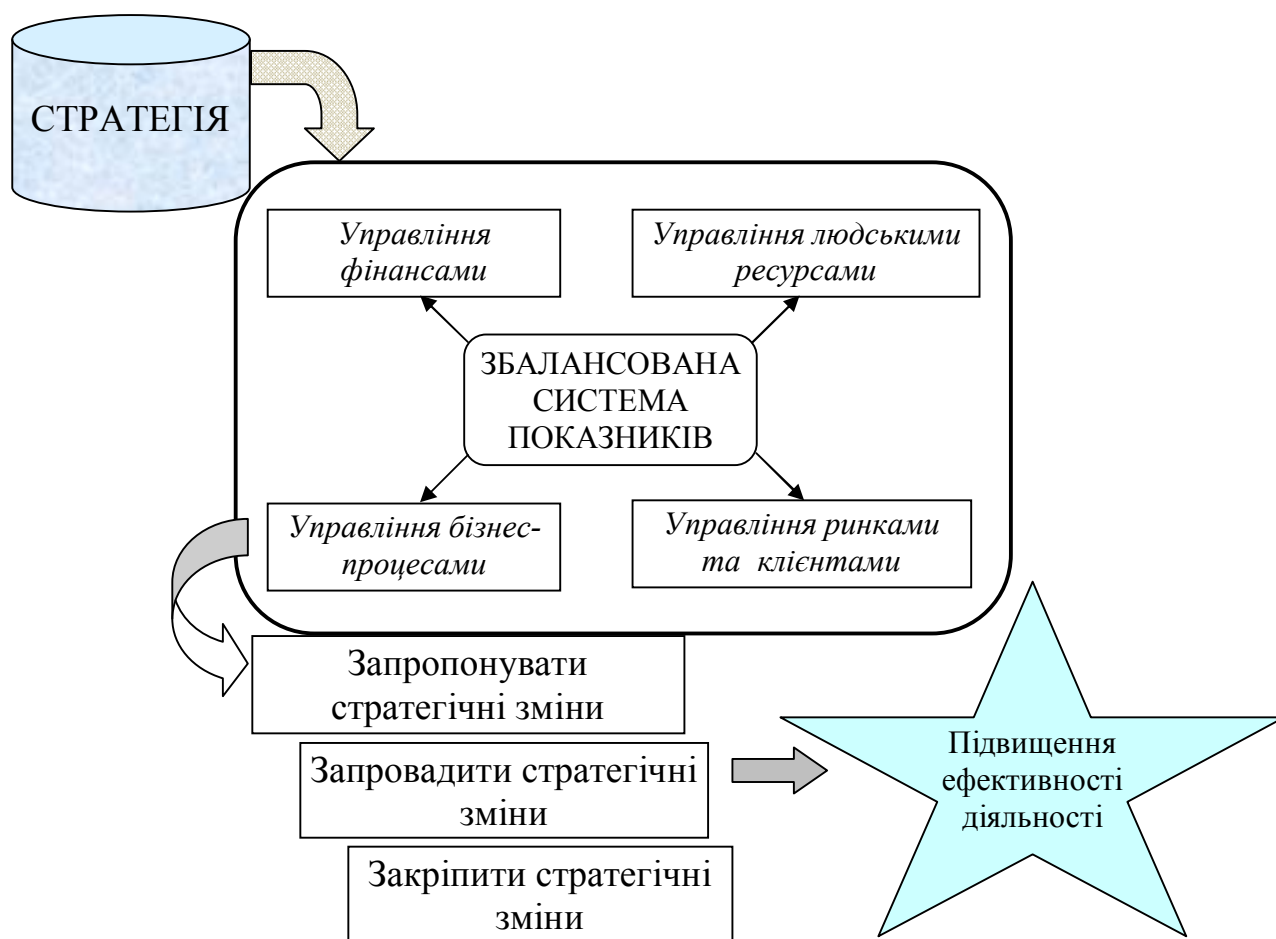


Рисунок 1 – Модель збалансованої системи показників з урахуванням стратегічних змін підприємства

Практика управління успішних закордонних компаній показала, що навіть коли підприємство ефективно функціонує на ринку та є конкурентоспроможним, воно повинно і далі запроваджувати стратегічні зміни. Якщо керівництво зупиниться на досягнутому і буде «знімати вершки», компанія, ураховуючи життєвий цикл, згідно з моделлю І. Адізеса [1], перейде зі стадії зрілості на стадію аристократії і буде невпинно рухатися до занепаду. Отже, управління стратегічними змінами забезпечить підприємству у довгостроковому періоді під-

вищення ефективності господарської діяльності та зумовить досягнення стійкої конкурентної переваги.

На підставі опрацьованого наукового та методичного матеріалу, а також запропонованої моделі ЗСП з урахуванням стратегічних змін було розроблено збалансовану систему показників для підприємства ТОВ «Трансстрой», що працює в галузі оптової торгівлі промисловими товарами (див. таблицю 1). Основною метою підприємства на даному етапі розвитку є оздоровлення фінансового стану, тому в розробленій збалансованій системі основний акцент зроблено саме на фінансових показниках.

