

Методичні особливості формування складових системи збалансованих показників металургійного підприємства

Охарактеризовано сутність та функції системи збалансованих показників, розвинуто концепцію «балансу» як методологічної основи її формування. Запропоновано удосконалення структури системи збалансованих показників з урахуванням специфіки металургійних підприємств шляхом введення підсистеми «Операційна діяльність». Обґрунтовано склад показників, що дозволяють оцінювати стан та ефективність використання основних фондів. Іл. 1. Табл. 2. Бібліогр.: 6 найм.

Ключові слова: система збалансованих показників, стратегія, оцінка ефективності, операційна діяльність, інвестиційна діяльність, основні фонди, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток, фінанси, організація операційної діяльності

Essence and functions of balanceado indexes have been characterized, conception of «balance» has been considered as a methodological basis of it's formation. Improvement of balanceado indexes system's structure has been offered with a glance of metallurgical enterprises specificity with introduction of «Operation activity» sybsystem. Complex of indexes that allows to estimate condition and effectiveness of basic funds employment has been formed.

Keywords: system of of balanceado indexes, strategy, estimation of effectiveness, operation activity, invesment activity, basic funds, clients, business-processes, learning and growth, finances, operation activity organization

Постановка проблеми

Сучасні високодинамічні умови господарювання, а також безповоротність процесів інтеграції вітчизняних металургійних підприємств у світову економічну систему обумовлюють необхідність використання новітніх технологій і методів управління. Здійснюючи послідовний перехід від традиційної системи менеджменту до сучасних технологій прогресивні вітчизняні металургійні підприємства впроваджують елементи стратегічного планування, широко використовують бюджетування, поступово освоюють збалансовану систему показників. При цьому досить часто такий перехід відбувається без належної адаптації викладених в зарубіжних джерелах підходів до вітчизняних умов і врахування специфіки конкретних підприємств. У зв'язку з вищезазначеним перед науковцями постає проблема на основі систематизації та критичного аналізу закордонної теорії та практичного досвіду розробити сучасну методологію та методичний інструментарій управління з урахуванням специфіки розвитку металургійних підприємств.

Аналіз досліджень та публікацій

Одним із найбільш дієвих інструментів сучасного управління є система збалансованих показників (СЗП), яка дозволяє представити стратегію у вигляді ключових індикаторів ефективності. В літературних джерелах достатньо широ-

ко представлено традиційний вид цієї системи [1-4], структура якої, на наш погляд, не відбиває ряд дуже важливих для металургійних підприємств аспектів, зокрема ефективності використання основних фондів, управління оборотними засобами, та й взагалі операційну діяльність та її результати. В той же час враховуючи високий ступінь зносу основних фондів вітчизняних металургійних підприємств (понад нормативний строк експлуатується 50 % доменних печей, 87 % мартенівських печей, майже 85 % прокатних станів [5]), низький техніко-технологічний рівень металургійного виробництва (частка конверторної сталі та електросталі у загальному обсязі її випуску складає всього 73,4 %, в той час як у промислово розвинутих країнах ЄС та США вона знаходиться на рівні 97 %, частка безперервного лиття сталі в загальному обсязі її випуску складає 54,4 %, а у промислово розвинутих країнах цей показник знаходиться на рівні 93-96 % [6]), переважне виробництво продукції з низькою доданою вартістю, а також орієнтацію на закордонні ринки збуту та залежність від них.

Мета дослідження

Розвиток методології та вдосконалення структури системи збалансованих показників з урахуванням особливостей та суттєвих проблем металургійних підприємств і обґрунтування системи показників, що характеризують стан та ефективність використання основних фондів.

Основні результати дослідження

Підвищена увага до системи збалансованих показників обумовила наявність великої кількості її визначень [1-4]. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне навести авторську трактовку СЗП, яка в стислому вигляді повністю характеризує її сутність. З нашої точки зору, система збалансованих показників є ретельно підібраним набором індикаторів, які конкретизують стратегію підприємства шляхом її декомпозиції і забезпечують комплексну, повну і різнобічну оцінку ефективності його функціонування.

Виходячи із визначеної сутності СЗП виконує наступні функції:

- забезпечує конкретизацію стратегії шляхом декомпозиції її в систему ключових показників ефективності (показників збалансованої системи);

- дозволяє здійснювати комплексну детальну оцінку за допомогою різних за своєю суттю показників: фінансових і не фінансових; виражених в грошових і натуральних одиницях; «запізнюючихся» та «випереджаючих»;

- забезпечує накопичення і поширення інформації, формування інформаційної бази, яка є підґрунтям аналізу, поточного планування, прогнозування, актуалізації стратегії та ін.

