

**ВПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ
ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ**

Визначається необхідність підбору показників відповідно до цілей та рівня здійснення комерційної діяльності підприємства. В результаті проведеного дослідження сформовано перелік стратегічних цілей удосконалення комерційної діяльності та порядок документування результатів роботи з метою фіксування досягнутого узгодження по визначенню стратегічних цілей розвитку і роз'яснення стратегічних цілей менеджерам середньої ланки, які будуть залучені в подальшу роботу з реалізації стратегії.

Ключові слова: ринкова стратегія, збалансована система показників, показники ефективності економічної діяльності.

V. O. SHIPULINA, S. M. STUPCHUK
Khmelnitsky National University**IMPLEMENTATION BALANCED SCORECARD AS A TOOL TO IMPLEMENT MARKETING STRATEGY**

Abstract – The paper defined the need for selection of indicators according to the objectives and the level of commercial activity of enterprise. As a result, the study generated a list of strategic objectives and improve business performance procedure documentation to capture reached agreement on the definition of strategic development and explain the strategic goals of middle managers who will be involved in further work on the strategy.

Key words: market strategy, balanced scorecard, performance indicators of economic activity.

Вступ. Будь-яка підприємницька діяльність, у тому числі й комерційна, має певну спрямованість і організується для досягнення поставлених цілей, які можна назвати цілями функціонування підприємства.

Перехід до ринкової економіки, поява великої розмаїтості організаційно-правових форм підприємств обумовили потребу в нових підходах до організації й технології комерційних процесів, широкому розвитку приватної ініціативи й підприємництва. Адекватно цьому змінюється й тактика комерційної діяльності підприємства на товарному ринку задля досягнення найвищого рівня економічності.

Актуальність оцінки ефективності комерційної діяльності підприємств обумовлена, тим, що використання розповсюдженої традиційної системи оцінки ефективності комерційної діяльності підприємств яка є застарілою, заснованою на ресурсному (витратному) підході й показниках її прибутковості й рентабельності, на сучасному етапі зазнає справедливої критики. Причиною тому є те, що ця система здатна адекватно оцінювати результативність підприємництва лише в короткостроковому періоді.

Експериментальна частина. Сучасний період динамізму і глобалізації потребує нових підходів до оцінки ефективності комерційної діяльності підприємств різних галузей. Тому особливу актуальність здобуває формування і розробка оцінної системи, що враховує вплив зовнішнього середовища, і довгостроковість наслідків прийнятих інвестиційних рішень.

Критерії соціально-економічної ефективності комерційної діяльності підприємств: стабільність (виробництво, збут, структура, стан на ринку), зростання (темпи зростання виробництва й продажів, чисельності зайнятих, числа нововведень), здатність підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища [1].

Необхідність проведення оцінки ефективності комерційної діяльності пов'язана з: досягненням мети діяльності; якістю функціонування; економічністю; зміною в технологічному базисі виробництва й торгівлі; зовнішні соціально-економічні умови.

Методика оцінки ефективності комерційної діяльності підприємств складається з сукупності методів практичного виконання оцінки ефективності комерційної діяльності підприємств.

Сукупність спеціальних прийомів для використання того або іншого методу є інструментом або технікою проведення оцінки ефективності комерційної діяльності підприємств. Процедура оцінки ефективності комерційної діяльності підприємств – це певна послідовність дій, способів організації проведення оцінки. Метод – це спосіб або прийом практичного одержання оцінки ефективності комерційної діяльності підприємств [2].

Формування системи показників, здатних характеризувати ефективність комерційної діяльності підприємств, є однією із самих актуальних завдань економічної науки. Для оцінки результату комерційної діяльності підприємств використовують різні інструменти.

Сучасні проблеми обмеженості критеріїв ефективності комерційної діяльності підприємств, побудованих на традиційних фінансових моделях, полягають у відсутності обліку нематеріальних активів і тої доданої вартості, що вони створюють.

