УДК 658.15:65.011.4

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Гаватюк Л.С., Гаврилюк М.В.
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

У статті розглянуто сутність системи збалансованих показників (BSC) та її використання у процесі управління діловою активністю підприємства. Охарактеризовано етапи впровадження системи збалансованих показників щодо управління діловою активністю підприємства. Здійснено декомпозицію стратегії управління діловою активністю за чотирма основними блоками системи збалансованих показників. Наведено систему оціночних показників ділової активності підприємства відповідно до чотирьох основних блоків. Подано визначення поняття «ключові показники ефективності» (KPI). Запропоновано в якості ключових показників управління діловою активністю підприємства застосовувати коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт стійкості економічного зростання та показник економічної доданої вартості.
Ключові слова: система збалансованих показників, ділова активність, управління діловою активністю, блоки управління, оціночні показники, ключові показники ефективності.

Постановка проблеми. Однією з головних цілей господарюючого суб'єкта являється постійний розвиток, покращення діяльності, вихід на нові ринки товарів, праці, капіталу. Саме ефективна система управління діловою активністю забезпечує досягнення даних цілей підприємством. Для того, щоб компанія могла покращувати продуктивність та ефективність своєї діяльності, необхідно, щоб задачі були нерозривно пов'язані з поставленими цілями, з врахуванням усієї доступної інформації. Тому існує об'єктивна необхідність у застосуванні такої системи управління, яка б змогла поєднати тактичні дії з кінцевими управлінськими цілями та забезпечити відповідною інформацію кожен об'єкт управління. Саме такою є система збалансованих показників або Balanced Scorecard (BSC), що дозволить оцінити показники та фактори ділової активності, відслідковувати їх зміну та їх участь у формуванні і реалізації стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впровадження збалансованої системи показників в управлінні підприємством розглядається у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів. Серед зарубіжних дослідників варто виокремити, насамперед, Р. Каплана та Н. Нортона, що є засновниками системи BSC, а також Е. Клюеву, М. Комлева, Д. Парментера, Персона Рона, П. Нівена. Серед вітчизняних науковців досліджуване питання розглянуто в працях Ю.А. Козлової, О.В. Криворучко, В.І. Лемішовського, Г.М. Сидоренко-Мельник, О.О. Терещенка, С.В. Цюцюри та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на чисельні дослідження у сфері використання системи збалансованих показників, невирішеними залишаються питання щодо можливостей застосування базових засад та окремих елементів BSC у системі управління діловою активністю підприємства.

Мета статті. Головною метою даної роботи є впровадження системи збалансованих показників у процесі управління діловою активністю підприємства.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні існують різні управлінські інструменти, засновані на збалансованій системі показників. До прикладу, модель стратегічних карт Л. Мейселя, «Піраміда діяльності компаній» К. Мак-Найрі, Р. Лінча, К. Кроса, модель EP2M К. Адамса та П. Робертса та 2м. Базовою та найбільш популяризованою вважається концепція BSC, розроблена професором Гарвардського університету Р. Капланом та фінансовим аналітиком Д. Нортоном [2, с. 126]. Цілями розробників системи BSC було виявити нові способи підвищення ефективності діяльності і досягнення цілей бізнесу.

На думку розробників системи збалансованих показників, управління – це переведення стратегії в цілі, які можуть бути виміряні [2, с. 127]. Отже, стратегію управління діловою активністю підприємства можна умовно «розкласти» на цілі та конкретні завдання для їх досягнення. Формування стратегії та її декомпозиція виступають першим кроком у впровадженні системи збалансованих показників в управлінні діловою активністю підприємством. Стратегія управління розкладається на конкретні цілі за чотирма блоками управління: фінанси, відносини із клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. При цьому, між чотирма блоками існують строгі причинно-наслідкові зв'язки, якими не можна нехтувати. Тобто реалізація основних цілей щодо навчання і розвитку має забезпечувати ефективність внутрішніх виробничих процесів, які, в свою чергу, забезпечують необхідний рівень взаємовідносин з клієнтами та рівень розвитку фірми [1].

У сучасній літературі найпоширенішою є класифікація стратегії управління діловою активністю за темпами розвитку підприємства, відповідно до стадії економічного розвитку та за функціональною ознакою. Відповідно до темпів розвитку виділяють агресивну, помірну та консервативну стратегії. Відповідно до стадії економічного розвитку стратегія поділяється на зростаючу, стабілізуючу та стратегію виживання. За функціональною ознакою виділяють маркетингову, виробничу та ресурсну стратегії управління діловою активністю підприємства. Як правило, підприємство застосовує декілька стратегій управління в комплексі. Тому, можна поєднати пов'язані між собою стратегії у 3 групи:

– агресивна, маркетингова та стратегія зростання;

© Гаватюк Л.С., Гаврилюк М.В., 2016

– помірна, виробнича та стратегія стабілізації;

– консервативну, ресурсну та стратегію виживання [5, с. 153].

