

рами: ABC-аналіз (Activity Based Costing), EVA-метод (Economic Value Added), аналіз "ланцюжка цінностей" (Value Chain Analysis), система показників BSC (Balanced Score Cards) та ін., використання яких в значній мірі дозволить добитися ефективності розроблених стратегій.

Натепер можна визначити, по меншій мірі, дві причини за яких інтегровані рішення завдань стратегічного управління мало затребувані.

По-перше, вартість розробки стратегій, а по-друге, управлінці ще не мають навичок їх використання і не розуміють їх користі. Перша обставина пов'язана з низькою платоспроможністю, характерною українським споживачам. Друга більш важлива, оскільки свідчить про незрілість процесів стратегічного управління підприємствами, властиву вітчизняним підприємствам.

Запропоновані нами методичні підходи щодо алгоритму стратегічного управління та аналітичні напрямки оцінки діяльності суб'єктів господарювання в процесі опрацювання стратегічних цілей, проведення стратегічної діагностики, планування та контролю дозволять їм в реальному часі приймати виважені управлінські рішення, що є запорукою їх ефективної діяльності.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком., 1999. – 416 с.
2. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
5. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
7. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Отримано 07.09.2009

УДК 69.007

Т.Е.ОДАРЕНКО

Харьковская национальная академия городского хозяйства

ФОРМИРОВАНИЕ МОДИФИЦИРОВАННОЙ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Исследуется характер связи оценки и стимулирования деятельности работников и стратегического развития предприятия. Приведены основные критерии отбора ключевых показателей для построения сбалансированной системы показателей. На основе выделенных критериев разработан перечень интегральных показателей.

Досліджується характер зв'язку оцінювання та стимулювання діяльності працівників та стратегічного розвитку підприємства. Наведено основні критерії відбору ключових показників для побудування збалансованої системи показників. На основі виділених критеріїв розроблено перелік інтегральних показників.

The features of connection between estimating and stimulating workers activities in an enterprise strategic development are revealed. The main criteria of selecting the key indices for constructing balanced indices system are given. A list of integral indices has been worked out on the basis of the criteria obtained.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, интегральные показатели, проекция оценки и стимулирования деятельности работников.

Современный подход к стимулированию труда рассматривает его как систему взаимоотношений между акционерами, руководителями, работниками, потребителями, государством и другими заинтересованными сторонами. Из этого следует, что классический аппарат стимулирования деятельности работников стал все меньше удовлетворять возрастающие потребности, поскольку базировался в основном на взаимосвязывании потребностей работника и текущих результатов предприятия, которые не отражают многих важных для менеджмента и акционеров факторов. При этом на развитие предприятия стали существенно влиять не вещественные активы, такие как известные бренды, знания и опыт ключевых работников, владение передовой технологией и др. В то же время возникает трудность мониторинга долгосрочного развития компании, т.е. отсутствует адекватный механизм контроля выполнения стратегического плана. Руководство большинства строительных компаний пытается предусмотреть ситуацию на несколько ходов вперед, они разрабатывают планы развития предприятия на долгосрочную перспективу и стратегию их выполнения. Проблема, однако, складывается в отсутствии инструмента, который позволяет персоналу влиять на выполнение стратегии во всей ее полноте. Поэтому к стратегическим планам, на составление которых потрачены достаточно большие усилия, в компаниях часто относятся недостаточно серьезно.

Соответственно возникает потребность не просто в построении механизма стимулирования деятельности работников, а в формировании системы, которая бы позволила сбалансировать потребность, мотивы, цель работника со стратегической целью строительной компании. За рубежом самой распространенной является система сбалансированных показателей, которая предложена американскими профессорами Р.Капланом и Д.Нортоном – Balanced ScoreCard (BSC) [1].

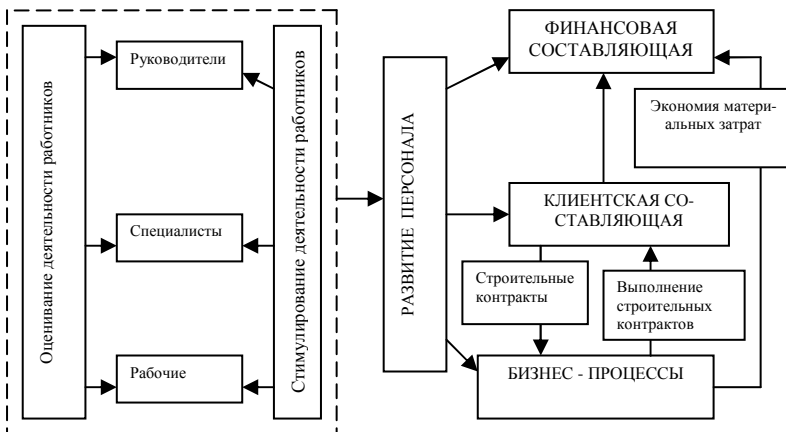
Вопросами модификации BSC для предприятий разной отрасли и рассмотрением основных аспектов этой проблемы занимаются

