

УДК 658.153

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**Омельченко Л.С., к.е.н.***E-mail: l.s.omelchenko@mail.ru***Піскульова І.В.***E-mail: ilona.spr@rambler.ru**ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»*

Стаття присвячена проблемі формування системи, що відображає стан та ефективність управління оборотними активами промислових підприємств. Система розроблена у межах збалансованої системи показників (ЗСП) з деякими модифікаціями, запропонованими дисертантом. Вона включає десять етапів, тісно пов'язаних між собою причинно-наслідковими зв'язками, які утворюють діючий механізм розроблення, впровадження, усунення виявлених відхилень та вдосконалення системи управління оборотними активами підприємства. Крім того, в даній статті представлена базова модель оцінки управління оборотними активами, яка графічно відображена за допомогою діаграми Ісікави. Модель включає чотири блоки: операційної діяльності, фінансового забезпечення, клієнтської перспективи, розвитку та навчання. Суттєвих видозмін зазнав останній блок, змістовна компонента якого поповнилась інноваційною та ресурсозберігаючою спрямованістю.

Ключові слова: оборотні активи, поточні активи, система збалансованих показників (ЗСП), діаграма Ісікави, система управління оборотними активами, генеральна стратегія підприємства

UDC 658.153

BALANCED MANAGEMENT OF CURRENT ASSETS OF INDUSTRIAL COMPANIES**Omelchenko L.S., PhD in Economics***E-mail: l.s.omelchenko@mail.ru***Pyskyleva I.V.***E-mail: ilona.spr@rambler.ru**Pryazovskyi State Technical University*

Article is devoted to the problem of forming a system of indicators, reflecting the state and effectiveness of management of current assets in industry. The system was developed as a part of the Balanced Scorecard (BSC) with some modifications suggested by the author of dissertation. It includes ten stages, closely related cause-and-effect relationships that form the operating mechanism of the development, deployment, elimination of the detected deviations and improve management of current assets of enterprises. In addition, the article presents the basic model of

governance assessment of current assets, which is graphically displayed using the Ishikawa diagram. The model includes four parts: operating activities, financial support, customer perspective, development and training. The last block was significantly modified, substantial component of which was augmented with innovative and resource-oriented.

Keywords: current assets, balanced scorecard (BSC), Ishikawa diagram, system of management of current assets, general strategy of company

Актуальність проблеми. Сучасна економічна ситуація в Україні є каталізатором впровадження сучасних прийомів та методів в управлінську і господарську діяльність підприємств. У цьому контексті значне місце приналежить стратегічному управлінню як одному з найвдаліших способів адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Одним із головних засобів реалізації обраної стратегії у практичній діяльності підприємства є включення її у загальну систему управління підприємством та узгодження її із підпорядкованими стратегіями, зокрема управління оборотними активами.

Аналіз останніх наукових досліджень. Тема оцінки стану та ефективності використання оборотних активів підприємств найбільш повно розкрита у працях Бланка І.А. [7], Поддєрьогіна А.М. [8], Шохіна Є.І. [9], Подольської В.О., Яріша О.В. [10], Ващенко Н.В. [3]. Серед іноземних та вітчизняних дослідників проблемі використання збалансованої системи показників у практичній діяльності присвячені роботи Каплана Роберта С., Нортон Дейвіда П. [2], Малярець Л.М., Ачкасової О.В. [4], Яремко І.Й., Борщук І.В. [5], Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. [11]. Проте, незважаючи на достатнє висвітлення цієї проблеми, питання адаптації системи збалансованих показників до національних реалій ведення господарської діяльності та окремих стратегічних компонентів (наприклад, майна підприємства) залишається досить невизначеним.

Мета роботи: обґрунтування та представлення системи управління оборотними активами підприємств у рамках ЗСП.