Побудова системи показників ефективності комерційної діяльності базується на принципах: забезпечення балансу інтересів власників, керуючих і працівників; стійкості комерційної діяльності підприємства

(стійкість підприємництва повинна бути виражена стійкістю рівноваги й стійкістю розвитку; із цією метою оцінку ефективності й вартості необхідно проводити не менш чим за 3 роки); варіативності показників, що забезпечує досягнення високої ефективності; компресії, тобто забезпечення можливості агрегування показників; встановлення причинно-наслідкових зв'язків між бізнес-процесами, витратами, споживачами й доходами підприємства.

Сучасна економічна наука поки що не виробила єдиного підходу до оцінки ефективності керування комерційною діяльністю підприємств. Розмірність оцінок досить велика, а кількісні порівняння параметрів керованого об'єкта (підприємства) провести складно, також не вдається оцінити всі аспекти керування. Саме тому оцінка ефективності керування базується на проведенні аналізу фінансово-економічного стану підприємства [3].

Розгляд узагальнюючих показників ефективності комерційної діяльності підприємств у динаміці повинен враховувати дії головного фактора ефективності – ступеню інтенсифікації виробництва й реалізації продуктів, тому що високі темпи росту можуть бути отримані й за рахунок екстенсивних факторів.

Формування системи показників якісної оцінки комерційної діяльності підприємств у ринкових умовах полягає в тому, що підприємства самостійно визначає пріоритетні показники, рівень досягнення яких буде критерієм для формування значень всіх інших взаємозалежних показників системи.

Збалансована система показників (ЗСП) є інструментом стратегічного й оперативного керування, що дозволяє пов'язувати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами й діями співробітників на кожному рівні керування, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії. ЗСП інтегрує фінансові й не фінансові показники ефективності господарської діяльності фірми, створює стійку, унікальну пропозицію споживчої цінності, що перекладає місію й загальну стратегію даного підприємства в систему показників [4, 5].

Як показує досвід впровадження збалансованої системи показників, її застосування дозволяє компанії підвищити ефективність своєї діяльності на 25–30 %, досягти поставлених цілей і реалізувати свою стратегію. ЗСП у першому наближенні можна розглядати як систему показників діяльності, згрупованих по чотирьох аспектах, або перспективам, роботи підприємства: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання й розвиток.

У кожній із цих перспектив її автори запропонували визначити стратегічні цілі й критичні фактори успіху в досягненні цих цілей, для того, щоб згодом не тільки вимірювати рівень досягнення запланованих фінансових показників (наприклад, таких як приріст продажів продукції або прибутку), але й аналізувати рівень відносин із клієнтами (наприклад, по індексі лояльності клієнтів), у підвищенні ефективності діяльності (по скороченню життєвого циклу підготовки продуктів), а також контролювати діяльність персоналу (рівень трудової дисципліни, розвиток навичок персоналу).

Основні етапи впровадження збалансованої системи показників передбачають:

- визначення місії (стратегічних цілей) господарюючого суб'єкта;
- формулювання стратегії його розвитку;
- визначення перспектив і ключових факторів успіху;
- визначення переліку показників за кожним фактором;
- встановлення способів розрахунку значень показників;
- розробка плану дій для досягнення цілей;
- керування й розвиток ЗСП.

Складаємо початковий перелік цілей удосконалення комерційної діяльності (табл. 1).

На етапі генерації стратегічних цілей важливо дотримуватись правил постановки цілей, а саме надати цілям розвитку підприємства стратегічного змісту, однак з можливою послідуною конкретизацією мети в заплановані заходи.

Намічені цілі розвитку підприємства повинні відображати усі проблемні сфери його діяльності, у яких необхідно проведення тих або інших заходів. Однак кількість цілей доволі висока, а ресурси підприємства обмежені і доцільно провести їх ранжування за ступенем їх важливості і невідкладності для удосконалення ефективності комерційної діяльності.

Послідовний і детальний аналіз цілей передбачає виявлення рівня узгодженості їх із загальною ринковою стратегією підприємства, рівень масштабності кожної цілі, і в підсумку повинно прийматися колективне рішення (за умов колективного обговорення їх формування) оптимізації наведеного переліку цілей.