Структурно збалансована система показників в її первинному вигляді складається з чотирьох складових, що характеризують: 1) клієнтів і міру їх задоволеності; 2) внутрішні бізнес-процеси; 3) навчання і розвиток; 4) фінанси [1-3].

Характеристика традиційної збалансованої системи показників наведена в табл. 1.

Ключовим поняттям в системі збалансованих показників є власне збалансованість. Тому осо-

Таблиця 1

Традиційна структура системи збалансованих показників

Характеристика складової	Приклади показників
Клієнтська складова	
Містить характеристику основних клієнтів і способів задоволення підприємством їх потреб	<ul style="list-style-type: none"> - Задоволеність клієнтів - Лояльність клієнтів - Частка ринку - Кількість скарг клієнтів - Рівень повернення товару - Час відповіді на питання клієнта - Ціна в порівнянні з конкурентами - Витрати клієнтів - Рівень залучення нових клієнтів - Відсоток доходу від нових клієнтів - Кількість клієнтів - Середній дохід від продажів на клієнта - Кількість візитів клієнтів в компанію - Кількість годин, проведених з клієнтами - Об'єм продажів - Доля витрат цільового клієнта - Дохід від продажів на канал збуту - Середній розмір покупок клієнта - Співвідношення числа клієнтів і працівників - Витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнтів - Прибуток на одного клієнта
Складова внутрішніх бізнес-процесів	
Дає опис основних бізнес-процесів підприємства, ефективності їх організації, ступені забезпечення потреб клієнтів та інтересів акціонерів. Визначає в яких ключових процесах підприємство повинно підвищити ефективність, досягти досконалості	<ul style="list-style-type: none"> - Загальна задоволеність клієнтів - Точність обробки виробів - Точність прогнозування - Точність планування - Дотримання графіків (доставки, виробництва) - Витрати на 1 грн товарної продукції - Оборотність запасів готової продукції - Період погашення дебіторської заборгованості - Витрати на обслуговування - Тривалість фінансового циклу - Тривалість операційного циклу - Собівартість продукції - Транспортні витрати - Витрати на зберігання запасів - Витрати, що обумовлені надлишком виробничих потужностей - Витрати, що обумовлені нестачею виробничих потужностей - Оборотність запасів - Виробіток на одного працівника - Відсоток браку - Відсоток виправного браку - Внутрішня норма прибутку нових проектів

Характеристика складової	Приклади показників
Складова навчання і розвитку	
Характеризує міру відповідності кваліфікації працівників поставленим цілям, здатність забезпечувати стійкі результати діяльності в майбутньому	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестиції в навчання на одного клієнта - Інвестиції в навчання на одного працівника - Середній стаж роботи на підприємстві - Відсоток працівників, що мають вчені ступені - Кількість працівників, що мають декілька спеціальностей - Рівень невиходів на роботу - Плинність кадрів - Кількість раціоналізаторських пропозицій (всього/ на одного працівника) - Задоволеність працівників - Участь в прибутку, участь у капіталі - Додана вартість на одного працівника - Індекс мотивації - Продуктивність праці - Кількість годин на навчання одного працівника - Коефіцієнт забезпечення компетентності
Фінансова складова	
Характеризує фінансові результати, що досягнуті підприємством в результаті задоволення потреб клієнтів за рахунок реалізації бізнес-процесів при існуючому рівні кваліфікації працівників	<ul style="list-style-type: none"> Сумарні активи на одного працівника - Показники прибутку – валовий, чистий, операційний та ін. - Показники рентабельності – активів, власного капіталу, продукції, інвестицій та ін. - Додана ринкова вартість - Додана економічна вартість - Додана вартість на одного працівника - Ринкова вартість підприємства - Ринкова вартість акції - Співвідношення власних і позикових засобів - Чистий грошовий потік - Ефективність чистого грошового потоку - Оборотність дебіторської заборгованості - Оборотність кредиторської заборгованості - Оборотність запасів

бливу важливість має коректне її розуміння. У літературних джерелах поняття збалансованості, на наш погляд, висвітлюється не досить повно, оскільки увага акцентується, головним чином, на балансі між фінансовими і не фінансовими показниками, рідше на балансі між індикаторами, що запізнюються, і випереджують [2, 3]. В той же час це поняття є набагато більш містким. З нашої точки зору, концепція балансу додатково проявляється шляхом досягнення рівноваги в наступних областях:

- між показниками, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства, у тому числі виробництво, маркетинг, використання основних ресурсів, персонал, система управління і т. п.;
- між показниками різних ієрархічних рівнів підприємства, починаючи від найвищого рівня і закінчуючи рівнем робочого місця;
- між показниками, що відносяться до різних планових періодів, що передбачає диференціацію значень показників в часі.

Аналіз традиційної структури СЗП і показників, що входять до її складу, свідчить про те, що в ній недостатньо представлені індикатори, які характеризують операційну діяльність підприємства, в тому числі такий важливий для металургійних підприємств аспект, як ефектив-

ність основних фондів. У зв'язку з вищезазначеним запропоновано складову «Бізнес-процеси» замінити складовою «Операційна діяльність» і представити останню у вигляді трьох наступних блоків: сировина і матеріали, основні фонди, організація операційного процесу.

Блок «Сировина і матеріали» характеризує якість сировини і матеріалів, ціни їх придбання, швидкість доставки, оборотність сировинних ресурсів, а також рівень матеріаломісткості продукції.

У блок «Організація операційного процесу» включені показники, що характеризують організацію і ефективність операційної діяльності, а саме терміни здійснення окремих виробничих процесів та їх складових, витрати (наприклад, витрати на 1 грн товарної продукції, темпи зростання (зниження) собівартості одиниці продукції та окремих її статей), результати операційних процесів (в тому числі, продуктивність агрегатів).

Особливу увагу приділено формуванню блоку «Основні фонди». З метою забезпечення збалансованості показників цього блоку та виконання комплексної оцінки в його складі передбачено групи показників, що характеризують: стан основних фондів підприємства, їх оновлення, витра-

ти, що пов'язані з експлуатацією основних фондів, а також ефективність їх використання.

Характеристика складових блоку «Основні фонди» та можливий перелік показників по кожній з них наведено в табл. 2. Слід зазначити, що цей перелік може бути як розширено, так і скорочено в умовах конкретного підприємства з урахуванням його специфіки.

ною і інвестиційною. Механізм формування блоку «Операційна діяльність» в стратегічному контексті металургійного підприємства наведено на рисунку.

Висновки

Таким чином, запропонована структура системи збалансованих показників за рахунок роз-

Таблиця 2

Пропозиції по складу показників блоку «Основні фонди»

Характеристика блоку	Склад показників по групах
Стан основних фондів	
Характеризує стан основних фондів підприємства з точки зору фізичного та морального зносу	<ul style="list-style-type: none"> - Коефіцієнт зносу основних фондів - Коефіцієнт вибуття основних фондів - Доля основних фондів, термін служби яких перевищує нормативний - Доля основних фондів, що відповідають світовому рівню (перевищують світовий рівень) - Показники технічного рівня основних фондів
Оновлення основних фондів	
Характеризує швидкість та інвестування оновлення основних фондів	<ul style="list-style-type: none"> - Коефіцієнт оновлення основних фондів - Сума інвестицій, спрямованих на оновлення основних фондів - Доля інвестицій, спрямованих на оновлення основних фондів в загальному об'ємі інвестицій - Темпи зростання інвестицій в основні фонди - Співвідношення інвестицій в основні фонди на підприємстві, що аналізується, та підприємств-лідері (в середньому по галузі) - Сума інвестицій на 1 грн товарної продукції - Співвідношення запланованих і виконаних заходів по оновленню основних фондів - Частка інвестицій в інноваційні заходи
Витрати, які пов'язані з експлуатацією основних фондів	
Характеризує витратоємність експлуатації основних фондів	<ul style="list-style-type: none"> - Енергомісткість 1 часу роботи обладнання - Витрати, що обумовлені недостатністю основних фондів - Витрати, що обумовлені надлишком основних фондів - Витрати на ремонт основних фондів - Темпи зростання витрат на ремонт основних фондів - Доля витрат на ремонт основних фондів в загальних поточних витратах підприємства - Темп зростання долі витрат на ремонт основних фондів в загальних поточних витратах підприємства
Ефективність використання основних фондів	
Характеризує ефективність використання основних фондів	<ul style="list-style-type: none"> - Фондовіддача - Темп зростання фондовіддачі - Коефіцієнт завантаження основних фондів - Темп зростання завантаження основних фондів - Рентабельність основних фондів - Темп зростання рентабельності основних фондів

Необхідно зазначити, що обов'язковим є розрахунок показників блоку «Основні фонди» як в цілому по підприємству, так і по окремих виробничих підрозділах (цехах), що дозволить виявити найбільш проблемні в цьому аспекті структурні підрозділи, а також визначити конкретні заходи (так звані «ініціативи» [1]) або розробити інвестиційні проекти щодо покращення стану основних фондів.