Викладення основного матеріалу дослідження. Збалансована система показників (Balanced Scorecards (BSC), або ЗСП в українському перекладі) є актуальним та все більш вживаним інструментом реалізації стратегії підприємств. ЗСП була розроблена на початку 90-х років ХХ

століття як каталізатор впровадження принципів стратегічного управління. Причиною виникнення цієї системи як синтезованого явища у світі економіки є «протиріччя між непереможною силою, що направлене на створення широких конкурентних можливостей, та неповороткою моделлю фінансової бухгалтерської звітності»[1].

За словами одного із розробників системи, професора Гарвардського університету Роберта Каплана, система є успішною з декількох причин:

1) в сучасних умовах одні лише фінансові показники не розкривають процес створення вартості підприємства та не враховують такі важливі елементи бізнесу як персонал, інформаційні системи, бізнес-процеси, інновації та ін.;

2) в основній своїй масі фінансові показники є хаотичним набором даних звітності та не носять системний характер;

3) збалансована система показників передбачає створення нового набору показників та засобів їх вимірювання.

BSC приносить найбільшу користь в умовах трансформації бізнес-моделі підприємства. Причиною, яка змушує підприємство отримувати певну вигоду з системи збалансованих показників, є безпосередні зміни в бізнес-середовищі. Внаслідок даних обставин підприємство змушене змінювати стратегію, а також шукати нові критерії оцінки своєї діяльності [2].

Система збалансованих показників орієнтована на досягнення не тільки економічної, але і соціальної ефективності. Економічна ефективність у загальному розумінні передбачає наявність позитивних значень відношення фінансових результатів до витрат або активів, використаних для досягнення цих результатів. В свою чергу, соціальна складова включає в себе два напрямки - задоволення потреб споживачів продукції та безпосередньо персоналу підприємств. Обидва види ефективності враховуються в процесі створення коефіцієнтної бази оцінки управління оборотними активами [3].

Базовий набір складових ЗСП описує ієрархію стратегій підприємства та представляє їх компоненти на стратегічній карті у вигляді набору стратегічних цілей, пов'язаних між собою причинно-наслідковими зв'язками, та сукупності показників різних рівнів управління, що вимірюють досягнення визначених цілей і завдань. Неможливо не

погодитись з тим, що «представлення стратегії за допомогою ЗСП у вигляді сукупності конкретних цілей та показників... та декомпозиція ЗСП на нижчі рівні управління демонструють працівникам підприємства взаємозв'язок їх повсякденних дій зі стратегічними цілями підприємства, приводить їх дії у відповідність до стратегії підприємства та підвищує розуміння своєї ролі в процесі її реалізації» [4].

Визначення стратегії на підґрунті збалансованої системи показників дозволяє побудувати механізм управління підприємством, що орієнтується на конкретну систему інструментів та важелів, необхідних для комплексного та ефективного впровадження стратегії у господарський процес.

Узагальнюючи вищесказане, перевагами збалансованої системи показників у задоволенні вимог до стратегічних цілей у ціле утворенні є:

- кількісне вираження та досяжність - представлення цілей у формалізованій формі дозволяє об'єктивно оцінювати, що створює основу для реальної оцінки здобутих результатів господарської діяльності та підвищення ефективності діяльності у майбутньому;

- ієрархічність - формулювання цілей у рамках збалансованої системи показників будується в ієрархічному порядку і єдина ЗСП може бути структурована для різних функціональних сфер та підрозділів підприємства;

- визначена кореляція - взаємозалежні цілі з'єднуються на стратегічній карті за допомогою причинно-наслідкових зв'язків для більш наглядного відображення лінійних відносин між стратегічними цілями;

- відповідність стратегії та інтересам виконавців – при побудові коефіцієнтної бази ЗСП враховуються інтереси різних груп, у тому числі менеджменту та працівників підприємства [4].

Етапи розроблення адаптивної моделі управління оборотними активами за допомогою системи збалансованих показників відображені на рис. 1.