Декомпозиція стратегії управління діловою активністю розпочинається із блоку «навчання та розвиток» та закінчується блоком «фінанси». Для реалізації стратегії виживання важливим є досягнення наступних цілей:

– дієва мотивація персоналу в період економічної кризи, нестабільності, фінансових проблем на підприємстві;

– забезпечення обсягів виробництва на рівні точки беззбитковості, мінімізація витрат на сировину, скорочення асортименту продукції, зниження тривалості періоду фінансового та операційного циклу. При цьому якість продукції повинна залишатись на високому рівні;

– запровадження гнучкої системи цін, зниження цін, продаж продукції, що не користується попитом, за собівартістю, проведення розпродажів, акцій та інших методів стимулювання збуту, пошук нових ринків збуту;

– забезпечення розмірів прибутку на нульовому або мінімальному рівні, формування мінімального розміру власних оборотних коштів, поступове нарощення власного капіталу та відновлення показників фінансової стійкості.

Основними цілями управління діловою активністю підприємства для реалізації стратегії стабілізації є:

– розроблення ефективної системи мотивації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації працівників;

– максимальне використання виробничих потужностей, реагування на фактори, що порушують стабільність, оновлення виробництва, упровадження новітніх технологій, пошук інвестиційних ресурсів, нарощення обсягів виробництва, прискорення оборотності ресурсів;

– освоєння основних каналів постачання виробленої продукції, виділення надійних ділових партнерів, укладення договорів з контрагентами на довгостроковий період, розроблення системи заохочень і знижок для постійних та надійних клієнтів;

– дотримання встановленого рівня рентабельності, нарощення прибутків, прискорення оборотності, зменшення постійних витрат за рахунок режиму економії, зменшення змінних витрат за рахунок зростання обсягів виробництва, забезпечення позитивного значення робочого капіталу.

Агресивна стратегія передбачає досягнення наступних цілей:

– підвищення кваліфікаційного рівня працівників, навчання, мотивація, впровадження новітніх технологій управління персоналом;

– пошук інвестиційних ресурсів для реалізації технічного переоснащення підприємства, дотримання інноваційного шляху розвитку, оновлення виробничих потужностей відповідно до світових вимог за ресурсоефективінстю, екологічною спрямованістю, продуктивністю, оцінка ризиків діяльності та зовнішніх загроз, впровадження систем раннього попередження та реагування, оцінка потенціалу підприємства;

– дотримання досягнутих угод з контрагентами, створення збутової мережі та формування ефективної цінової політики, забезпечення ринків збуту продукції в конкурентних умовах ведення бізнесу, зростання обсягів продажів;

– забезпечення позитивної динаміки усіх оціночних показників ділової активності, стійкості економічного зростання [3, с. 41].

2 етап впровадження системи BSC в управлінні діловою активністю підприємства передбачає визначення найважливіших чинників успіху, тобто параметрів господарського і економічного аспектів діяльності підприємства, які є життєво важливими для реалізації його стратегії [6, с. 89]. Наприклад, без ефективної збутової мережі підприємство не зможе значно наростити обсяги збуту, а отже реалізувати стратегію зростання управління діловою активністю. Або ж без ефективної системи мотивації, донесення до працівників місії та мети діяльності неможливо реалізувати жодну стратегію. Адже для персоналу важливий не лише розмір матеріальної винагороди, а й розуміння, навіщо вони працюють саме у цій організації; наявність додаткових мотивів – соціального пакету, сприятливий внутрішньофірмовий клімат і т д.

Наступний етап впровадження системи BSC вимагає розроблення системи показників та їх цільових значень. Показники вимірюють досягнення та зроблені кроки на шляху до досягнення стратегічної цілі. Показники і їх цільові значення можуть задаватися за допомогою формул, об'єктів вимірювання, одиниць виміру, джерел даних, періодів представлення звітності, календарного плану досягнення цільових показників та завдань [1].

Оскільки ділова активність підприємства – комплексне та багатогранне поняття, то система збалансованих показників управління діловою активністю може включати велику кількість оціночних показників. Включення того чи іншого показника до складу системи залежить від специфіки діяльності підприємства, його галузевої належності, розміру, а також стану фінансово-господарської діяльності та обраної стратегії управління. Класично оцінка ділової активності підприємства проводиться на основі показників оборотності, рентабельності, а також шляхом здійснення вертикального та горизонтального аналізу основних статей балансу і дослідження системи якісних показників.

