

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП, 2016, вип. 50(3), с. 165–170

Досліджуються теоретичні та методологічні питання розробки збалансованої системи показників оцінки ефективності діяльності промислових підприємств відповідно до чотирьох збалансованих складових: фінансів, виробничих процесів, клієнтської складової, складової навчання та розвитку.

Технології збалансованого управління вишли на український ринок нещодавно, але міцно і цілком закономірно. Формування нової економіки ХХІ ст., в якій основними чинниками успіху стають знання, технологічний прогрес та інформатизація, неминуче вимагає переведення промислових підприємств на інноваційний шлях розвитку. Для цього доцільним є впровадження сучасних інструментів оцінки, до яких саме і належить збалансована система показників. Це дасть змогу аналізувати та оцінювати рівень господарської діяльності підприємств та її результативність, обґрунтувати стратегію подальшого розвитку.

Основна мета статті — визначення теоретико-методологічних основ розроблення збалансованої системи показників (ЗСП) та побудова на цій основі оцінки ефективності діяльності промислових підприємств України.

Під час дослідження питань збалансованої оцінки ефективності діяльності промислових підприємств використано фундаментальні розробки А. Гершуна, М. Брауна, Р. Каплана, М. Майера, П. Нівена, Д. Нортон, Н. Ольве, Х. Рамперсада, Х. Фридага, В. Шмідта.

Збалансована система показників у якості оцінки діяльності організації була розробле-

на Р. Капланом і Д. Нортоном у 90-х роках ХХ ст. Ідея цієї системи ґрунтується на двох ключових положеннях: при використанні в управлінні тільки фінансових показників неможливо досягти довгострокової мети — максимізації вартості підприємства; добре організована реалізація вибраної стратегії набагато важливіша, ніж її якість [1; 5–7].

Спочатку ЗСП створювалася як оцінна система, основним завданням якої було доповнення фінансових показників факторами майбутніх результатів діяльності. На сьогодні цей інструмент можемо розглянути у трьох аспектах: система оцінки, система стратегічного управління та засіб поширення інформації [4, 125].

ЗСП містить систему ретельно відібраних показників (нечисленних, але достатніх для оцінки ефективності) і ця система показників використовується для управління ефективністю. Пошук відповідних показників, особливо нефінансових, є ключовим процесом як стратегічного управління, так і оцінки ефективності [2, 210].

Складність полягає у застосуванні логічної та переконливої побудови Р. Каплана і Д. Нортон до складних вітчизняних реалій, до чого іншого соціокультурного середовища і специфіки ринку.

Впровадження у вітчизняну практику господарювання зарубіжного досвіду управління сполучено зазвичай із виникненням низки труднощів, які мають об'єктивний і суб'єктивний характер. З одного боку, розроблені механізми управління, які ефективно застосовуються у більшості розвинених країн світу, не відповідають повною мірою вітчизняним реаліям та уявленням щодо практики проведення бізнесу. Зокрема, це стосується додаткових фінансових витрат і часу на проведення різних підготовчих заходів. З іншого боку, впровадження нових управлінських технологій лише у рідкісних випадках приводить до еволюційного шляху розвитку компаній, яка зважилася на відповідний крок.

Збалансована система показників використовує оцінку як новий механізм для опису ключових факторів успіху підприємства, без орієнтації та врахування тільки механізмів фінансового контролю [4, 27].

У всіх складових ЗСП повинні збалансовано поєднуватися запізнілі (основні показники результату) і випереджаючі індикатори (фактори діяльності).

Збалансована система показників ґрунтується на концепції балансу (рівноваги) між:

- фінансовими і нефінансовими показниками;
- запізнілими і випереджаючими індикаторами.

Оціночна система, створена на концептуальній базі ЗСП, дає змогу здійснити оцінку діяльності за допомогою чотирьох збалансованих складових: клієнти, внутрішні процеси (бізнес-процеси), навчання та розвиток, а також фінанси.

Вибір показників для клієнтської складової залежить від вибору відповідної купівельної цінності пропозиції. Як зазначив Майкл Портер, відсутність чіткої орієнтації не дає можливості організації відрізнити себе від конкурентів [4, 31].