Додатковим фактором включення цілі в остаточний перелік ЗСП є можливість її виміру у конкретному показнику, але головна вимога до визначення мети наступна: вона повинна являти собою конкретне формулювання устремлень компанії.

Заключний етап після загального обговорення й прийняття рішень дозволив поділити первісний список цілей на три частини:

- 1) мети, призначені для включення в ЗСП, розподіляються на групи, що відповідають обраним проєкціям;
- 2) мети, що не відповідають стратегії компанії, виключаються з подальшого розгляду. При цьому їх можна розділити на дві групи:
 - непродуктивні, їх непотрібно розглядати в майбутньому;
 - такі, які містять правильні ініціативи, але для реалізації яких їх не потрібно включати в ЗСП, а додати поставити завдання керівникам відповідних підрозділів (наприклад, забезпечення робітників спецодег-

гом можна доручити керівникові відділу постачання, передбачивши відповідні витрати в бюджеті). У цьому випадку мова йде про цілі функціонального рівня, що не мають стратегічного масштабу;

3) мети тактичного рівня – це завдання, які варто віднести до заходів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Вони вписуються в стратегію компанії, але повинні входити в план робіт з реалізації стратегії.

Таблиця 1

Перелік стратегічних цілей удосконалення комерційної діяльності

Проекція ЗСП	Мета
Фінанси	1. Підвищити оборотність капіталу. 2. Знизити управлінські витрати. 3. Збільшити прибутковість компанії. 4. Знизити транспортні витрати
Ринок	5. Розширити асортимент послуг, пропонуваних замовникам. 6. Розробити унікальне ринкове позиціонування. 7. Підвищити ефективність керування відносинами із замовникам. 8. Підвищити рівень лояльності клієнтів. 9. Розробити план маркетингу на основі нового позиціонування компанії. 10. Проводити регулярні опитування з метою виявлення ступеня задоволеності клієнтів. 11. Збільшити сегмент цільових клієнтів. 12. Побудувати довгострокові відносини з постачальниками
Процеси	13. Скоротити строки підготовки тендерної документації. 14. Збільшити число проектів, виконуваних компанією. 15. Скоротити простой в ході реалізації проектів. 16. Впровадити методи керування ризиками будівельних проектів. 17. Розробити й впровадити регламент процесу продажів. 18. Підвищити ефективність маркетингових комунікацій
Потенціал	19. Забезпечити належну мотивацію учасників процесу збуту. 20. Провести оцінку професійного рівня співробітників. 21. Знизити виробничі витрати за рахунок залучення працівників з регіонів. 22. Створити систему професійного навчання й наставництва. 23. Впровадити автоматизовану систему CRM для підтримки процесів керування відносинами з клієнтами

Як видно з таблиці 2, у число цілей ЗСП увійшли десять позицій із загального списку.

Таблиця 2

Перелік цілей, які увійшли до ЗСП

Проекція ЗСП	Мета
Фінанси	3. Збільшити прибутковість компанії
Ринок	6. Розробити унікальне ринкове позиціонування. 8. Підвищити рівень лояльності клієнтів. 12. Побудувати довгострокові відносини з постачальниками
Процеси	16. Впровадити методи керування ризиками будівельних проектів. 17. Розробити й впровадити регламент процесу продажів. 18. Підвищити ефективність маркетингових комунікацій
Потенціал	19. Забезпечити належну мотивацію учасників процесу збуту. 20. Провести оцінку професійного рівня співробітників. 23. Впровадити автоматизовану систему CRM для підтримки процесів керування відносинами із клієнтами

У проекцію “Фінанси” не увійшли позиції “Знизити управлінські витрати” і “Знизити транспортні витрати”, тому що вони є складовими частинами позиції “Збільшити прибутковість компанії”.