Після прийняття рішення щодо впровадження системи управління оборотними активами у конкретне підприємство розпочинається процес побудови її адаптаційної моделі. Перш за все, необхідно встановити особливості й тенденції розвитку галузі, загальноекономічні умови функціонування підприємства, його позиції на ринках інвестицій та

капіталів. Після чого дається оцінка поточному стану підприємства, а також окреслюються перспективи та загрози його розвитку. Аналіз поточного стану підприємства включає наступні напрямки: оцінка активів (особлива увага надіється поточній складовій), капіталу, грошових потоків, ризиків діяльності. Але, що стосується останньої компоненти, найбільш наочним та вживаним способом визначення ризиків та перспектив підприємства є SWOT-аналіз, що відображає кореляцію загроз та можливостей підприємства із сильними та слабкими його сторонами.

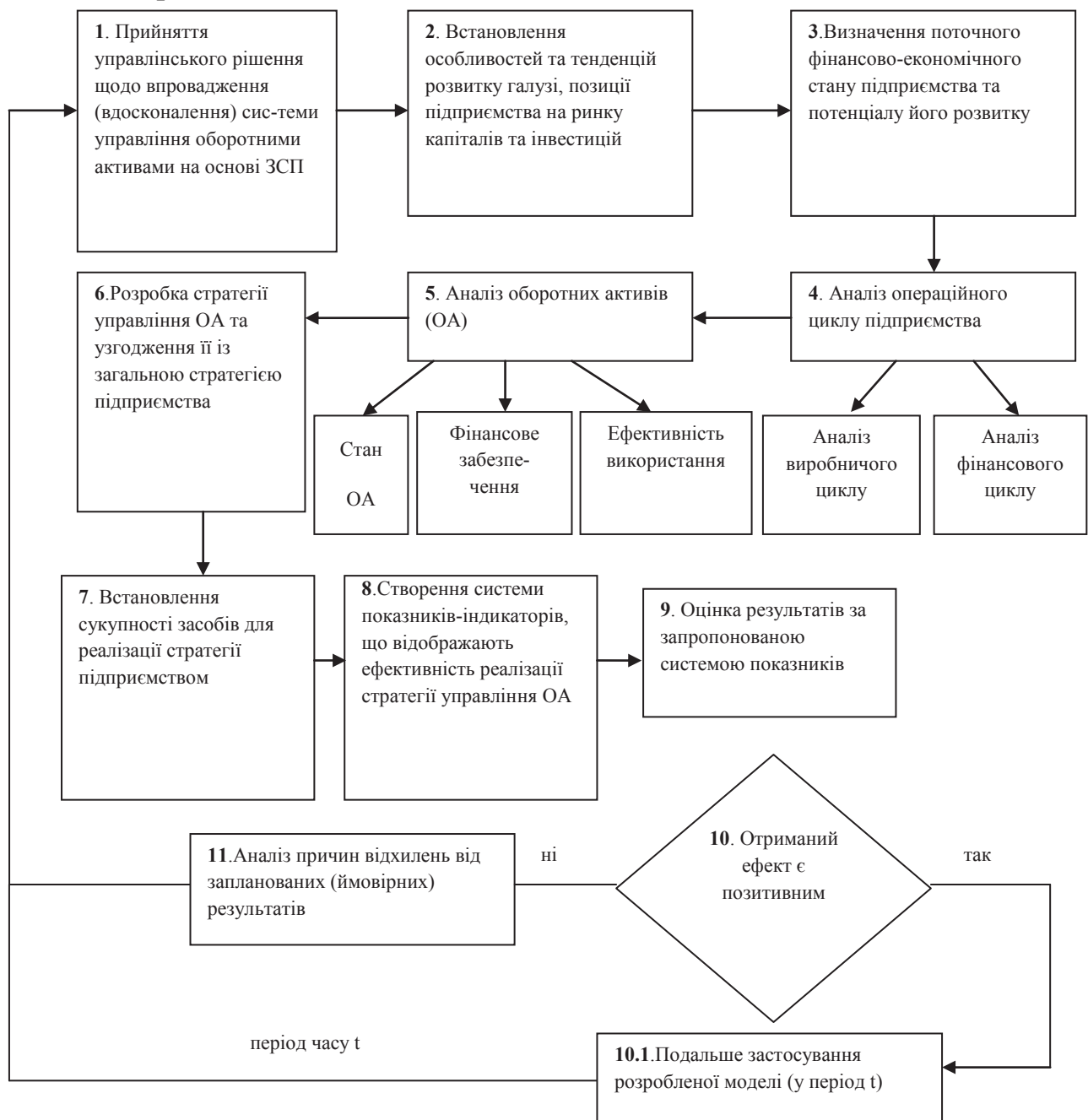


Рис. 1. Побудова системи управління оборотними активами промислових підприємств із застосуванням ЗСП (авторська розробка на основі [5]).

У рамках підготовки до розробки стратегії управління оборотними активами на четвертому та п'ятому етапах має місце як безпосередній аналіз поточних активів, так і комплексний аналіз операційного циклу та окремих його складових, що дозволяє об'єктивно оцінити стан та можливість коректування наступних змістовних блоків моделі.

Узгодженню стратегії управління оборотними активами із генеральною стратегією підприємства, а також збалансуванню довгострокових та короткострокових цілей належить 6 етап моделі. Проходить дуже важливий процес побудови стратегічних карт з опорою на урахування фактору оборотних активів. За допомогою стратегічних карт стратегічні цілі, які позиціонують підприємство на ринку, пов'язуються між собою причинно-наслідковим ланцюгом у рамках декількох блоків, котрі в подальшому знайдуть відображення у системі збалансованих показників.

Наступні (сьомий та восьмий) блоки моделі направлені на розробку та відображення конкретних засобів реалізації стратегії підприємства та створення збалансованої системи показників. Необхідно відмітити, що важливою складовою успішного впровадження системи збалансованих показників є використання комп'ютерної моделі. Дуже часто на підприємствах на основі збалансованої системи показників створюється інформаційна система BSC. Так Яремко І.І., Жигало І.І. та Борщук І.В. вважають, що «паралельне розроблення і впровадження методології BSC та інформаційної системи BSC здатні привести до більш швидкої адаптації методології з використанням можливостей ІТ- системи у процесі побудови концепції» [5]. До того ж, потенціал концепції може бути реалізований за допомогою системи управління ефективністю підприємства CPM (синоніми Enterprise Performance Management (EPM), Strategic Enterprise Management (SEM) та Business Performance Management (BPM)). Системи CPM використовуються фінансовими службами підприємств для підтримки ключових фінансових процесів консолідації, звітності та бюджетування. У коло задач CPM входять стратегічні аспекти діяльності підприємства, що робить цю системою надійним інструментом реалізації BSC [6].

Дев'ятий етап системи управління оборотними активами пов'язаний з оцінкою результатів на основі бази показників. У разі отримання позитивного результату розроблена система

використовується підприємством певний проміжок часу (на схемі період t) до настання необхідності її коректування, що може бути зумовлене як факторами внутрішнього, так і зовнішнього характеру. У іншому випадку, виникає необхідність виявлення причин негативних результатів та вдосконалення системи управління оборотними активами після прийняття відповідного рішення.

Розглянемо основні складові системи збалансованої системи показників управління оборотними активами у вигляді операційної діяльності, фінансового забезпечення, клієнтської перспективи та блоку розвитку і навчання. Для цього скористуємося діаграмою Ісікави (рис.2).

Усі складові наведеної моделі забезпечують узгодженість процесів управління оборотними активами, що дозволяє підприємству досягти поліпшення фінансових результатів, виражених у чистому прибутку.

