

ЗБАЛАНСОВАНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВІЙСЬКОВОЇ ТОРГІВЛІ ТА ЇЇ АКТУАЛЬНІСТЬ

У статті розкрито теоретичні та методологічні питання розробки збалансованої системи показників для оцінки ефективності діяльності підприємств військової торгівлі України відповідно до чотирьох збалансованих складових: фінансів, торговельних процесів, клієнтської складової, складової навчання та розвитку.

Ключові слова: військова торгівля, оцінка, ефективність, збалансована система показників.

За минулі десятиріччя методи ведення сучасного бізнесу докорінно змінилися, ключ до створення вартості в сьогodнішній економіці – нематеріальні активи за цієї системи оцінки залишилися колишніми, заснованими виключно на фінансових показниках. Це повною мірою стосується і підприємств військової торгівлі (ВТ). Аналіз стану ВТ на сучасному етапі розвитку дозволяє зробити висновок, що для подолання негативних явищ в їхній діяльності необхідна сучасна система оцінки ефективності, яка дозволить діагностувати основні проблеми в діяльності комплексу підприємств ВТ та розробити систему заходів щодо підвищення їхньої ефективності.

Незважаючи на те, що збалансована система показників (ЗСП) є застосовуваною методикою в управлінні окремими підприємствами, сьогodні практично відсутні розробки щодо використання ЗСП у торговельній галузі (тим більше на підприємствах ВТ). У зв'язку із цим нам вбачаються актуальними дослідження, які мають на меті розробку орієнтованої на практичне використання системи показників і методів збалансованої оцінки ефективності розвитку підприємств ВТ.

Основною метою статті є визначення теоретико-методологічних основ розробки збалансованої системи показників підприємств та побудова на цій основі ЗСП підприємств ВТ України.

В аналізі проблем збалансованої оцінки підприємств ВТ автором використані фундаментальні розробки А. Гершуна, М. Брауна, Р. Каплана, М. Майєра, П. Нівена, Д. Нортонa, Н. Ольве, Х. Рамперсада, Х. Фридага, В. Шмідта

У сучасних умовах господарювання спонтанний розвиток бізнесу відходить у минуле. Високі темпи зростання і підвищення вимог до управління змушує компанії переглянути методи оцінки ефективності діяльності. Унаслідок розвитку ринку та виникнення нових теорій управління протягом декількох останніх років процес організаційних змін еволюціонував із системи підвищення якості в систему управління вдосконаленням та змінами. Для успішної конкурентної боротьби на сучасному ринку будь-якої організації необхідно зосередити увагу не тільки на зовнішньому, але й на внутрішньому середовищі. Протиріччя між необхідністю створення широких конкурентних можливостей і тра-

диційною моделлю фінансової бухгалтерської звітності стало причиною створення певного синтезованого явища – збалансованої системи показників ефективності (або в англійській транскрипції BSC), розробленої на початку 90-х років XX ст. Девідом Нортон і Робертом Капланом.

Концепція ЗСП, по-перше, розглядає фінансові показники компанії лише як одну з чотирьох рівнозначних складових, віддаючи належне іншим ринковим чинникам – людському потенціалу, операційній ефективності і взаєминам із споживачами. По-друге, ключовий зміст набувають не стільки значення окремих показників, скільки їхня взаємодія і збалансованість. Інакше кажучи, задоволеність клієнтів, а також поточна продуктивність мають оцінюватись поряд із фінансовими результатами, і ці показники є рівнозначними для оцінки ефективності.

Роберт Каплан і Девід Нортон відзначають, що використовувана більшістю організацій система показників побудована нераціонально, оскільки концентрується в основному на короткострокових фінансових показниках, ігноруючи довгострокові, стратегічні, більш важливі, показники, такі як задоволеність клієнтів, задоволеність співробітників [1].

Функціонування комплексу підприємств ВТ у сучасних умовах становлення ринкової економіки – складний багатогранний і багаторівневий процес. Широке впровадження ринкових механізмів, економічних важелів і стимулів для регулювання їхньої діяльності зумовлює необхідність всебічної економічної обґрунтованості здійснюваних господарських заходів, науково-технологічних проєктів, нових видів продукції, підготовчих прогнозів та ін.

Система показників – це надійний інструмент формування інформаційної бази, необхідної для здійснення компетентного керівництва комплексом підприємств ВТ, виявлення та мобілізації внутрішніх резервів підвищення ефективності.

