

УДК 658.15:005.334

РОЛЬ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Заярна Н.М., Заник С.С., Нечесанов М.Ю.

Львівський торговельно-економічний університет

Висвітлено зміст поняття «ефективність господарської діяльності» в контексті комплексної результативності досягнення підприємством основних організаційно-господарських цілей. Зазначено, що одним із початкових етапів системи антикризового управління підприємства є комплексна оцінка ефективності його діяльності, яка проводиться незалежно від кризової ситуації. Представлено еволюцію показників (критеріїв), що характеризують результативність підприємницької діяльності. Визначено роль та правила формування збалансованої системи показників, що складається з набору фінансових та нефінансових показників діяльності підприємства.

Ключові слова: результативність, ефективність, збалансована система показників, фінансові, нефінансові показники та індикатори, антикризове управління.

Постановка проблеми. Структурні перетворення в українській економіці, зумовлені розвитком ринкових відносин та інтеграцією в міжнародне економічне співтовариство, визначають необхідність використання методологій і технологій управління, що відповідають вимогам нових економічних реалій. Динамічне середовище в першу чергу вимагає безперервного вдосконалення методів та інструментів як стратегічного управління підприємством загалом, так і антикризового управління як його центральної складової.

Оцінка ефективності господарської діяльності є важливою складовою системи антикризового управління підприємством і виступає додатковим стимулом розвитку вітчизняної економіки. Необхідність удосконалення комплексної оцінки ефективності діяльності підприємств та формування сучасної системи оціночних показників, що ґрунтується на так званій «збалансованій системі» зумовили доцільність і актуальність представленого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зауважити, що потреба в аналітичному (діагностичному) дослідженні діяльності підприємств для виявлення проблемних питань функціонування та розробки засобів щодо покращення їх становища не викликає сумнівів та усвідомлюється більшістю вчених-економістів. Зокрема аспекти здійснення антикризового управління на підприємстві висвітлили у своїх працях І. І. Біломістна, М. В. Білошкурський, Д. І. Бойко, Т. Г. Васильців, К. С. Головач, О. В. Горалько, К. О. Горова, Д. А. Горовий, М. С. Крамська, М. М. Лузанова, О. С. Силкін, В. О. Супрун, Т. А. Чернявська, О. Й. Шевцова та ін.

Розробку теорії та методології оцінки результативності господарської діяльності підприємств здійснювали зарубіжні учені Е. Альтман, Х. Верієн, Б. де Жувенел, Дж. С. Ф. К'ямпі, Р. Джонатан, Н. Джордіні, Д. Кларк, Р. Макафі, М. Мескон, У. Мітчелл, П. Хейне, Й. Шумпетер та ін. Вагомий внесок у вивчення теоретико-методологічних та прикладних засад щодо управління результативністю діяльності підприємств також зробили такі провідні вітчизняні вчені як В. Апопій, Г. Башнянин, І. Бланк, Р. Валевич, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Н. Міценко, А. Садеков, Л. Саркісян, Н. Ушакова, О. Шубін та ін.

Необхідність теоретичного обґрунтування, застосування концепції збалансованої системи показників та особливостей її впровадження на українських підприємствах знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних авторів як К. Редченко, О. Пестрецової, Т. В. Момота, Ж. Смотрич та ін. Серед зарубіжних науковців слід виділити праці таких вчених, як Д. Нортона, Р. Каплана, А. Томпсона, Дж. Стрікленда, М. Портера, Г. Мінцберга, Р. Коха, І. Ансоффа, Х. Віссема, Пола Р. Нівена, М. Г. Брауна та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналізуючи основні результати наукових праць учених-економістів, присвячених дослідженню теоретичних й прикладних аспектів діагностики та прогнозування загрози банкрутства підприємств різних галузей економіки, управління господарською діяльністю, ефективності та їх фінансовому забезпеченню, слід вказати на той факт, що з-поміж значної кількості розроблених галузевих комплексних методик оцінки ефективності господарської діяльності підприємств в контексті антикризового управління виникає необхідність приділити більше уваги формуванню збалансованої системи показників ефективності, що й зумовило тематичну спрямованість представленого дослідження.

Мета статті. Визначити роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством, та навести приклади показників та індикаторів, які покладені в її основу.