В проекцію “Ринок” не попали позиції “Підвищити ефективність керування відносинами із замовником”, “Розробити план маркетингу на основі нового позиціонування компанії”, “Проводити регулярні опитування з метою виявлення ступеня задоволеності клієнтів”, “Збільшити сегмент цільових клієнтів” з причини їх приналежності до цілей тактичного рівня, що забезпечують реалізації ринкової стратегії підприємства в сфері маркетингу. Аналогічний підхід застосовуваний до формування складу двох останніх проекцій ЗСП. Обмеження числа цілей у ЗСП є принципово важливою вимогою, тому що основна мета цього процесу є формування стратегії, яка відбиває найважливіші напрями розвитку компанії.

Якщо в ЗСП утримується велика кількість цілей, це буде означати, що в керівництва підприємства немає ясності щодо стратегічних пріоритетів. Занадто мале число цілей у ЗСП може говорити про недостатню конкретизацію, надмірне узагальнення формулювань.

Завершення цього етапу роботи потребує документування цілей, що включені в ЗСП. Крім найменування цілей, підсумковий документ містить їхні розгорнуті визначення, що пояснюють зміст форму-

лювань, а також обґрунтування цілей (чому вони включені в ЗСП). Для кожної мети визначені виконавці й координатор, відповідальний за організацію дій, що забезпечують її досягнення. Процес офіційного документування результатів роботи необхідний, для того щоб:

– зафіксувати досягнуті узгодження по визначенню стратегічних цілей розвитку;

– пояснити зміст стратегічних цілей менеджерам середньої ланки, які будуть залучені в подальшу роботу з реалізації стратегії.

Висновки. Комерційна діяльність представляє самий новий напрямок у роботі підприємств, що одержало розвиток у зв'язку з формуванням ринкових відносин в економічній системі України. Це значною мірою визначає той інтерес, що проявляється до неї з боку учасників процесу виробництва товарів, оскільки цей інтерес прямо пов'язаний з можливостями роботи підприємств і найчастіше визначає подальше його існування.

Необхідність самостійного рішення питань комерційної діяльності, що мають відповідальний характер, вимагає як розуміння завдань, так і прийняття обґрунтованих рішень на основі грамотного підходу, що можливий тільки через оволодіння основами комерційної роботи.

Переваги збалансованої системи показників в тому, що керівництво має можливість одержати повну картину бізнесу; передбачити попередження критичних ситуацій; досягти спрощення взаємодій на всіх організаційних рівнях керування й розуміння всіма учасниками розробки й реалізації стратегії й стратегічних цілей за допомогою методології ЗСП; забезпечення стратегічного зворотного зв'язка й навчання; отримання допомоги в перетворенні значного обсягу даних в інформацію, доступну для аналізу.

Література

1. Набатников В. М. Организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие / В. М. Набатников. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 256 с.
2. Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Х. К. Рамперсад, К. Туоминен. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 148 с.
3. Апопій В. В. Комерційна діяльність : підручник / В. В. Апопій. – К. : Знання. – 2008. – 558 с.
4. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
5. Ольве Н. Г. Сбалансированная система показателей : практ. рук. по использованию / Н. Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – М. : Диалектика, 2006. – 304 с.

Reference

1. Nabatnykov V. M. Organization predprynmatelskoy activities : textbook. handbook / V. M. Nabatnykov. – Rostov n/D: Phoenix, 2005. – 256 p.
2. Rampersad J. C. Universal system of indicators for evaluation of effectiveness lychnoy and korporativnoy / H. K. Rampersad, K. Tuomynen. – Moscow : Alpina Business Books, 2006. – 148 p.
3. Apoptotic V. Commercial activities: a textbook / V. Apoptotic. – K. : Knowledge, 2008. – 558 p.
4. Norton D. Sbalansirovannaya system parameters. That strategy action k / D. Norton, Robert Kaplan. – Moscow : Olimp-Business, 2010. – 320 p.
5. Olvi N. G. Sbalansirovannaya system parameters. Praktycheskoe manual Using / N. G. Olvi, J. Roy, M. Veter. – Moscow : Dialectics, 2006. – 304 p.

Надіслана/Written: 5.05.2013 р.

Надійшла/Received: 11.05.2013

Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов