

УДК 658

Меркулов М.М.,

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри економіки та управління

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

ПОБУДОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СФОРМОВАНОЇ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Реалізація стратегії розвитку вимагає безперервного моніторингу оцінки отриманих результатів і ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства [1]. Як інструмент моніторингу розвитку може виступати система збалансованих показників [4,6], процедура побудови якої включає три етапи:

- 1) подання причинно-наслідкових зв'язків;
- 2) концентрація на стратегічно важливих взаємозв'язках;
- 3) документування зв'язків і формування «історії стратегії».

Однак включення в систему збалансованих показників якісних параметрів призводить до слабкої структуризації процесу управління, тому для його моделювання можуть застосовуватися суб'єктивні моделі, засновані на експертній інформації, наприклад карта причинно-наслідкових зв'язків між факторами [3].

Відповідальність і довіра – ось ключові слова в лексиконі менеджерів сучасних компаній. Але за що конкретно несуть відповідальність менеджери? Десятиліттями обговорювалася організація відповідальності менеджерів за центрами виникнення витрат і прибутку. Зазвичай результати діяльності, у тому числі і менеджерів, вимірювалися у вартісній формі. Звіти про прибутки і збитки, підготовлювані для окремих підрозділів компанії, мають у своїй основі ту ж структуру, що і звіт про прибутки і збитки компанії в цілому.

Чи достатньо цього? Чи справді місія окремих підрозділів компанії полягає лише в тому, щоб генерувати прибуток і забезпечувати достатню доходність на вкладений капітал? У багатьох випадках відповідь, мабуть, буде негативним. Далекоглядні керівники розуміють, що їхня компанія повинна формувати конкурентні переваги, необхідні для забезпечення майбутнього процвітання. Правда, така стратегія не приносить прибутку негайно, хоча й вимагає значних витрат.

У цьому і полягає основна відповідь на питання, навіщо компанії потрібна система збалансованих показників (СЗП). Необхідність в них тим більше очевидна для тих організацій, для яких прибуток не є головною метою діяльності (наприклад, урядових установ або допоміжних підрозділів промислових компаній).

Щоб відповісти на запитання, які поточні цілі повинна ставити перед собою компанія і наскільки успішно вони реалізуються, необхідно проробити додаткову роботу.

Можливо, раніше ця проблема не стояла так гостро. Показники обсягу продажів і виробництва продукції розглядалися насамперед у короткостроковій перспективі. Плануванням на тривалу перспективу займалися в основному відділи

стратегічного розвитку, зосередивши в своїх руках прийняття рішень про інвестування коштів.

Проте зараз такий підхід застарів. Поняття стратегічного планування значно розширилося і включає планування інвестицій в інтелектуальний капітал компанії, встановлення системних відносин зі споживачами та створення сучасних інформаційних систем. Велика частина цієї роботи здійснюється за межами центральних офісів компаній. Виникла реальна небезпека того, що прагнення до отримання прибутку зараз і негайно завадить компанії прийняти правильні рішення на довгострокову перспективу.

Використання нефінансових показників для опису діяльності компанії не можна назвати чимось абсолютно новим. Можна пригадати безліч нині забутих показників, призначених для характеристики діяльності підприємницьких структур та установ державного сектора.

Відмінність полягає в тому, що СЗП містить систему ретельно відібраних показників (нечисленних, але достатніх для виконання контрольних функцій) і що ця система показників використовується для реалізації та пропаганди узгодженої концепції стратегічного розвитку компанії.

За змістом своєї назви, СЗП являє собою інструмент досягнення оптимальної збалансованості безлічі різних економічних факторів. Досягнення такої збалансованості є стратегічною метою компанії. До складу СЗП повинні бути включені показники, що доповнюють інформацію з фінансових звітів і знижують ризик прийняття рішень, націлених на короткострокові пріоритети.

Одночасно вони допомагають працівникам компанії глибше усвідомити сенс своєї роботи та її зв'язок із загальною стратегією розвитку компанії. У зв'язку з цим деякі дослідники говорять про заміну економічного контролю стратегічним контролем.