Викладення основного матеріалу. Починаючи з виникнення підприємництва як сфери економічної діяльності, питання виміру ефективності завжди привертало увагу як практиків, так і науковців. Головний зміст поняття «ефективність господарської діяльності» полягає у комплексній результативності досягнення підприємством основних організаційно-господарських цілей. Традиційно під ефективністю господарської діяльності розуміється результативність, яка вимірюється відношенням результату до витрат (ресурсів), при чому існує багато видів ефекту та різноманітність витрат. Разом з тим результат господарської діяльності повинен відповідати цілям і завданням підприємства. Очевидно, що до цілей підприємства доцільно віднести наступні:

- одержання максимально можливого прибутку;
- спрямування власних грошових коштів на придбання основних засобів, в будівництво тощо та платежі за користування нематеріальними ресурсами;
- організацію процесу формування власних оборотних коштів;
- формування оборотних активів за рахунок залучених фінансових ресурсів у разі потреби;
- своєчасність повернення залучених коштів та сплату відсотків за користування позиками, податків, дивідендів, інших платежів;
- забезпечення поточної платоспроможності шляхом оптимального співвідношення вартості оборотних активів з обсягом зобов'язань;
- зниження операційних витрат.

Реалії сьогодення в економічному просторі України з характерним для них загостренням проявів конкурентної боротьби, зниженням платоспроможності як господарюючих суб'єктів, так і населення, що призводить до дисбалансу попиту і пропозиції на ринку, недостатньо інтенсивним розвитком інноваційно-інвестиційної діяльності, динамічність змін зовнішнього середовища, невідомість стратегічного простору стали основною причиною стагнації підприємств різних сфер економіки. З огляду на вище зазначене, стає все більш очевидним, що для підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства, потрібні істотні зміни й модернізація всіх аспектів його функціонування, а пріоритетною передумовою його стабілізації виступатиме безперервне вдосконалення методів та інструментів управління ефективністю. В контексті стратегічного управління центральне місце доцільно відвести антикризовому управлінню, яке тісно пов'язане з економічною стійкістю, що розглядається як стан динамічного розвитку підприємства, коли усі його соціально-економічні складові за будь-яких збурень зовнішнього та внутрішнього середовищ зберігають стан економічної рівноваги на тому чи іншому рівні [43, с. 9]. Одним із початкових етапів системи антикризового управління підприємства

є комплексна оцінка ефективності його діяльності, яка проводиться незалежно від наявності чи стану кризової ситуації. До інструментів діагностики ефективності діяльності відносять оцінку показників платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості та системи показників рентабельності.

Разом з тим, в останні роки в зарубіжній економічній літературі досить часто звучить критика традиційних фінансових показників, джерелом яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності, як основи для прийняття управлінських рішень. Ця критика спрямована на ретроспективний характер цих показників, що значно зменшує їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. Крім того, показники, сформовані в середовищі традиційного бухгалтерського обліку, в останні роки більшою мірою втратили цінність для менеджменту й зовнішніх інвесторів. Це пояснюється зростанням масштабів та ускладненням умов функціонування бізнесу, необхідністю швидкого реагування на зміни середовища та зміщенням акцентів у ресурсному забезпеченні розвитку підприємства з матеріальної на нематеріальну складову. В результаті пошуку нових підходів до оцінювання ефективності бізнесу, друга половина минулого століття ознаменувалася появою значної кількості оцінних систем, що мають забезпечити різноаспектне (на протигагу винятково фінансовому) оцінювання діяльності підприємства. Еволюція показників (критеріїв), що характеризують результативність підприємницької діяльності знайшла відображення на рис. 1.

Усі перелічені на рис. 1 аналітичні моделі зробили значний внесок у формування нових принципів оцінювання діяльності та розвитку компаній, зламали сталий підхід щодо фінансового вимірювання досягнень. Більшість ідей, запропонованих розробниками цих оцінних моделей, були успішно апробовані на практиці й узагальнені в найпопулярнішій сьогодні як у глобальному бізнес-середовищі, так і на вітчизняних підприємствах. Але останнім часом найбільшої популярності



Рис. 1. Еволюція оцінних показників діяльності підприємств

Джерело: складено за [2, с. 199]

набула концепція Balanced Scorecard (BSC), яка отримала назву «система збалансованих показників». Її розробники – Р. Каплан і Д. Нортон, вперше репрезентували результати свого дослідження у 1992 р. (R.S. Kaplan and D.P. Norton «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance», Harvard Business Review, 1992).

За своєю базовою основою і концептуально-функціональною спрямованістю система збалансованих показників являє собою оцінно-аналітичний інструментарій визначення рівня ефективності функціонування публічних компаній (вимірники, що управляють ефективністю). Вона формувалася як оцінна система, що складається з набору фінансових та нефінансових показників (індикаторів) діяльності підприємства. Згодом збалансована система показників вийшла за межі оцінної моделі й почала формуватися як система стратегічного управління, яка дає змо-

гу сформуванню механізму реалізації стратегічних цілей, перевести стратегію у дії та інструмент ефективної комунікації та поширення інформації. Підвищення ролі нефінансових індикаторів при ухваленні управлінських рішень зумовлене передусім зростанням ролі нематеріальних активів, серед яких: лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їх утримання, прогресивність технологій і раціональність бізнес-процесів, кваліфікований персонал – це чинники, що сприяють зростанню вартості компанії. Більшість з означених напрямів є стратегічно-орієнтованими, а оцінні індикатори відкривають можливість сформуванню дієвого механізму реалізації стратегії.