Перша складова моделі – операційна діяльність – визначає ключові процеси, які необхідно удосконалити для посилення внутрішньої стабільності підприємства та конкурентних переваг. Показники даної складової базуються на безпосередній оцінці параметрів оборотних активів та особливостях потоку і зберігання матеріальних ресурсів.

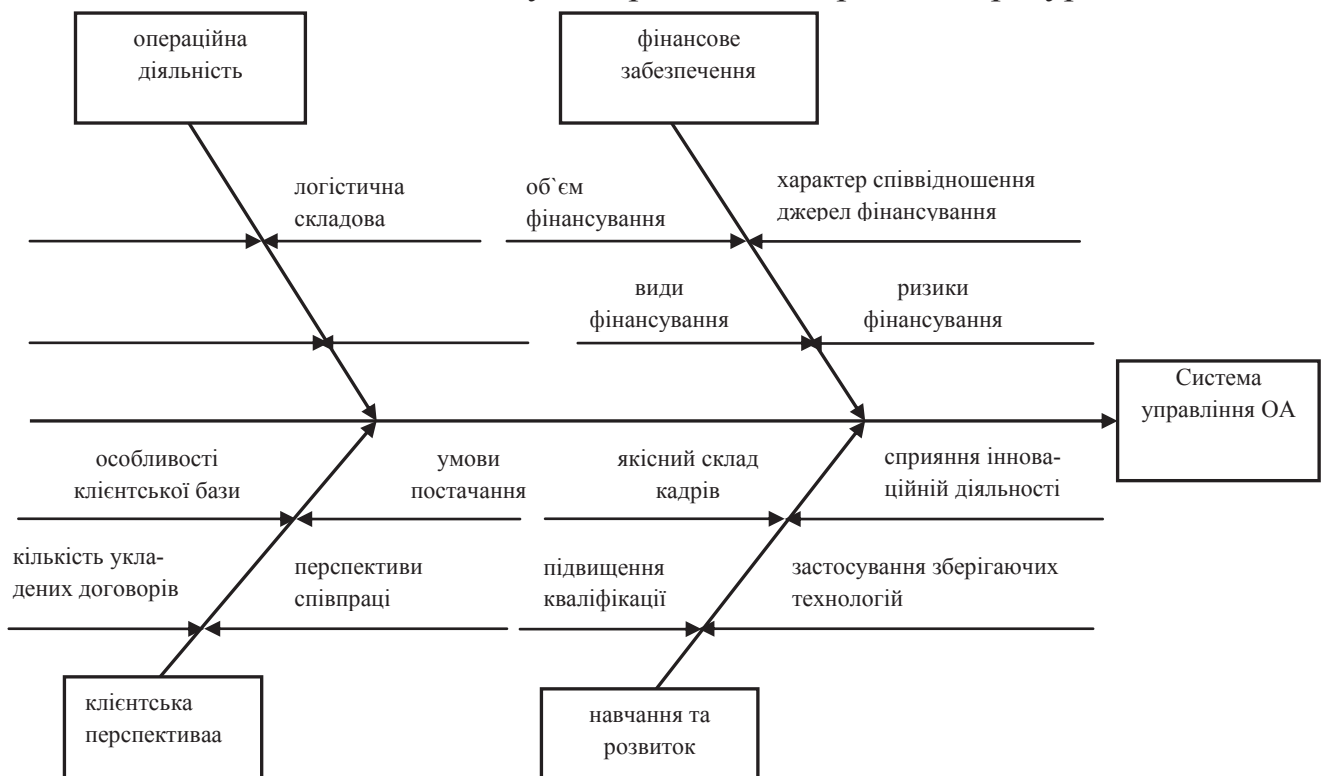


Рис. 2. Базова модель оцінки управління оборотними активами в системі BSC (авторська розробка)

Складова фінансового забезпечення ЗСП описує аспекти формування та характер фінансування оборотних активів підприємства. Ця складова є однією з ключових, оскільки фінансове забезпечення є головним показником успіху в процесі управління оборотними активами підприємства. Показники фінансової складової є головним орієнтиром для координації інших напрямків ЗСП, вони дозволяють оцінити економічні наслідки проведених заходів та їх відповідність обраній стратегії підприємства, що у сукупності забезпечує формування цілісного причинно-наслідкового ланцюга компонентів обраної стратегії управління оборотними активами. Ключовими показниками цього напрямку є об'єми, співвідношення джерел фінансування, а також, що особливо важливо, зіставлення можливих втрат від ризиків цих видів фінансування.