Очевидно, що вся складність, різноманітність і різноспрямованість економічних і соціальних процесів, пов'язаних з розвитком підприємств ВТ, не можуть бути охарактеризовані будь-яким одним універсальним показником. Принцип комплексного підходу під час вивчення, аналізу та оцінки економічних процесів вимагає обов'язкового використання широкої системи різноманітних бухгалтерських, аналітичних, статистичних, техніко-економічних, нормативних, індикативних, проєктних, планових, затверджуваних або договірних, якісних або кількісних показників.

Домінуючим напрямком моніторингу показників підприємств ВТ у наш час є оцінка фінансових параметрів (згідно рекомендацій Міністерства економіки), які, як правило, беруться з бухгалтерської звітності. Але на основі фінансових показників важко адекватно оцінити рівень ефективності функціонування комплексу, а тим більше визначити заходи щодо її підвищення.

У процесі аналізу системи показників, які застосовуються для оцінки результатів діяльності підприємств ВТ, було виділено такі основні недоліки: показники, що використовуються під час оцінки, не пов'язані безпосередньо з цілями і реальними стратегіями бізнесу, а сфокусовані на короткострокових фінансових результатах; як правило, оцінка заснована на результатах попередніх років; показники ефективності мають незначний вплив на кінцевих виконавців, їхні дії та відповідальність.

На більшості торговельних підприємств близько 80% зібраних даних падають під дві категорії – фінансову і операційну. На підприємствах не проводяться дослідження задоволеності клієнтів, ще рідше – дослідження емоційного настрою співробітників. Такий стан, на нашу думку, й оцінюється як повна відсутність збалансованої системи показників. Це є короткозорим підходом до оцінки ефективності організації, оскільки він концентрується лише на показниках, які впливають на організацію сьогодні.

Подальший розвиток ВТ вимагає зміни системи управління на основі нових структур і впровадження сучасних, більш ефективних інструментів оцінки. Тільки за збалансованого підходу, що передбачає аналіз й оцінку комплексу взаємодоповнюючих показників, можливе досягнення найбільш високих кінцевих результатів економічної діяльності.

Складність полягає в тому, як застосувати логічні і переконливі побудови Р. Каплана та Д. Нортон до складних реалій, до чого інших, ніж у США, соціокультурного середовища і специфіки ринку.

Використання закордонного досвіду управління ускладнюється, як правило, низкою об'єктивних та суб'єктивних труднощів.

З одного боку, самі по собі принципи і методи управління, які довели свою ефективність у провідних країнах світу, не повною мірою відповідають «нашим» реаліям ведення бізнесу і тому не приносять достатньої віддачі. До того ж методологія запозичення вимагає значних зусиль з адаптації до вітчизняних умов (зокрема, це стосується додаткових фінансових витрат і часу на проведення різних підготовчих заходів).

З другого боку, впровадження нових управлінських технологій лише в рідкісних випадках призводить до еволюційного розвитку організації, котра зважилася на такий крок. У більшості випадків всю її систему управління доводиться кардинально змінювати за допомогою вольового впливу керівництва.

Спочатку Каплан і Нортон розглядали збалансовану систему показників насамперед як засіб донесення інформації (комунікації) про стратегію і лише у другу чергу – як інструмент оцінки.

З'ясувалося, що використовувати систему показників для оцінки ефективності складніше, ніж використовувати її з метою стратегічного управління. Пошук відповідних показників, особливо нефінансових, є ключовим процесом як стратегічного управління, так і оцінки ефективності.

Тим не менш, зведення цих показників у загальну оцінку ефективності хоча і не є ключовим питанням стратегічної оцінки, але є основним для розрахунку винагороди за ефективну діяльність. Не відмовляючись від фінансових показників, ЗСП доповнює їх трьома іншими складовими: клієнтською, внутрішніх процесів, навчання і розвитку. В усіх складових ЗСП мають збалансовано поєднуватися запізнілі показники (основні показники результату) і випереджальні показники (фактори діяльності) [2].

Фінансові показники є результатом уже виконаних заходів, вони є запізненими індикаторами, які фіксують вплив зміни показників інших складових на кінцеві результати діяльності.

Фінансова складова зазвичай включає класичні показники рентабельності, ліквідності, зростання доходу, додану вартість тощо. ЗСП доповнює ці запіз-

нілі індикатори факторами майбутніх результатів економічної діяльності або випереджальними індикаторами.

Вибір показників для клієнтської складової залежить від вибору відповідної купівельної цінності пропозиції. Ця складова має на увазі такі показники як задоволеність клієнтів, лояльність клієнтів, частка ринку та ін.