Однак правильніше було б говорити про поглиблення поняття економічного контролю, що виходить за межі банального поточного контролю вартісних показників. Якісний економічний контроль передбачає ефективне управління економічними ресурсами компанії. Сучасна компанія – це щось більше, ніж просто сума грошей, інвестована в бізнес. Все більшого значення набуває управління інтелектуальним потенціалом, політикою компанії на ринку і накопиченими знаннями.

Метою статті є визначення основних підходів до побудови методики обґрунтування використання системи збалансованих показників, яка дозволить вибирати критерії оцінки розвитку, а також знизити суб'єктивний підхід і забезпечити їх взаємну ув'язку.

При написанні статті автор використовував роботи наступних вчених: Градова А. [8], Захарченко В. [2, 3], Каплана Р. і Нортон Д. [4], Ольве Н.-Г. [6], Регем Дж. [7] та ін.

Спочатку ССП була представлена Робертом Капланом і Девідом Нортоном в першому номері Harvard Business Review за 1992 рік. СЗП призначалися для узгодження короткострокових цілей діяльності компанії з її місією і стратегією на довгострокову перспективу за допомогою визначення чотирьох основних аспектів діяльності.

Таким чином, зусилля компанії зосереджувалися на досягненні кількох основних цілей в пріоритетних напрямках. Іншими словами, компанія отримувала можливість контролювати вплив поточних операцій на її перспективи. СЗП відображають три моменти у часі: вчора, сьогодні і завтра. Зусилля, що вживаються компанією сьогодні для поліпшення свого фінансового стану завтра, можуть не дати очевидного результату аж до післязавтра. Поле зору менеджерів компанії таким чином значно розширилося, що дозволило збільшити кількість контрольованих показників.

Починаючи з 1992 року інтерес до моделі СЗП значно зріс. Необхідно відзначити, що ця модель зачіпає роботу менеджерів на всіх рівнях організаційної ієрархії. Менеджери середньої ланки особливо сприйнятливі до неї, оскільки їх поточну діяльність легко виразити в термінах СЗП як певний компроміс між різними пріоритетами компанії. Менеджери вищої ланки не відразу сприйняли цю модель, оскільки ідея використання нефінансових показників для поточного контролю, здавалося, суперечила більш типовим для бізнесу поданням про пріоритетність контролю рентабельності та прибутковості. Таким чином, дуже важливо правильно визначити, яких саме результатів чекати від застосування стратегічних карт і які труднощі можуть зустрітися на шляху їх впровадження в ділову практику.

Процес моделювання причинно-наслідкових зв'язків включає:

а) побудова карти причинно-наслідкових зв'язків на основі експертної інформації. Для цього кожному експерту пропонується відповісти на питання які можна в загальному вигляді описати двома шаблонами:

1. Чи існує причинно-наслідковий зв'язок між факторами А і В, якщо «так», то який з факторів А і В є причиною, а який – наслідком?

2. Посилюється або послаблюється концепт – наслідок в результаті посилення (ослаблення) концепту – причини, і в якій мірі це посилення (ослаблення) проявляється?

б) перевірка гіпотез про структуру досліджуваної системи при заданих обмеженнях;

в) інтерпретація отриманих результатів.

Для визначення сили впливу факторів може застосовуватися наступна шкала (табл.1).

Таблиця 1

Шкала для визначення сили впливу факторів

Оцінка, бал	Сила впливу
0,0	Вплив відсутній
0,1	Мінімальний вплив
0,3	Слабе
0,5	Среднє
0,7	Вищесередньої
0,9	Сильне
1,0	Максимальне

На основі виявлених зв'язків можна сформуванати «історію стратегії», а виділені фактори виступають основою для формування системи збалансованих показників підприємства (рис. 1).