Ця складова звичайно включає такі показники, як задоволеність клієнтів, лояльність клієнтів, частка ринку тощо. Велике значення для підприємства має і розвиток факторів діяльності, які приводять до поліпшення цих

запізнілих індикаторів успіху в роботі з клієнтами. Клієнтська складова пов'язана з раціональним функціонуванням конкретних внутрішніх процесів, необхідних для створення купівельної цінності пропозиції.

Розробка складової внутрішніх процесів передбачає визначення ключових процесів та розробку ефективних показників для відстеження результатів діяльності. Застосування ЗСП дає змогу виявити абсолютно нові перспективні внутрішні процеси, а не лише спрямовувати зусилля на додаткове поліпшення існуючих видів діяльності. У цієї складової можуть бути представлені: розробка продукції, виробництво, доставка та післяпродажне обслуговування [3, 122].

Показники складової навчання та розвитку в межах ЗСП є основою успіху трьох інших складових. Вони можуть забезпечувати стійкі результати діяльності у майбутньому і ліквідувати невідповідність між існуючою організаційною інфраструктурою, кваліфікацією працівників та інформаційними системами, а також рівнем, необхідним для досягнення поставлених цілей. У цю складову можуть входити показники кваліфікації та задоволеності працівників, доступність інформації і т. п. [2, 211].

Важливим компонентом ЗСП є фінансові показники, що фіксують вплив зміни показників інших складових на кінцеві результати діяльності. Фінансова складова звичайно включає класичні запізнілі індикатори: показники рентабельності, зростання доходу, додану вартість тощо.

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

В основу запропонованого підходу до оцінки ефективності діяльності промислових підприємств покладено такі принципи:

- формування основної мети діяльності підприємств;
- відповідність показників вимогам усіх зацікавлених сторін: керівництва, працівників, споживачів;

- взаємозв'язок системи показників оцінки і ключових факторів успіху основних видів діяльності підприємств;
- вибір цільових значень показників оцінки на основі аналізу результатів діяльності підприємств;
- надання узагальненої оцінки ефективності на основі угруповання приватних показників в інтегральний показник за окремими напрямками оцінки.

Збалансована система показників дає змогу задовольнити вимоги зацікавлених сторін: керівників, споживачів, працівників та суспільства загалом.

Для вибору основних підходів до оцінки ефективності промислових підприємств виокремлені ключові фактори успіху, під якими ми розуміємо загальні для всіх підприємств фактори, що визначають перспективи покращання їх конкурентної позиції у галузі (див. рис. 1).

Ключові фактори успіху — це ті рушійні сили, яким необхідно приділяти особливу увагу, оскільки вони характеризують успішність подальшої діяльності організації на ринку, її конкурентні можливості та рівень ефективності. У роботі виділено основні (базові) типи ключових факторів успіху, що визначають конкретні складові, на яких повинні сконцентруватися працівники підприємств для вирішення завдання підвищення ефективності діяльності.

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

Основна умова вибору показників у межах кожної складової — взаємозв'язок з ключовими факторами успіху, при цьому певний відсоток від загальної кількості вибраних ключових показників становить стандартний набір показників для оцінки будь-якого виду виробничої діяльності.

Для визначення взаємозв'язку показників з ключовими факторами успіху використаний відносно простий діагностичний метод — структурування показників. Цей ме-

тод базується на припущенні, що діяльність підприємств у конкурентному середовищі визначається кількома ключовими факторами успіху, кожному з яких відповідає хоча б один показник розробленої ЗСП. Очевидно, що кількість ключових показників обмежена.

На перший погляд, встановити взаємозв'язок між показниками і ключовими факторами успіху досить просто, але проблема полягає в тому, щоб вибрані показники дійсно відображали рух до поставленої мети. На рис. 2 запропоновано типову конфігурацію ЗСП відповідно до наведених ключових факторів успіху.

Також важливою вимогою є те, щоб кожному запізнілому показнику відповідав один або кілька випереджаючих показників.