Оскільки істотна зміна технічного рівня основних фондів пов'язана з інвестиційною діяльністю, блок «Основні фонди» має бути взаємопов'язаний як мінімум з двома функціональними стратегіями підприємства: операцій-

ширення змісту складової «Бізнес-процеси», зміни її назви на «Операційна діяльність» і підвищення деталізації, більш коректно відображає специфіку металургійних підприємств і дозволяє своєчасно і коректно оцінювати стан основних активів, визначати ефективність їх використання, аналізувати роботу по оновленню основних фондів, а також забезпечувати раціональний розподіл ресурсів, що відповідає стратегії підприємства. Напрями подальших досліджень полягають у встановленні взаємозв'язку системи показників, що характеризують ефективність використання основних фондів, з системою бюджетування, а також удосконалення

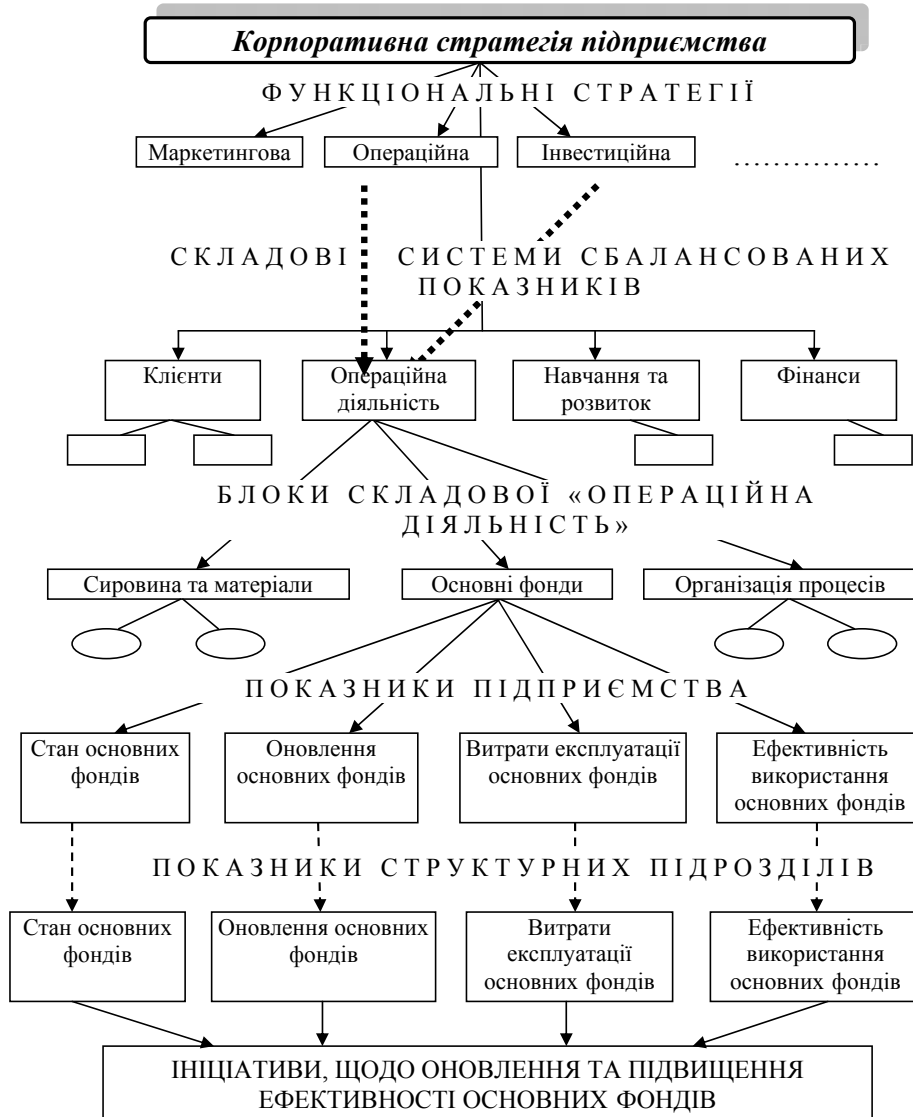


Рисунок. Механізм формування блоку «Основні фонди»

та адаптації інших складових системи збалансованих показників до специфіки металургійних підприємств.

Бібліографічний список

1. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейл П. Нортон // Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
2. Энди Нили. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Энди Нили, Крис Адамс, Майк Кеннерли // Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 398 с.
3. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных ре-

зультатов. / Нивен Пол Р. // Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.

4. Фелпс Боб Умные показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Фелпс Боб // Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 312 с.

5. Наумов Д. Ю. Инвестиції в модернізацію металургійних підприємств України та їх вплив на формування структури і якості кадрового потенціалу галузі [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/usoc/2008_4/Pages/20from/2071-86.pdf.

6. Катаєв О. Резерви технічного переозброєння енергомістких підприємств гірничо-металургійного комплексу Донбасу / О. Катаєв // Економіка України. – 2010. – № 2. – С. 84-88.

Поступила 20.03.2015