

МЕЛЬНИК

Ольга Григорівна
olia_melnyk@ukr.net



д.е.н., професор, завідувач
кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності,
Національний університет
"Львівська політехніка",
Навчально-науковий інститут
економіки і менеджменту

ПЕТРИШИН

Наталія Ярославівна
natalya.petryshyn@gmail.com



к.е.н., доцент кафедри
зовнішньоекономічної та митної
діяльності, Національний
університет "Львівська
політехніка", Навчально-науковий
інститут економіки і менеджменту

ЖЕЖУХА

Володимир Йосипович
zezukhavj@gmail.com



к.е.н., доцент кафедри
зовнішньоекономічної та митної
діяльності, Національний
університет "Львівська
політехніка", Навчально-науковий
інститут економіки і
менеджменту

УДК 338.45:62

СИСТЕМА БІЗНЕС-ІНДИКАТОРІВ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

THE SYSTEM OF BUSINESS INDICATORS OF DIAGNOSTICS OF THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC PLANNING

У статті розвинуто систему бізнес-індикаторів діагностики ефективності стратегічного планування. Розкрито її функціональну та прикладну цінність. Узагальнено та охарактеризовано запропоновані бізнес-індикатори діагностики ефективності стратегічного планування, наведено пропонуваній перелік стратегічних бізнес-індикаторів діяльності за проекціями Нортон-Каплана на прикладі машинобудівних підприємств.

В статье развито систему бизнес-индикаторов диагностики эффективности стратегического планирования. Раскрыто ее функциональную и прикладную ценность. Обобщено и охарактеризован предложенные бизнес-индикаторы диагностики эффективности стратегического планирования, приведено предлагаемый перечень стратегических бизнес-индикаторов деятельности по проекциям Нортон-Каплана на примере машиностроительных предприятий.

The article develops a system of business indicators diagnostics of the effectiveness of strategic planning. It revealed its functional and practical value. It summarized and described the proposed business diagnostic LEDs the effectiveness of strategic planning, it presented the proposed list of strategic business indicators for projections of Norton-Kaplan on the example of machine-building enterprises.

Ключові слова: бізнес-індикатор, діагностика, ефективність, планування, система Нортон-Каплана, стратегічне планування

Ключевые слова: бизнес-индикатор, диагностика, эффективность, планирование, система Нортон-Каплана, стратегическое планирование

Keywords: business indicator, diagnostics, efficiency, planning, system of Norton-Kaplan, strategic planning

ВСТУП

Функціонуючи в конкурентних умовах, підприємство повинно бути забезпечене інформацією про свій стан і перспективи розвитку, а також існуючі та потенційні проблеми чи загрози з метою своєчасного розроблення оперативних обґрунтованих

управлінських рішень, які спрямовані на підвищення ефективності та результативності діяльності. Саме діагностика діяльності суб'єктів господарської діяльності, яка має яскраво виражений цільовий характер, спрямована на формування інформаційної системи підтримки ухвалення управлінських рішень. Стратегічне планування при цьому відіграє для

підприємства цілеорієнтовуючи та координуючи роль, забезпечує зосередження зусиль на розв'язанні основних проблем діяльності, спрямовує її на виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Слід зауважити, що лише незначна частина вітчизняних підприємств приділяють належну увагу процесам планування та реалізації стратегії діяльності. Більшістю керівників стратегічне планування сприймається як формальність, а не як передумова успішного функціонування та розвитку підприємства. Проте якісне та обґрунтоване таке планування визначає характер діяльності підприємства і його конкурентні позиції на ринку, впливає на показники організації в цілому і зокрема на ефективність її діяльності.

Перед кожним підприємством у процесі управління постає завдання вибору системи взаємопов'язаних показників, яких воно прагне досягти в результаті здійснення виробничо-господарської діяльності. Варто наголосити, що діагностика діяльності організації здебільшого здійснюється на засадах фінансових, економічних, кадрових, соціальних, техніко-технологічних, загальноекономічних та інших індикаторів, тобто показників, які відображають різні аспекти підприємницької діяльності.