Під час визначення системи оціночних показників ділової активності важливо пам'ятати про причинно-наслідкові зв'язки між ними. Наприклад, показник продуктивності праці пов'язаний з показником обсягів виробництва продукції, який, в свою чергу, впливає на показник обсягів реалізації і у кінцевому підсумку – на обсяги валового та чистого прибутку. Наведений зв'язок між даними показниками відображає зв'язок між чотирма проекціями системи збалансованих показників.

В процесі управління діловою активністю підприємства до системи BSC можуть бути включені наступні показники:

– до блоку «навчання та розвиток»: кадровий потенціал, рівень кваліфікації персоналу, взаємозв'язок між керівництвом та співробітниками, витрати на оплату праці, продуктивність праці;

– до блоку «внутрішні бізнес-процеси»: обсяги виробництва, залежність компанії від ве-

ликих постачальників, наявність унікальних технологій виробництва та унікальної продукції, фондоозброєність, рівень інноваційності, тривалість виробництва, наявність простоїв, конкурентоспроможність продукції, рівень управління операційною діяльністю;

– до блоку «зв'язки з клієнтами»: частка ринку в цільовому сегментів, обсяг продажів, престижність фірми та ділова репутація, методи утримання клієнтів, розмір збутової мережі, широта асортименту, питома вага дебіторської заборгованості;

– до блоку «фінанси»: рівень прибутковості, розмір витрат та собівартості, оборотність активів та пасивів, тривалість операційного та фінансового циклів, рентабельність, співвідношення між власними та позиковими ресурсами [1; 2].

Невід'ємною складовою системи збалансованих показників є визначення ключових показників ефективності Key Performance Indicators (KPI). KPI – це інструмент вимірювання досягнення поставленої цілі; вони дозволяють проводити контроль організації в цілому та ділової активності зокрема в реальному часі. Ключові індикатори успіху обов'язково повинні бути зв'язані зі стратегією та відповідати її змісту. Як правило, KPI поділяються на такі, що запізнюються та випереджаючі. Показники, що запізнюються відображають результати діяльності після закінчення періоду. Випереджаючі ж дають можливість управляти ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів по його закінченню [4, с. 75].

Ключові показники ефективності виступають базовими показниками щодо досягнення стратегії. В системі збалансованих показників підприємство може вибрати один чи кілка ключових показників. Всі інші показники та коефіцієнти, що входять до системи BSC, стають інструментами досягнення відповідного рівня ключових показників.

При управлінні діловою активністю господарюючий суб'єкт сам обирає набір ключових показників ефективності. Це може бути коефіцієнт оборотності сукупних активів, що характеризує ефективність використання сукупних ресурсів, рентабельність продажів та рентабельність майна, що характеризують прибутковість діяльності, коефіцієнт стійкості економічного зростання, що відображає можливі темпи зростання підприємства за обсягів і пропорцій діяльності, що склалися на підприємстві. На сьогодні широко застосовується також концепція економічної доданої вартості. З цієї точки зору ділова активність виступає комплексом зусиль, направлених на зростання вартості компанії. Тому ключовим показником ефективності в даному випадку може виступати показник EVA.

Зв'язок між показниками системи збалансованих показників так ключовими індикаторами успіху управління діловою активністю очевидний. Завдання щодо підвищення кваліфікаційного рівня працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, що в кінцевому випадку сприяє зростанню рентабельності. Зменшення кількості простоїв на виробництві впливає на покращення оборотності активів, знижує тривалість операційного циклу. Нарощення обсягів продажів забезпечує збільшення чистого прибутку та позитивно впливає на рентабельність, коефіцієнт стійкості економічного зростання. Інноваційна діяльність сприяє покращенню ділового іміджу та зростанню вартості компанії.

Отже, всі показники оцінки управління діловою активністю підприємства взаємопов'язані між собою. Обраний ключовий показник ефективності виступає орієнтиром загальної стратегічної цілі та базовою основною перспективи збалансованої системи показників, а елементи інших проекцій BSC – інструментарієм досягнення ефекту синергії через спрямування всіх підрозділів підприємства на визначені цілі, ув'язування короткострокових завдань, планів, бюджетів і стратегії.