У свою чергу, клієнтська перспектива ЗСП визначає цільову аудиторію клієнтів, характеристики співпраці та сегменти ринку, на які підприємство має особливий вплив щодо просування своєї продукції. Діапазон показників цієї категорії достатньо широкий, проте найчастіше застосовуються наступні: частка ринку, сума продажів на одного клієнта, відсоток приросту клієнтської бази та ін. По своїй суті, клієнтська складова дозволяє менеджерам підприємства сформулювати стратегію, що зорієнтована на споживача та цільовий сегмент ринку задля найвищих показників прибутку у майбутньому [4].

За Капланом Р. С. та Нортонем Д. П., складова навчання й розвитку є інфраструктурною основою для інших структурних елементів системи показників [2]. Подібно до параметрів клієнтського блоку показники цього розділу являють собою комплекс загальних критеріїв (задоволення роботою, плинність кадрів, підвищення кваліфікації) та специфічних факторів (набір навичок та вмій, що необхідні для успішного функціонування у новому конкурентному середовищі). Характерними показниками цієї складової ЗСП є: продуктивність персоналу, середній стаж роботи працівників компанії, плинність персоналу тощо. На нашу думку, цей блок необхідно доповнити показниками, що характеризують не тільки стан та перспективи кадрового складу працівників, але й рівень впливу новітніх технологій безпосередньо на сам процес виробництва і, як наслідок, на результат діяльності підприємства. Вищевказані особливості можуть відображати наступні показники: витрати на дослідження, частка нових продуктів у загальному об'ємі виробництва, різниця у випуску продукції з певного

обсягу ресурсів або у витратах виробничих ресурсів на виготовлення певного обсягу кінцевої продукції.

Висновки. Таким чином, представлена система управління оборотними активами нерозривно пов'язана з генеральною стратегією підприємства і дозволяє менеджменту виявляти та ліквідувати відхилення у операційному циклі, що забезпечить належний рівень ефективності діяльності підприємств. Розроблена модель оцінки управління оборотними активами є основою прийняття рішення щодо стану управління поточними активами. У рамках її напрямків доцільно створити систему збалансованих показників, що найбільш повно у формалізованій та систематизованій формі надавала б інформацію про загрози та перспективи управління оборотними активами підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Секреты применения BSC от Роберта Каплана [Електронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str041.html>
2. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.
3. Ващенко Н.В. Створення ефективної системи управління оборотними активами підприємства на основі діагностичного інструментарію / Н.В. Ващенко // Сталый розвиток економіки. – 2013.- № 3(20). – С. 260-265.
4. Малярець Л.М., Штереверя А.В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : [монографія]. – Харків.: ХНЕУ, 2008. – 185 с.
5. Яремко І.Й. Збалансована система показників-інструментарій в управлінні сучасним підприємством / І.Й. Яремко, І.І. Жигало, І.В. Боршук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип.23.13. – С.203-210.
6. Управление эффективностью предприятия [Електронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/CPM>
7. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк.- К.: Эльга, Ника-центр, 2004. – 656 с.
8. Фінанси підприємств: підручник / кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 8-ме вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2013. – 519 с.
9. Финансовый менеджмент: учебник / под ред. проф. Е. И. Шохина. – 4-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 480 с.
10. Подольська В.О. Фінансовий аналіз : навч. посібник / В.О. Подольська, О.В. Яріш – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
11. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників : [монографія] / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.