Проблеми формування та використання систем показників оцінювання ефективності різних економічних явищ і процесів розглядають у своїх працях чимало вітчизняних та зарубіжних науковців. В аналізованому контексті слід відзначити наукові роботи М. Адамів, А. Атабекова, Ф. Бутинця, Н. Горицької, В. Гриньової, В. Івлева, О. Канцурова, Р. Каплана, В. Коюди, О. Кузьміна, В. Немцова, Д. Нортон, В. Осипова, С. Покропивного, Т. Попової, Л. Федулової, Н. Чухрай, Ю. Шиндіної та чимало інших науковців. Особлива увага в публікаціях за цією тематикою відводиться питанням сутності, складу та структури систем показників діяльності підприємств. Разом з тим, результати огляду й узагальнення літературних джерел вказують на обмеженість розкриття проблеми формування системи бізнес-індикаторів стратегічного планування вітчизняних підприємств, за порівнянням планових та фактичних значень яких можна було б здійснювати діагностику ефективності самого стратегічного планування. Автори розглядають лише окремі показники діяльності, які мають загальний характер. Незначна увага приділяється проблемам формування системи стратегічних показників, які найбільше відповідають специфіці та сучасному стану вітчизняних підприємств, зокрема підприємств машинобудування, й відповідно, за якими має здійснюватися планування їхньої діяльності.

МЕТА РОБОТИ

Враховуючи результати огляду й узагальнення літературних джерел за проблемою, цілями дослідження є: розвиток системи бізнес-індикаторів діагностики ефективності стратегічного планування, розкриття її функціонального та прикладного значення, узагальнення та характеристика

запропонованих бізнес-індикаторів, а також формування пропонованого переліку стратегічних бізнес-індикаторів діяльності за проєкціями Нортон-Каплана на прикладі машинобудівних підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення встановленої мети та розв'язання наведених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: порівняння, узагальнення та систематизації, експертних оцінок й емпіричного дослідження, групування, системного підходу та морфологічного аналізу.

Теоретичною й методичною основою роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності вітчизняних підприємств, Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади.

РЕЗУЛЬТАТИ

На сучасному етапі функціонування суб'єктів господарської діяльності виникає необхідність у формуванні системи ключових зовнішніх і внутрішніх показників, що відображатимуть плановий та фактичний стан діяльності підприємства, а також формуватимуть інформаційну базу для ухвалення ефективних й обґрунтованих управлінських рішень в усіх сферах (технічній, економічній, соціальній, фінансовій, інвестиційній тощо).

Побудова та впровадження на підприємствах ефективних систем діагностики супроводжується комплексом проблем організаційного, технічного, технологічного, кадрового, часового, економічного, методологічного та методичного характеру. Немає однозначності щодо структури, складу діагностичних систем аналогічного призначення, переліку індикаторів, що пропонуються в межах відповідних систем, не завжди зрозумілі цілі та умови застосування певних діагностичних систем.

Незважаючи на те, що усі керівники наголошують на важливості та необхідності впровадження і побудови на підприємствах економічних систем діагностики, активні дії у цьому напрямі не здійснюються. Як правило, пояснюється такий стан речей існуванням в організаціях більш пріоритетних проблем, нестачею ресурсів, відсутністю знань і досвіду тощо.

Не менш важливою проблемою є переважання в системах діагностичних бізнес-індикаторів фінансових показників, що, зокрема, доведено у роботі [7, с. 36] Це пояснюється насамперед тим, що інформація про значення фінансових показників відображається в обов'язковій фінансовій звітності (балансі, звіті про фінансові результати, звіті про власний капітал тощо), а інформацію про соціальні, виробничі, техніко-технологічні та інші індикатори потрібно акумулювати в результаті оброблення певної первинної документації шляхом здійснення спеціальних досліджень, що вимагає витрат часу та зусиль. Необхідно наголосити на хибності такого шляху, адже доволі часто фінансова звітність не досить реалістично відображає реальні показники

діяльності підприємства (це пояснює і той факт, що в Україні роками успішно функціонують збиткові підприємства, які навіть можуть утримувати міцні ринкові позиції), а отже, її опрацювання для суб'єктів діагностики може надати недостовірну інформацію, що зумовлюватиме прийняття помилкових управлінських рішень.

Робота з розроблення стратегій підприємства передбачає формування системи показників, які охоплюють різні функціональні сфери діяльності організації та характеризують її ефективність. При цьому слід наголосити і на важливості оцінювання ефективності самого стратегічного планування підприємства.