Суперечності між широкими конкурентними можливостями і не бездоганною моделлю фінансової бухгалтерської звітності стало причиною створення синтезованого явища: збалансованої системи показників. Ця система зберігає тради-

Таблиця 1

Приклади збалансованої системи показників та індикаторів

Цілі	Показники	Індикатори
ФІНАНСИ		
Перевершити очікування акціонерів	Ціна акції, грн. Рентабельність інвестицій, %	
Збільшити обсяг продажу	Дохід, грн.	<ul style="list-style-type: none"> • Приріст дохідності капіталу • Темп зростання прибутку • Зростання доходів
Збільшити обсяг прибутку	Валовий прибуток, грн. Частка поточних витрат в обсязі продажу, %	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень виконання встановлених норм використання ресурсів • Рівень виконання бюджету • Величина операційних витрат
Диверсифікувати доходи	Прибуток від 20% найбільш дохідних клієнтів, грн. Продукти, що приносять понад 5% прибутку од.	
КЛІЄНТИ		
Збільшити обсяг збуту	Коефіцієнт перехресних продажів, % Показник збереження клієнтської бази, % Частка найкращих постачальників для клієнтів, %	<ul style="list-style-type: none"> • Приріст нових клієнтів • Частка нових клієнтів у структурі клієнтського портфеля • Частка доходу, яку забезпечило залучення нових клієнтів
Диверсифікувати клієнтську базу	Нові комерційні пропозиції для нових ринків, од.	<ul style="list-style-type: none"> • Частка ринку
Залучити нових клієнтів	Виручка від залучених клієнтів, грн. Витрати на рекламу, грн.	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень впізнаваності компанії • Кількість публікацій у мас-медіа
ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ		
Сфокусуватися на дохідних сегментах ринку	Кількість нових сегментів, од	<ul style="list-style-type: none"> • Час обслуговування клієнта • Кількість скарг • Кількість повторних продажів
Розробити нові товари	Доходи від продажу нових товарів, грн. Час для виведення продукції на ринок, дні	<ul style="list-style-type: none"> • Частка бізнес-процесів, що пройшла внутрішню сертифікацію
Процес виконання замовлення	Час виконання замовлення, дні Вчасна доставка, %	<ul style="list-style-type: none"> • Технологічний рівень виробництва • Частка бракованої продукції
НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК		
Розвивати навички співробітників	Дохід на одного працівника, грн. Рівень задоволення співробітників, % Кількість днів підготовки одного співробітника, дні Показник стабільності кадрового складу, %	<ul style="list-style-type: none"> • Частка персоналу, що підвищила кваліфікацію • Кількість корпоративних тренінгів • Витрати на навчання • Рівень задоволення працівників якістю умов праці
Інтегрувати системи	Виконання плану інтеграції інформаційних технологій, % Частка замовлень, які отримані через Інтернет, %	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень лояльності працівників • Рівень лояльності клієнтів • Якість інформаційного забезпечення • Рівень використання можливостей інформаційного продукту • Кількість автоматизованих процесів • Плинність кадрів Індекс опитування співробітників <ul style="list-style-type: none"> • Частка заробітної плати в структурі витрат компанії • Якість соціального пакета

ційні фінансові параметри, які відбивають аспект подій, що вже сталися. Це, безсумнівно, важливо для підприємств, інвестиції яких у довгострокові потенційні можливості та відносини з клієнтами не були визначальними з погляду досягнення успіху. Орієнтація лише тільки на фінансові критерії та показники є нераціональним для управління та оцінки діяльності підприємства, орієнтованого на створення вартості через інвестування в клієнтів, постачальників, працівників та інноваційні проекти. Чотири складові збалансованої системи показників були розроблені таким чином, щоб задовольнити вимоги найрізноманітніших підприємств із різних галузей. Розподіл здійснено за принципом відображення цільових установок розвитку підприємства в зазначених напрямках. Таким чином збалансована система показників відображає набір показників, за якими визначають всі суттєві види й аспекти діяльності. Однак ці складові зразок, а не догма, вони не є необхідними та достатніми для вітчизняних підприємств.

За повнотою охоплення процесу розвитку діяльності підприємства виділено вибіркові (фрагментарні) та комплексні (системні) індикатори. Стосовно способу формування існують первісні (є безпосередньою характеристикою явища чи процесу) та похідні індикатори. Зокрема у концепції збалансованої системи показників Р. Каплана, Д. Нортона вони називаються «драйверами результативності» і «результуючими оцінками». Приклади збалансованої системи показників та індикаторів представлено в табл. 1.