Розробка складової внутрішніх процесів передбачає визначення ключових процесів і розробку ефективних показників для відстеження результатів діяльності. Застосування ЗСП дозволяє виявити зовсім нові перспективні внутрішні процеси, а не лише спрямовувати зусилля на додаткове поліпшення існуючих видів діяльності. У цій складовій можуть бути представлені виробництво і реалізація продукції, доставка і післяпродажне обслуговування [3].

Показники складової навчання та розвитку у рамках ЗСП служать основою успіху трьох інших складових. Вони можуть забезпечувати стійкі результати діяльності в майбутньому і ліквідовувати невідповідність між існуючою організаційною інфраструктурою, кваліфікацією працівників та інформаційними системами, а також рівнем, необхідним для досягнення поставленої мети. До цієї складової можуть входити показники кваліфікації та задоволеності працівників, доступність інформації та ін. [4].

Використання нефінансових показників для оцінки діяльності підприємств не можна назвати чимось абсолютно новим. Можна пригадати безліч нині забутих показників, призначених для характеристики діяльності підприємницьких структур та установ державного сектору. Відмінність їх полягає в тому, що ЗСП містить систему ретельно відібраних показників (нечисленних, але достатніх для оцінки ефективності), і ця система показників використовується для управління ефективністю [5].

Система показників оцінки ефективності має базуватись на чітких вихідних принципах, які точно визначають місце кожного показника в системі, його ставлення до узагальнюючого показника і взаємовідношення показників системи між собою.

Для вибору основних підходів до оцінки ефективності підприємств військової торгівлі виділено ключові фактори успіху, під якими ми розуміємо загальні для всіх підприємств військової торгівлі фактори, що визначають перспективи покращення їхньої конкурентної позиції в торговельній галузі в цілому. У зв'язку з включенням до складу ключових факторів нематеріальних активів для повної оцінки ефективності необхідні як фінансові, так і нефінансові показники.

Оцінку ефективності діяльності підприємств ВТ пропонується здійснювати за чотирма збалансованими складовими: фінанси, внутрішні процеси (торговельна діяльність), задоволеність потреб споживачів у продукції, а також навчання і розвиток персоналу.

Збалансована система показників дозволяє реалізувати як основну мету діяльності підприємств військової торгівлі України максимально можливе задоволення вимог зацікавлених сторін: керівників, споживачів, працівників та суспільства в цілому.

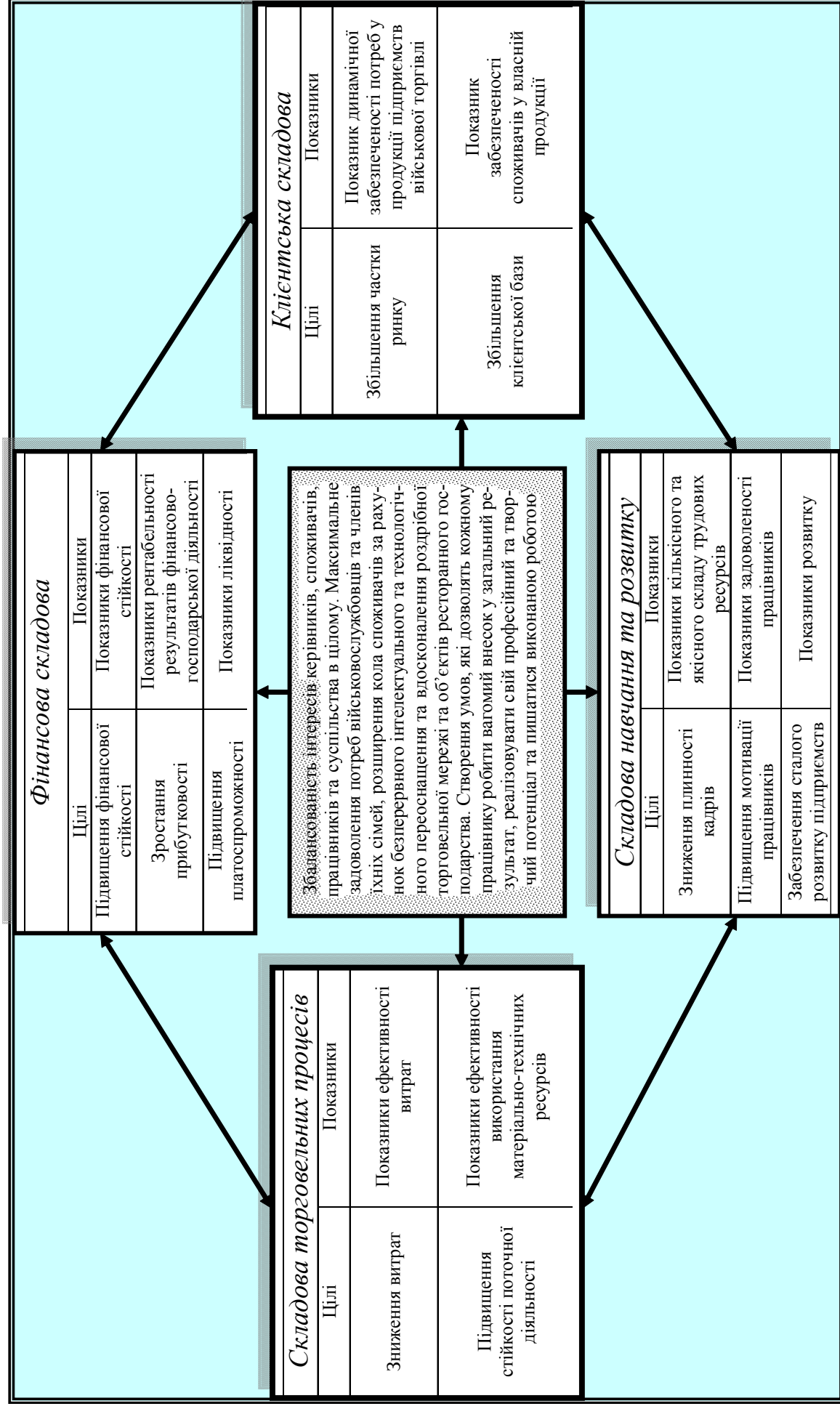


Рисунок 1 – Збалансована система показників оцінки ефективності діяльності підприємств військової торгівлі України

Також цілями діяльності підприємств військової торгівлі є максимальне задоволення потреб військовослужбовців та членів їхніх сімей у відповідних товарах та послугах, розширення кола споживачів за рахунок безперервного інтелектуального та технологічного переоснащення та вдосконалення роздрібної торговельної мережі та об'єктів ресторанного господарства; створення умов, які дозволять кожному працівнику робити вагомий внесок у загальний результат, реалізовувати свій професійний та творчий потенціал та пишатися виконаною роботою.

Основна умова вибору показників у рамках кожної складової – взаємозв'язок з ключовими факторами успіху (цілями діяльності), при цьому певний відсоток від загальної кількості обраних ключових показників становить стандартний набір показників для оцінки будь-якого виду торговельної діяльності [6]. Збалансовану систему показників оцінки ефективності діяльності підприємств військової торгівлі України подано на рисунку 1.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити **висновки**.

1. Огляд досліджень з проблеми оцінки ефективності дає змогу констатувати, що питання оцінки ефективності торговельних підприємств розглянуті далеко не повністю. Окремі методи досить відокремлені та не дозволяють здійснити саме збалансовану оцінку економічної системи.

2. Існуючі на сьогодні системи показників та методики оцінки ефективності торговельних підприємств не враховують специфіку діяльності підприємств ВТ, а також не дозволяють у повному обсязі отримати цілісну картину стану ефективності підприємств ВТ та її динаміки, зокрема не оцінюють діяльність щодо задоволення споживачів та працівників.

3. Під час дослідження проведено порівняльний аналіз традиційного та збалансованого підходу до оцінки ефективності діяльності підприємств ВТ, виділено переваги останнього.

4. На основі аналізу ключових факторів, які впливають на діяльність підприємств військової торгівлі, визначено конфігурацію збалансованої системи показників, виділено ключові показники в межах кожної складової.

Література

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [пер. с англ.] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп бизнес, 2005. – 320 с.
2. Ивакина И. Сбалансированная система показателей / И. Ивакина. – Х.: Фактор, 2007. – 176 с.
3. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения [пер. с англ.] / М.Г. Браун. – М.: Альбина бизнес Букс, 2005. – 226 с.
4. Внедрение сбалансированной системы показателей [пер. с нем.] / Horvath & Partners. – М.: Альбина бизнес Букс, 2006. – 478 с.
5. Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [пер. с англ.] / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – М.: Вильямс, 2003. – 320 с.
6. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом [пер. с англ.] / П.Р. Нивен. – Д.: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.