Оцінювання стратегій здійснюється шляхом порівняння отриманих результатів діяльності з наперед визначеними цілями. Результати оцінювання є базою для реалізації зворотного зв'язку з метою коригування стратегії. Як слушно зауважують В. Немцов та Л. Довгань, для підвищення ефективності та систематично [5, с. 538]. У загальному вигляді ефективність характеризує наскільки успішно досягнуто заплановану мету. В такому випадку буде йти мова про порівняльну ефективність, тобто визначення показників діяльності підприємства на основі порівнянь їхніх планових та фактичних значень.

Перед кожним підприємством у процесі управління постають завдання вибору системи взаємопов'язаних показників, яких воно прагне досягнути у результаті своєї виробничо-господарської діяльності. Як свідчить огляд літературних джерел [1-2; 4; 6], на вітчизняних підприємствах традиційно застосовували показники експлуатації та завантаження обладнання, використання трудових ресурсів та окремі фінансові показники. У ринковій економіці інформаційною базою для прийняття управлінських рішень є не лише система внутрішньої інформації, але й особливості взаємодії із ринком, що зумовлює необхідність дослідження зовнішніх чинників та певної формалізації їх впливу на показники діяльності підприємства. Тобто, на сучасному етапі функціонування суб'єктів господарської діяльності виникає необхідність у формуванні системи ключових зовнішніх та внутрішніх показників, що відображатимуть плановий та фактичний стан діяльності організацій та формуватимуть інформаційну базу для прийняття управлінських рішень в усіх сферах. Окрім того, необхідно зауважити, що переважно інформацію для розрахунку значної частини показників беруть із бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, які можуть не охопити усі сфери діяльності організації у ринковому конкурентному середовищі, що вимагає виконання додаткових досліджень тощо. Невраховання хоча б однієї сфери діяльності підприємства та неналежне відслідковування взаємозв'язків може призвести до негативних наслідків та результатів. Тому необхідно використовувати системний підхід до формування

переліку показників діяльності підприємства та враховувати наявні взаємозв'язки і взаємовпливи.

Для кожного підприємства в процесі планування набір стратегічних бізнес-індикаторів є індивідуальним і залежить від пріоритетності стратегій розвитку [3, с. 37]. При цьому система Нортон-Каплана відображає універсальний перелік проєкцій, за якими доцільно визначати цільові стратегічні показники з метою комплексного охоплення усіх сфер функціонування підприємства. У цьому переліку важливість і пріоритетність означених показників визначатиметься характером та умовами діяльності суб'єкта підприємництва.

На підставі проведених досліджень запропоновано до системи показників оцінювання ефективності досягнення стратегій включити, рівень досяжності стратегій, коефіцієнт відхилень стратегічних показників, що зумовлені плануванням, та відхилення стратегічних показників (абсолютні відхилення стратегічних показників, відносні відхилення стратегічних показників).

Розглянемо детальніше кожен бізнес-індикатор системи оцінювання ефективності досягнення стратегій.

1. Рівень досяжності стратегій:

$$P_s = \frac{S_d}{S}, \quad (1)$$

де P_s - рівень досяжності стратегій;

S_d - кількість досягнутих стратегій за конкретний період;

S - загальна кількість стратегій, визначених на конкретний період.

2. Коефіцієнт відхилень стратегічних показників, що зумовлені плануванням:

$$K_v = \frac{V_p}{V}, \quad (2)$$

де K_v - коефіцієнт відхилення стратегічного показника, що зумовлене плануванням;

V_p - відхилення стратегічного показника, що зумовлене плануванням;

V - загальна сума відхилення стратегічного показника.

3. Відхилення стратегічних показників (абсолютні та відносні відхилення стратегічних показників, перелік, яких сформований за проєкціями Нортон-Каплана).

До запропонованого переліку бізнес-індикаторів оцінювання ефективності досягнення стратегій включено індикатори, які найбільш повно відображають специфіку діяльності підприємств машинобудівної промисловості.

Проєкція «фінанси»:

- прибуток (відображає мету підприємницької діяльності, приймається за основний показник її результативності (ефективності));

- рентабельність активів (характеризує ефективність використання активів підприємства);

- коефіцієнт загальної ліквідності (дає оцінку ліквідності активів, показуючи скільки гривень

поточних активів підприємства має припадати на одну гривню поточних зобов'язань);

- фінансова стійкість (характеризує співвідношення власних та позикових коштів і залежність підприємства від зовнішніх фінансових джерел).