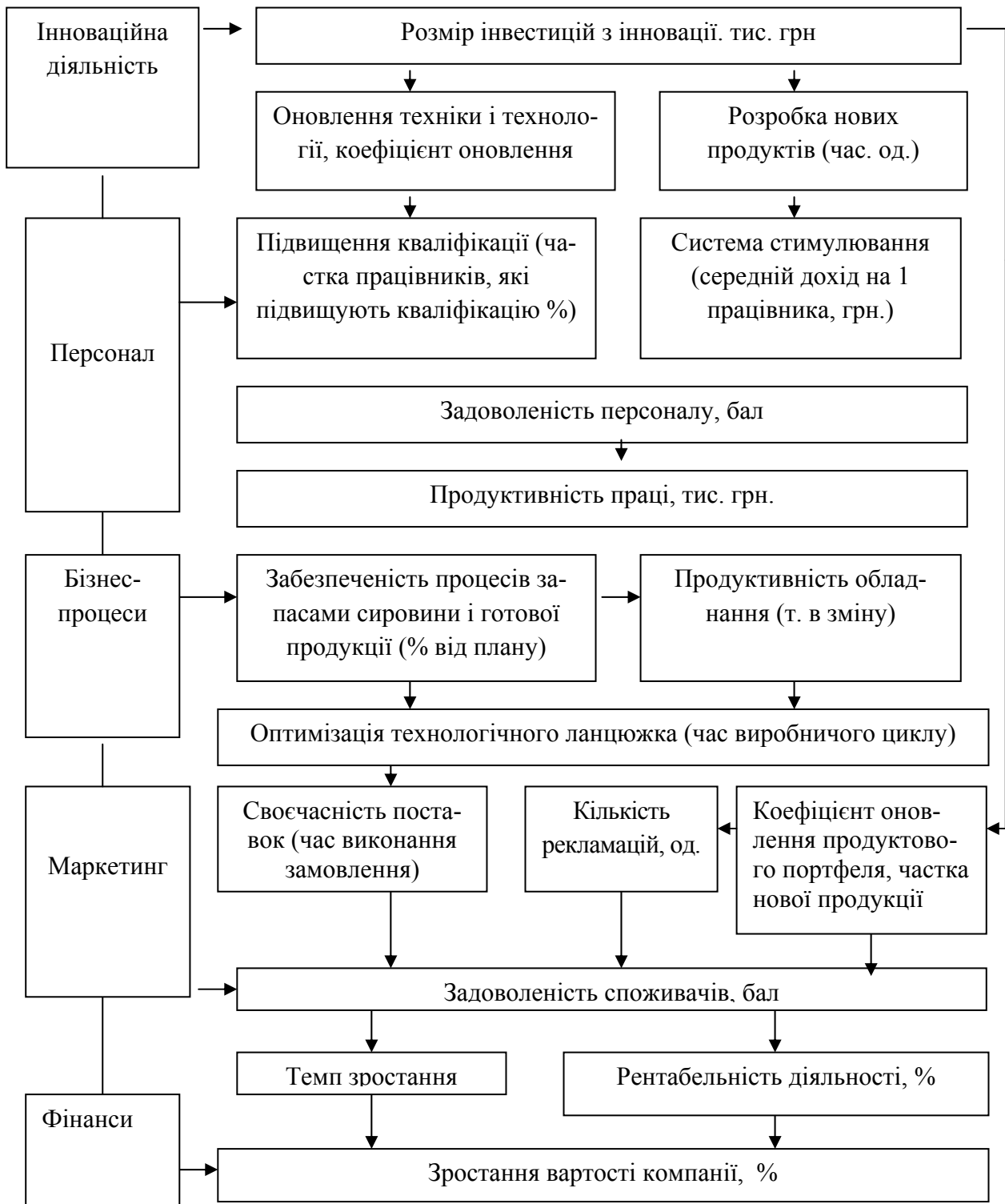


Рисунок 1. Структура системи збалансованих показників

За допомогою розрахунків виявляються фактори, що мають найбільше значення тобто визначають рівень розвитку і стану системи, а також фактори впливу системи на окремі аспекти виробничої діяльності. Змінюючи силу впливу першої

групи факторів, керівництво організації може змінити результати виробничої системи, які відображені у другій групі.