Алгоритм тестування показників складається з наступних етапів:

- перерахування (по стовпцях) ключових факторів успіху;
- перерахування (за строками) усіх приватних показників, які включені у ЗСП оцінювання ефективності промислових підприємств.

Визначення для кожного показника ступеня його взаємозв'язку з ключовими факторами успіху (від 1 до 5). Відповідно 1–2 — слабкий взаємозв'язок; 3–4 — середній; 5 — сильний взаємозв'язок.

Визначення для кожного показника підсумкової оцінки і розміщення чисельного значення у стовпчик “загальна оцінка”.

Розрахунок підсумкової (загальної) оцінки показника (T) здійснюється за формулою:

$$T = \sum_{i=1}^n I \cdot F,$$

де I — оцінка ступеня взаємозв'язку показника з i -м ключовим фактором успіху; F — вага ключового фактора за ступенем важливості; n — кількість ключових факторів успіху.

Показники, що отримали найбільш високу підсумкову оцінку, визначаються як ключові. Виокремлені ключові фактори мають однаковий ступінь вагомості, тому загальна оцінка для кожного показника встановлюється підсумовуванням по рядках оцінок ступеня його взаємозв'язку з ключовими факторами успіху.

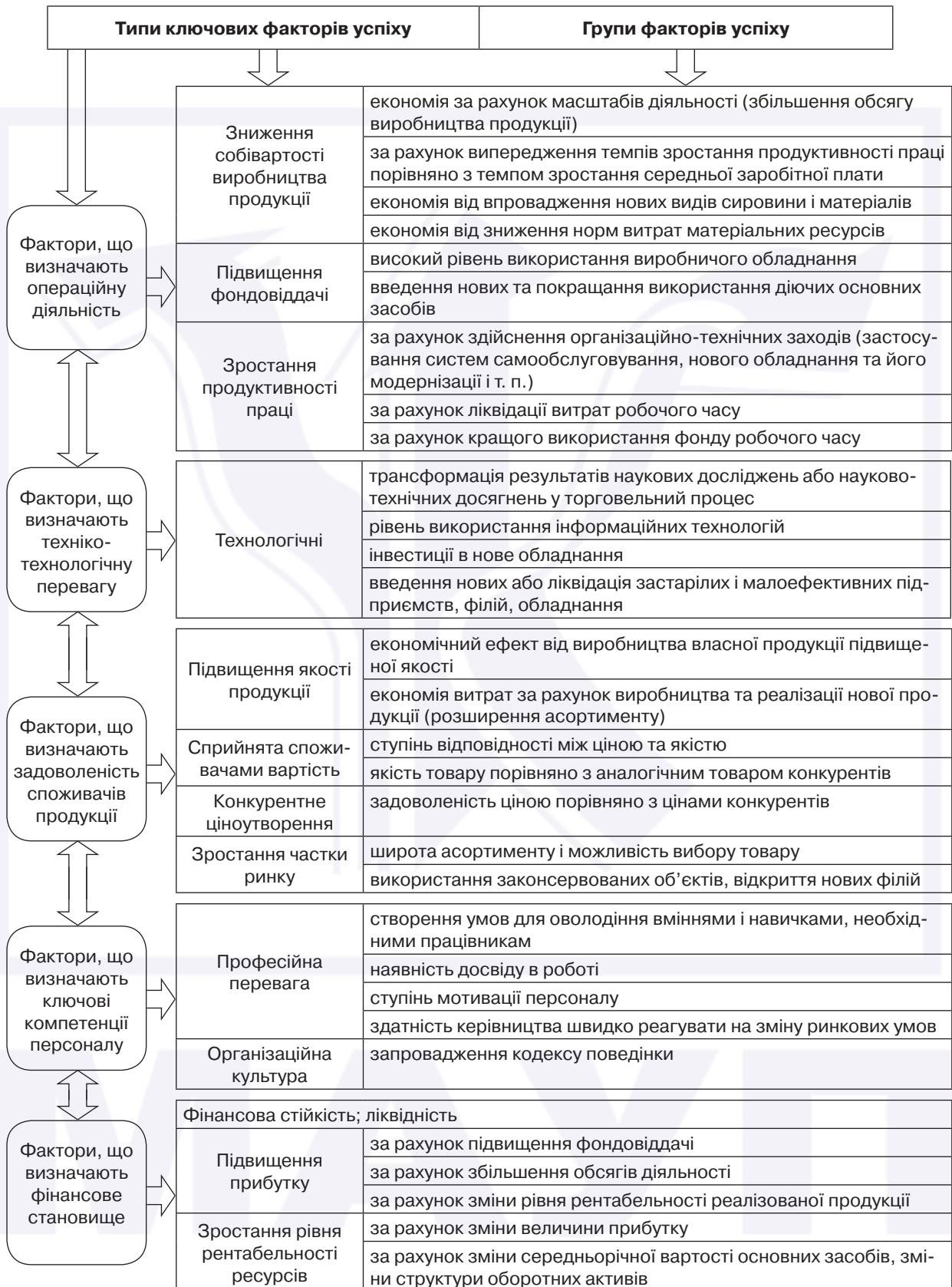


Рис. 1. Ключові фактори успіху промислових підприємств

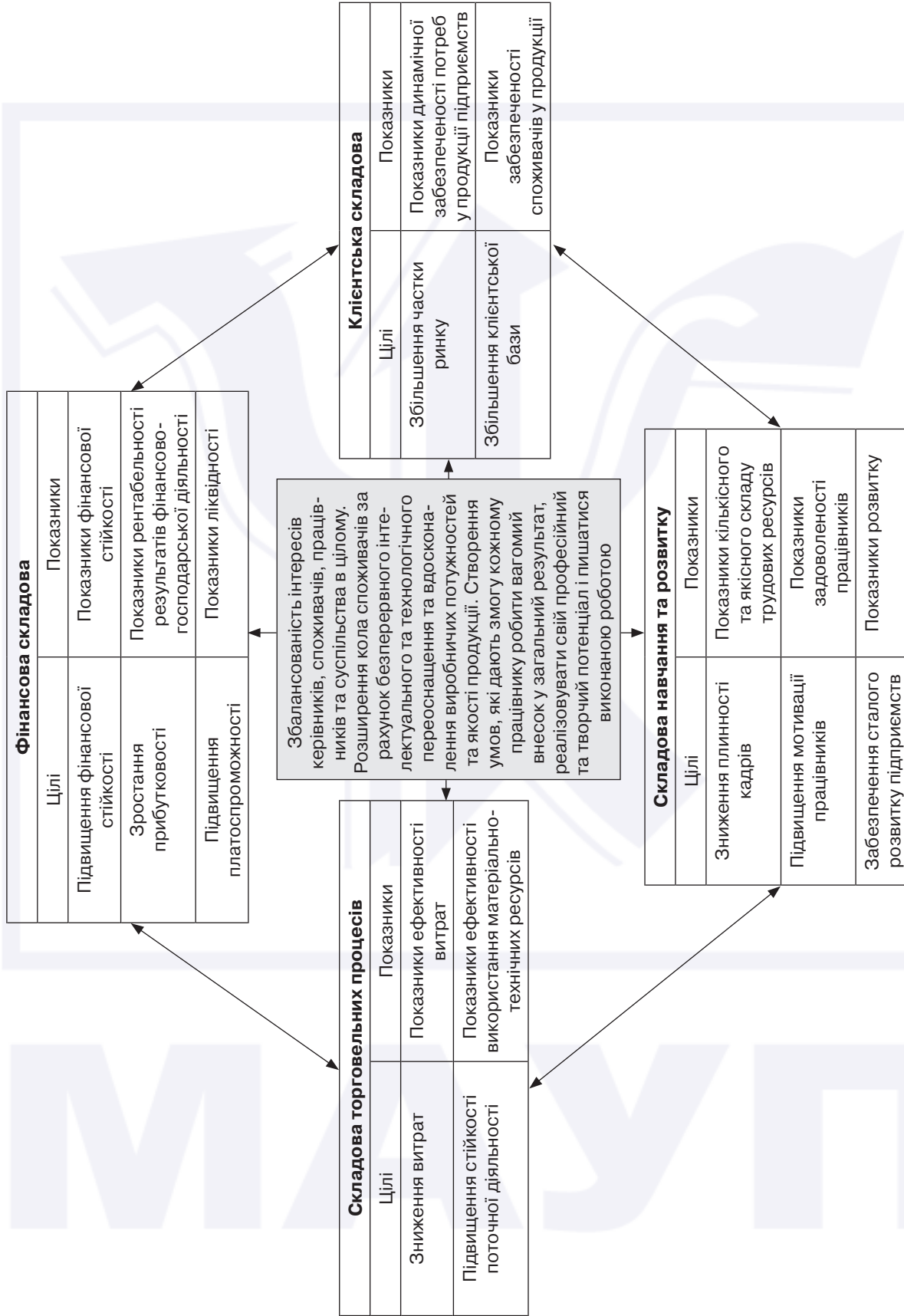


Рис. 2. Збалансована система показників оцінки ефективності діяльності промислових підприємств

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновки.

1. Огляд досліджень з проблеми оцінки ефективності дає змогу констатувати, що питання оцінки ефективності сучасних підприємств розглянуті далеко не повністю. Окремі методи досить відокремлені та не дають можливості здійснити саме збалансовану оцінку економічної систем.