Проекція «споживачі»:

- ринкова частка підприємства (характеризує величину частки продажу певного товару підприємства на конкретному ринку відносно сумарного обсягу продажу цього товару усіма учасниками ринку);

- темпи приросту продажу (характеризує приріст продаж продукції підприємства);

- інтегральний показник конкурентоспроможності товарів (характеризує конкурентоспроможність продукції, враховуючи індекси цін та якості).

Проекція «бізнес-операції»:

- фондвіддача (найбільш повно характеризує ефективність використання основних засобів);

- трудомісткість продукції (зворотний показник соціально-економічної продуктивності діяльності підприємства, відображає величину затрат праці на виробництво продукції);

- матеріаломісткість продукції (характеризує величину матеріальних витрат на виробництво одиниці продукції);

- фондомісткість (характеризує забезпеченість підприємства основними виробничими фондами);

- коефіцієнт оновлення основних засобів (характеризує інтенсивність оновлення основних засобів).

Проекція «навчання і розвиток»:

- продуктивність праці (узагальнюючий показник оцінювання ефективності використання трудових ресурсів);

- коефіцієнт плинності кадрів (характеризує рух персоналу на підприємстві);

- коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт (відображає кваліфікаційну відповідність робітників підприємства);

- витрати на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів (відображає фінансові витрати підприємства на навчання та професійний розвиток працівників);

- витрати за напрямками інноваційної діяльності підприємства (відображає фінансові витрати на інноваційну діяльність підприємства).

3.1. Абсолютні відхилення стратегічних показників:

$$\Delta V_i = F_i - P_i \quad (3)$$

де ΔV_i - абсолютні відхилення стратегічних показників, F_i - фактичні значення стратегічних показників, P_i - планові значення стратегічних показників, i - стратегічний показник.

3.2. Відносні відхилення стратегічних показників:

$$K_i = \frac{F_i}{P_i}, \quad (4)$$

де K_i - відносні відхилення стратегічних показників, F_i - фактичні значення стратегічних показників, P_i - планові значення стратегічних показників, i - стратегічний показник.

Здійснюючи стратегічне планування діяльності машинобудівних підприємств, фахівці з планування мають зосередитися на показниках, які є важливими саме для підприємств машинобудівної галузі, відображають її проблематику і спрямовані на вирішення гострих проблем, а не характеризуються загальним універсальним характером.

ВИСНОВКИ

У статті розвинуто систему бізнес-індикаторів діагностики ефективності стратегічного планування, розкрито її функціональне та прикладне значення, узагальнено та охарактеризовано запропоновані бізнес-індикатори, а також запропоновано перелік стратегічних бізнес-індикаторів діяльності за проекціями Нортон-Каплана на прикладі машинобудівних підприємств. До запропонованого переліку включено індикатори, які найбільш повно відображають специфіку діяльності підприємств машинобудування.

На підставі проведених досліджень запропоновано до системи показників ефективності стратегічного планування відносити такі: частка втілених у життя стратегій, рівень абсолютних і відносних відхилень фактичних стратегічних показників та планових.

Перспективами подальших досліджень є формування методичних рекомендацій щодо використання цієї системи в аналітичних цілях.

Список використаних джерел

1. Атабеков А.К. Актуальные вопросы стратегического планирования / А.К. Атабеков // Территория науки. – 2015. – №4. – С. 138-144.
2. Бухвальд Е.М. Стратегическое планирование: не потеряй перспективу / Е.М. Бухвальд // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2015. – №5. – С. 40-57.
3. Кузьмін О.Є. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: [монографія] / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин, К.О. Дорошкевич. – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. – 320 с.
4. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 344 с.
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
6. Шиндина Ю.А. Бизнес-планирование и стратегическое планирование: три уровня взаимосвязей / Ю.А. Шиндина // Проблемы современной экономики. – 2015. – №28-2. – С. 175-179.
7. Melnyk O.G. Anticipatory enterprise management based on weak signals / O.G. Melnyk, M.Y. Adamiv // Actual Problems of Economics. – 2013. – №1 (139). – С. 32-41.