При формуванні системи збалансованих показників необхідно дотримуватися таких правил:

- необхідність зв'язку обраних індикаторів зі стратегією розвитку організації в довгостроковій перспективі, забезпечення їх релевантності. Наголос на показниках, що визначають перспективи розвитку, дають реальну можливість менеджменту організації керуватися не лише оперативними діагностичними індикаторами, а й спрямовувати процес управління на досягнення стратегічних завдань;

- забезпечення достовірності вимірювання показників збалансованої системи через застосування кількісного або якісного оцінювання індикаторів для запобігання суб'єктивним експертним оцінкам, використання таких індикаторів, які формуються на засадах об'єктивного оцінювання ситуації;

- прозорість упровадження, що передбачає інформування персоналу підприємства, залучення його до розроблення, чітке розуміння й однакове тлумачення кожним співробітником підприємства показників збалансованої системи, цільової шкали індикаторів, а також можливість оперативного відстеження й забезпечення, які не потребують значних коштів для інформаційного забезпечення.

Основною метою розроблення системи збалансованих показників, за словами її авторів, було подолання обмежень монетарної управлінської системи, яка панувала у плануванні й звітності компанії наприкінці минулого століття, й не давала можливості достовірно оцінити різновекторні параметри і результати діяльності компанії, забезпечити керівництво компанії інформацією щодо прийняття управлінських рішень.

Висновки. Загалом, враховуючи специфіку нестабільності та ризикованості української економіки, розробка антикризової стратегії має забезпечити узгодження цілей діяльності підприємства та необхідних для їх досягнення ресурсів, дозволить поєднати конкурентні переваги та усунути недоліки функціонування підприємства, виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також провести оцінку діяльності та спрогнозувати розвиток підприємства у майбутньому. Саме впровадження збалансованої системи показників дозволить ефективно реалізувати обрану стратегію та подолати кризи на шляху розвитку. Отже за умови такого використання система стає основою управління підприємством інформаційної епохи та дозволяє використати переваги технології збалансованої системи показників для підвищення ефективності бізнесу.

Список літератури:

1. Білошкурський М. В. Методологія оцінки ефективності господарської діяльності в антикризовому управлінні підприємствами: Монографія / М.В. Білошкурський – Умань: Видавець «Сочінський», 2010. – 180 с.
2. Верба В. А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
3. Заярна Н. М. Економічна безпека національного господарського комплексу як об'єкт дослідження в системі основних концептуальних характеристик економічної безпеки держави / Г. В. Кізн, Н. М. Заярна // Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: матеріали щорічної наукової конференції професорсько-викладацького складу і аспірантів Львівського торговельно-економічного університету / [відповід. за вип.: проф. Семак Б. Б.]. – Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017 р. – С. 107–109.
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 320 с.
5. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
6. Ляшенко Г.П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно // – Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – Вип. 1(64). – Ірпінь, 2014. – С. 23–31.

Заярна Н.Н., Заник С.С., Нечесанов М.Ю.

Львовский торгово-экономический университет

РОЛЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация

Раскрыто содержание понятия «эффективность хозяйственной деятельности» в контексте комплексной результативности достижения предприятием основных организационно-хозяйственных целей. Отмечено, что одним из начальных этапов системы антикризисного управления предприятия является комплексная оценка эффективности его деятельности, которая проводится независимо от кризисной ситуации. Представлено эволюцию показателей (критериев), характеризующих результативность предпринимательской деятельности. Определена роль и правила формирования сбалансированной системы показателей, состоящий из набора финансовых и нефинансовых показателей деятельности предприятия.

Ключевые слова: результативность, эффективность, сбалансированная система показателей, финансовые, нефинансовые показатели и индикаторы, антикризисное управление.

Zayarna N.M., Zanik S.S., Nechesanov M.Yu.

Lviv Trade and Economic University

ROLE OF BALANCED SYSTEM OF INDICATORS RESULTS OF ACTIVITY IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM BY THE ENTERPRISE

Summary

The concept «efficiency of economic activity» is highlighted in the context of the complex effectiveness of achieving the enterprise's main organizational and economic goals. It is noted that one of the initial stages of the crisis management system of the enterprise is a compliment assessment of its activities effectiveness, which is carried out regardless of the crisis situation. Presented the evolution of indicators (criteria) characterizing the effectiveness of enterprise's activity. The role and rules for the balance formation system of indicators is determined, consisting a set of financial and non-financial indicators of the enterprise's activity.

Keywords: effectiveness, efficiency, balanced system of indicators, financial, unfinancial indexes and indicators, anti-crisis managemen.