2. Розроблена методика ЗСП ґрунтується на балансі інтересів усіх зацікавлених сторін: керівництва, працівників, клієнтів та суспільства загалом. На основі ключових факторів успіху, які впливають на діяльність підприємств, виявлені базові показники у межах кожної складової ЗСП: фінансів, виробничих процесів, клієнтської складової та складової навчання та розвитку.
3. Під час дослідження проведено порівняльний аналіз традиційного та збалансованого підходу до оцінки ефективності діяльності промислових підприємств, виокремлено переваги останнього.
4. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є удосконалення науково-методичних підходів до формування інтегрованої системи збалансо-

ваної оцінки ефективності діяльності промислових підприємств.



Література

1. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун, [пер. с англ.]. — М.: Альбина бизнес Букс, 2005. — 226 с.
2. Братусь Г. А. Збалансована оцінка ефективності діяльності підприємств військової торгівлі України / Г. А. Братусь // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. — Вип. 32. — С. 207–213.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners, [пер. с нем.]. — М.: Альбина бизнес Букс, 2006. — 478 с.
4. Ивакина И. Сбалансированная система показателей / И. Ивакина. — Х.: Фактор, 2007. — 176 с.
5. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон, [пер. с англ.]. — М.: ЗАО "Олимп бизнес", 2005. — 320 с.
6. Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер, [пер. с англ.]. — М.: Вильямс, 2003. — 320 с.
7. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей — шаг за шагом / Пол Р. Нивен, [пер. с англ.]. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 328 с.

Запропоновано науково-методичний підхід до проведення поглибленої оцінки ефективності діяльності промислових підприємств, який заснований на впровадженні збалансованої системи оцінки, що надає змогу проводити системне дослідження ефективності діяльності промислових підприємств, встановлювати ймовірні причини її зниження та на основі невикористаних резервів розвитку, розробити відповідні стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємств у майбутньому.

The scientific and methodical approach of in-depth evaluation of the effectiveness of the industrial enterprises is proposed. It is based on the implementation of balanced system of evaluation and allows to conduct a systematic research of the efficiency of industrial enterprises, to establish possible causes of decline and to develop appropriate strategic ways of improving the efficiency of enterprises in the future on the basis of unused reserves of development.

Предложен научно-методический подход к проведению углубленной оценки эффективности деятельности промышленных предприятий, который основан на внедрении сбалансированной системы оценки, что дает возможность проводить системное исследование эффективности деятельности промышленных предприятий, установить вероятные причины ее снижения и на основе неиспользованных резервов развития, разработать соответствующие стратегические направления повышения эффективности деятельности предприятий в будущем.

Надійшла 15 вересня 2016 р.