За запропонованим методичним підходам автором був проведений моніторинг розвитку ПАТ «Одеський завод радикально – свердлильних верстатів» за 2014 р. (табл. 2).

Таблиця 2
Система збалансованих показників ПАТ «ОЗРСВ» за 2014 р.

Розділи системи	Показники	План	Факт	Відхилення, (+,-)	Прогноз на 2015г.
Інновації	Фінансування створення нової техніки, тис. грн	220	88	-132	140
Персонал	Частка ратників , які підвищили кваліфікацію, % від загального числа	45	6	-39	53
	Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	12	5,3	-6,7	14,5
	Середній дохід на 1 працівника, тис. грн на місяць	18	12,7	-5,3	24,5
	Коефіцієнт плинності кадрів	0,8	0,95	+0,15	0,7
Бізнес – процеси	Час продуктивного циклу , днів	45	41	-4	45
	Продуктивність обладнання (коефіцієнт змінності)	1,1	1,1	0,0	1,1
	Забезпеченість процесів запасами матеріалів , % від плану	1,0	0,65	-0,35	1,0
Маркетинг	Частка нової продукції, %	25,0	0,5	-20,0	35,0
	Кількість рекламаций, од.	0	0	0	0
	Своєчасність поставок, днів	9	12	+3	9
Фінанси	Темп зростання продажів,%	120	87	-33	150
	Частка нової продукції в обсязі продажів, %	35	10	-25	35
	Рентабельність продажів, %	18,0	5,0	-13,0	15,0

Дані табл. 2 свідчать про те, що підприємство має невисокі показники інвестування інноваційного процесу, мало уваги приділяється підвищенню кваліфікації працівників, що обумовлює достатню ефективність бізнес-процесів, задоволеність працівників, споживачів, фінансових результатів.

За результатами оцінки керівникам підприємства рекомендується забезпечити взаємодію зі службою закупівель для вирішення питань зниження витрат на сировину; начальникам цехів – створити умови для зростання продуктивності праці і підвищення фондівіддачі, в тому числі 100 % завантаження виробничих потужностей, автоматизації процесів виробництва.

Дотримання цільових орієнтирів на 2015 р. дозволить ПАТ «ОЗРСВ» збільшити обсяг продажів, виручки, чистого прибутку.

Ми вже підкресливали важливість встановлення як короткострокових, так і довгострокових прогнозних значень по кожному показнику. Плани заходів, що розробляються в ході впровадження СЗП, включають прізвища осіб, відповідальних за моніторинг кожного показника, періодичність його розрахунку і відповідні цим показником цілі.

Як правило, СЗП включають різноманітні показники з різними темпами зміни; тому не завжди доцільно встановлювати однакову для всіх періодичність розрахунку. Наприклад, оцінка ставлення працівників або споживачів до компанії, як правило, – досить дорогий і складний захід; хіба що чисельність респондентів досить велика, щоб постійно формувати новий склад вибірки для проведення опитувань.

Крім того, часте фіксування швидко змінюваних думок респондентів має сенс лише в тих випадках, коли мова йде про їх ставлення до будь-яких конкретних подій. Щоб переконатися в цьому, досить проаналізувати результати опитувань населення про голосування на майбутніх виборах. Звичайно, існує ризик того, що відповідальні за проведення таких опитувань менеджери спробують вплинути на їх результати в бажану для себе сторону.

Однак такий же ризик існує і для фінансових показників в міру наближення термінів складання фінансової звітності. Ми переконані, що використання СЗП значно знижує цей ризик. Треба сподіватися, що кожен менеджер зацікавлений в отриманні об'єктивної картини стану компанії для її відкритого обговорення і визначення подальших дій. Більш широкий огляд стану справ, представлений СЗП, утруднить маніпулювання показниками в будь-яких інтересах.

В цілому для підприємства система збалансованих показників може бути доповнена показниками: рівень оновлення техніки, частка ринку, ринкова вартість акцій, задоволеність покупців кінцевої продукції, ефективність реклами, кількість втрачених клієнтів та ін., але бажано, щоб їх загальна кількість не перевищувала двадцяти. В іншому випадку система збалансованих показників буде перевантажена інформацією.