На 4 етапі впровадження системи збалансованих показників в управлінні діловою активністю підприємства необхідно вибрати відповідне технічне рішення. Тобто відбувається визначення джерела даних для інформаційного наповнення показників, яке відповідає умовам достатності, об'єктивності, своєчасності і надійності. Для українських підприємств реалізація даного етапу є складною, оскільки на сьогодні немає таких технічних рішень та програмного забезпечення, що були б адекватними специфіці та особливостям функціонування вітчизняних господарюючих суб'єктів. Втім, при значній пропрацьованості та структурованості концепція BSC залишається відкритою для змін і вдосконалення і дозволяє компаніям тим чи іншим способом адаптувати закладений в ній інструментарій до своїх цілей і потреб [1].

Висновки і пропозиції. В процесі управління діловою активністю підприємства доцільним є застосування такої системи, яка забезпечує можливість оцінки ефективності діяльності підприємства в розрізі окремих проекцій, дає змогу збалансовувати фінансові показники з нефінансовими та використовувати весь обсяг наявної інформації в процесі управління. Саме такою є система збалансованих показників Каплана та Нортона. Система BSC дозволяє управляти діловою активністю в розрізі основних аспектів його функціонування, пов'язати тактичні та стратегічні цілі управління та вимірювати кількісно етапи проходження стратегії.

Впровадження системи збалансованих показників в управлінні діловою активністю підприємства здійснюється за чотирма етапами: формування стратегії, визначення найважливіших чинників успіху, розроблення системи показників та їх цільових значень, розробка відповідного технічного рішення. Обрана стратегія управління діловою активністю пов'язується з тактичними та оперативними цілями і завданнями. Кількісне вимірювання реалізації стратегії відбувається за допомогою системи оціночних показників. При цьому, між показниками та завданнями існують чіткі причино-наслідкові зв'язки. Базовим орієнтиром досягнення обраної стратегії управління виступають показники KPI, які разом з адекватними для підприємства елементами системи збалансованих показників дають змогу сформувати ефективну систему управління діловою активністю підприємства.

Формування та відбір відповідних ключових показників ефективності щодо оцінки ділової активності підприємства, а також розроблення від-

повідного програмного забезпечення, баз даних, інтерфейсу, адекватних для українських підприємств є перспективами подальших досліджень в даному напрямку.

Список літератури:

1. Клюева Е.Ю. Збалансована система показників як інструмент досягнення фінансових цілей компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-kak-instrument-dostizheniya-finansovyh-tseley-kompanii
2. Лемішовський В.І. Збалансована система показників як інструмент формування контролінгу машинобудівного підприємства / В.І. Лемішовський // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2016. – Т. 21 (1) – С. 126-129.
3. Мєшкова Н. Удосконалення управління діловою активністю промислового підприємства / Н. Мєшкова // Аналітично-інформаційний журнал «Схід». – 2013. – № 3 (123). – С. 39-44.
4. Сидоренко-Мельник Г.М. Контроль ділової активності підприємства за ключовими показниками ефективності / Г.М. Сидоренко-Мельник, Ю.А. Козлова // Економіка та держава. – 2013. – № 10. – С.74-75.
5. Хома І.Б. Теоретичні аспекти та особливості управління діловою активністю підприємства / І.Б. Хома // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24.6. – С. 150-155.
6. Цюцюра С.В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 10. – С. 87-91.

Гаватюк Л.С., Гаврилюк М.В.
Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация
В статье рассмотрено сущность сбалансированной системы показателей (BSC) и ее использование в процессе управления деловой активностью предприятия. Охарактеризовано этапы внедрения сбалансированной системы показателей в процесс управления деловой активностью предприятия. Проведено декомпозицию стратегии управления деловой активностью по четырем основным блокам сбалансированной системы показателей. Представлено систему оценочных показателей деловой активности предприятия в разрезе четырех основных блоков. Подано определение понятия «ключевые показатели эффективности» (KPI). Предложено в качестве ключевых показателей эффективности управления деловой активностью предприятия использовать коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент устойчивости экономического роста и показатель экономической доданной стоимости.
Ключевые слова: сбалансированная система показателей, деловая активность, управление деловой активностью, блоки управления, оценочные показатели, ключевые показатели эффективности.

Gavatiuk L.S., Gavryliuk M.V.
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

USE OF BALANCED SCORE CARD IN A BUSINESS ACTIVITY MANAGEMENT

Summary
The article is devoted to researching balanced scorecard and its use in the business activity management. Implementation stages of a balanced scorecard for business activity management and decomposition of business activity strategy are described and analyzed. System of business activity estimate is proposed. The term «Key Performance Indicators» is defined. Asset turnover ratio, stability factor of economic growth and the rate of economic value added are proposed as a key indicators of business activity management.
Keywords: Balanced Scorecard, business activity, business activity management, control unit, estimate indicators, Key Performance Indicators.