Таблиця 1 – Збалансована система показників для підприємства ТОВ «Трансстрой»

Стратегічна мета	Завдання	Результативні показники та напрямки їх позитивних змін	Формула розрахунку
Оптимізація фінансового стану	Підвищення ефективності формування достатності власного капіталу	Підвищення коефіцієнта автономії	$Ka = BK/Валюта\ балансу$
	Підвищення ефективності авансування капіталу в оборотні активи	Приріст коефіцієнтів ліквідності	$Kабсл = АЛА/ПКк$
	Підвищення запасу фінансової стійкості	Приріст запасу фінансової стійкості	$Kфс = BK/ПК$
	Збільшення власних оборотних коштів	Підвищення вартості власних оборотних коштів	$ВOK = BK-НОК$
Підвищення ефективності праці працівників	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Збільшення продуктивності праці	$Пп = T/Чсс$
	Збереження ключових фахівців	Зниження коефіцієнта плинності	$Kпл = Чвиб/Чсс$
Задоволення попиту споживачів	Забезпечення асортименту та якості товару відповідно споживчого попиту	Зниження коефіцієнта повернення не якісного товару	$Kнт = Kнт/T$
	Підвищення ефективності складування та зберігання товарів	Збільшення коефіцієнта оборотності товарних запасів	$Kотз = T/Зт$
	Оновлення обладнання та технологій	Коефіцієнт капіталізації прибутку	$Kкп = ПК/Пч$
Оптимізація інформаційних потоків	Застосування ефективних засобів комунікацій зі споживачами, постачальниками, конкурентами	Наявність e-mail та електронних систем оброблення даних	

На основі побудови збалансованої системи показників були виявлені «вузькі місця» в системі управління підприємством ТОВ «Трансстрой» із метою визначення стратегічних змін, які необхідно провести на підприємстві в майбутньому для покращення ефективності його діяльності, а також розроблені заходи щодо їх впровадження (див. таблицю 2), а саме:

- програма оптимізації фінансового стану: спрямування прибутку на збільшення ліквідної частини капіталу (грошові кошти), формування резервного фонду та забезпечення оптимального співвідношення власного і позикового капіталу;
- програма підвищення ефективності праці робітників: залучення працівників до управління, делегування владних повноважень, упровадження ефективної системи мотивації праці, послаблення опору змінам;
- збільшення періоду обігу коштів: зменшувати час їх перебування й у сфері обігу, скорочувати запаси матеріалів, палива, тари, незавершеного виробництва до встановленого нормативу, прискорювати відвантаження готової продукції;
- підвищити ефективність управління відносин із клієнтами: підвищувати якість продукції, не допускати повернення готової продукції від споживача;
- підвищення рівня інформаційного забезпечення: упровадження комп'ютеризації, створення мережі, створення веб-сайту.

Таблиця 2 – Зміни, які необхідно провести в ТОВ «Трансстрой», та заходи щодо їх впровадження

Стратегічні зміни, які необхідно провести	Заходи щодо реалізації стратегічних змін
Підвищення суми власних оборотних коштів	Зменшення періоду оборотності обігових коштів, прискорення відвантаження готової продукції
Налагодження системи стимулювання та мотивації персоналу	Делегування власних повноважень, матеріальне стимулювання, залучення до процесу управління
Підвищення ефективності маркетингової діяльності	Стимулювання збуту, організація рекламної компанії, упровадження гнучкої системи знижок для постійних клієнтів
Удосконалення організаційної культури	Демократизація стилю управління, розвиток творчої ініціативи персоналу
Налагодження системи інформації	Упровадження ІТ-аутсорсингу, стеження за оновленням технологічного обладнання

Висновки. Таким чином, розроблена збалансована система показників для підприємства ТОВ «Трансстрой», з одного боку, допоможе йому зорієнтуватися з головним напрямком, у якому повинно рухатися підприємство, а з іншого, розроблені стратегічні зміни забезпечать йому у довгостроковому періоді підвищення ефективності господарської діяльності та зумовить досягнення стійкої конкурентної переваги. Використання збалансованої системи показників забезпечує розрахунки не тільки «жорстких» (наприклад, дохід), а й «м'яких»

(імідж компанії, задоволення працівників) показників ефективності діяльності підприємства, складання прогнозів на майбутнє, вірне визначення цілей, розробку заходів щодо оптимізації діяльності підприємства, залучає в цей процес співробітників і допомагає втілити в життя те, що задумали, тобто збалансована система показників є так само необхідною сучасним підприємствам як система навігації – літаку.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є узгодження стратегічних змін з оперативними цілями підприємства шляхом визначення й оптимізації показників, запропонованих на основі збалансованої системи.

Література

1. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.
2. Економічна діагностика діяльності підприємства : навч. посіб. / Л.В. Фролова [та ін.]. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 158 с.
3. Нортон Дэйвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Дэйвид П. Нортон, Роберт С. Каплан. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 169 с.
4. Фридаг Х.Р. Сбалансированная система показателей / Х.Р. Фридаг, В. Шмидт; перевод с нем. М.В. Лапшинова. – М.: Омега-Л, 2006. – 144 с.