Таким чином, методика побудови системи збалансованих показників дозволить вибрати критерії оцінки кожної мети, що знизить суб'єктивний підхід і забезпечить їх взаємну ув'язку, дозволить провести моніторинг розвитку підприємства. Всі ці фактори можуть діяти лише в рамках динамічної компанії з високим ступенем самостійності окремих працівників у прийнятті рішень. У такій ситуації традиційний фінансовий контроль не дає результату, і не тільки тому, що створювана в його системі інформація часто виявляється застарілою і надто неточною, щоб служити обґрунтуванням прийнятих рішень; крім цього менеджери, які приймають рішення, вимагають інших завдань і стимулів діяльності, ніж вартісні показники прибутку або прибутковості капіталу, розраховані за даними фінансової звітності. Для втілення в життя комплексної місії або концепції бізнесу необхідні інші орієнтири. Усі підрозділи компанії повинні розуміти спільну стратегію дій, знати правила гри і діяти узгоджено. Така узгодженість можлива лише на основі встановлення загальноновизнаних пріоритетів.

Література

1. Програма розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні : Постанова КМ України № 389 від 02.02.2011 р. // Урядовій кур'єр. – 2011. – № 80.
2. Захарченко В.И. Организационные изменения в украинском бизнесе и новая экономика / В.И. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління, 2009. – Вип. 28. – С. 6-16.
3. Захарченко В. Обоснование системы оценочных показателей производственной деятельности / В. Захарченко, И. Садовская // Модели управления в рыночной экономике. – Донецк, 2005. – Т.1. – С.132 – 139.
4. Каплан Р. Сбалансированная система : [пер.с англ.] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 280 с.
5. Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки // Інвестгазета, 2006. – № 14. – с. 4 – 29.
6. Ольве Н.-Г. Оценка Эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей система : [пер.с англ.] / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – М. : Вильямс, 2004. – 304 с .
7. Речмен Дж. М. Современный бизнес ; в 2 т : [пер.с англ.] / Дж.М. Речмен. – М. : Республика, 1995. — Т.1. – 475 с.; т.2. – 479 с.
8. Экономическая стратегия фирмы : уч.пособие / А.П. Градова. – 4-е изд. – СПб. : Спецлит., 2003. – 959 с.

Анотація

Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. – Стаття.

У даній статті реалізація стратегії розвитку підприємства представлена як процес безперервного моніторингу оцінки отриманих результатів. На основі експертної інформації формується система збалансованих показників підприємства. Представлено методику побудови системи збалансованих показників, яка дозволить вибрати критерії оцінки кожної цілі, що знизить суб'єктивний підхід і забезпечить їх взаємну ув'язку, дозволить провести моніторинг розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія, система збалансованих показників, модель, інвестиції, інновації, моніторинг.

Аннотация

Меркулов М. М. Построение стратегии развития предприятия на основе сформированной системы сбалансированных показателей. – Статья.

В данной статье реализация стратегии развития предприятия представлена как процесс непрерывного мониторинга оценки полученных результатов. На основе экспертной информации формируется система сбалансированных показателей предприятия. Представлена методика построения системы сбалансированных показателей, которая позволит выбрать критерии оценки каждой цели, что снизит субъективный подход и обеспечит их взаимную увязку, позволит провести мониторинг развития предприятия.

Ключевые слова: стратегия, система сбалансированных показателей, модель, инвестиции, инновации, мониторинг.

Annotation

Merkulov M. Construction of strategy of development of enterprise on the basis of the formed system of the balanced indexes. – Article.

In this article realization of a development strategy requires ceaseless monitoring of the achieved results assessment. The enterprise balanced indicators system is formed on basis of expert information. Methodology of construction of the system of the balanced indexes, that will allow to choose the criteria of estimation of every aim, is presented, that will bring down subjective approach and will provide their mutual tying up, monitoring of development of enterprise will allow to conduct.

Keywords: strategy, balanced scorecard, model, investment, innovation, monitoring.