А.Н.Лапин, Е.Нели, К.Адамс, М.Кеннерли, Н.Г.Олве, К.-Й.Петри, Ж.Рой, С.Рой, Н.Козак, Г.Кашеев, В.И.Грачев, И.П.Косарева, В.В.Прохорова, Т.Б.Кузенко, О.О.Терещенко, В.О.Василенко, И.А.Бланк, А.Н.Поддерегин [2-11]. Сбалансированная система показателей Нортона-Каплана за несколько лет стала самым популярным инструментом измерения и стратегического управления бизнесом, который наиболее активно использовался в США, Великобритании, Германии и странах Восточной Европы.

Поэтому целью данной статьи является сформировать сбалансированную систему показателей для строительных предприятий и получить ее модификацию с использованием модели проекции оценки и стимулирования деятельности работников. Соответственно для этого необходимо установить характер связи оценки и стимулирования деятельности работников и стратегического развития предприятия.

Р.Каплан и Д.Нортон выделили четыре проекции: «Финансы», «Маркетинг», «Персонал», «Бизнес-процессы». С их помощью сбалансированная система показателей эффективности предоставляет схему для перевода общей стратегии компании в сроки операционного процесса. Сбалансированная система показателей (ССП) – механизм реализации стратегии; инструмент, который нацеливает компанию на стратегию долгосрочного успеха, который переводит виденье компании и ее стратегии в набор взаимозависимых сбалансированных показателей, которые оценивают критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации [1].

Каждый из данных аспектов должен содержать: информацию о цели, которую хочет достичь организация; показатели, с помощью которых можно измерять успеваемость достижения цели; целевые значения показателей, которые свидетельствуют о достижении/недостижении поставленной цели; стратегическую инициативу – комплекс мероприятий, направленных на ликвидацию так называемого «разрыва» между фактическими значениями показателей и их целевыми значениями. Каждая стратегическая инициатива должна быть обеспечена достаточным количеством ресурсов: человеческих, финансовых, технических. Стратегические инициативы должны быть определены для каждого показателя и способствовать достижению целевого значения показателя. Соответственно инициативы порождают результат, а реализация стратегии осуществляется путем реализации инициатив. Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что система оценки и стимулирования деятельности работников влияет на все четыре составляющие СПП. Соответственно общую модель Р.Каплана и Д.Нортон предлагается модифицировать (рисунок).



Общая модель проекции оценки и стимулирования деятельности работников
модифицированной системы сбалансированных показателей

Чтобы стратегическая цель была достигнута, ее основные аспекты должны быть отражены в системе оценивания и стимулирования деятельности работников. Это необходимо для согласования и сбалансирования цели работника и цели, которую поставило перед собой предприятие.

П.Р.Нивен отмечает, что при внедрении системы сбалансированных индикаторов Д.Нортон и Р.Каплана на предприятии необходимо формировать критерии отбора ключевых индикаторов [12]. К таким критериям целесообразно отнести: связь индикаторов со стратегией развития организации в долгосрочной перспективе; количественное выражение индикаторов; доступность (в систему показателей должны включаться такие индикаторы, которые можно оперативно отслеживать и которые не нуждаются в значительных средствах для их информационного обеспечения); информационная прозрачность (каждый работник организации должен четко понимать целевую шкалу индикаторов, их тактическое и стратегическое назначение); релевантность (индикаторы должны четко отображать цель организации); единственное толкование индикаторов.

Система индикаторов призвана спрогнозировать, оценить и проанализировать результативность предприятия в целом, его подразделений, видов деятельности, использования ресурсов и т.п. При этом под индикаторами следуют понимать ключевые показатели, которые целостно отображают состояние и тенденцию развития соответствующей

щего объекта. Одной из проблем внедрения и применения в организации системы индикаторов является выбор их количества и состава. На отдельных предприятиях устанавливаются индикаторы, с помощью которых прогнозируются и оцениваются отдельные виды деятельности: производственная, маркетинговая, финансовая, логистическая, внешнеэкономическая и т.п.

В условиях ограниченных ресурсов в организации основным заданием системы индикаторов выступает оценивание и прогнозирование использования разных видов ресурсов: трудовых, материальных, энергетических, информационных, финансовых. Ресурсное оценивание осуществляется на всех уровнях и звеньях предприятия.

Чтобы избранные индикаторы реально отображали состояние и тенденцию развития объектов, необходимо руководствоваться их экономической сутью. Соответственно информация, предназначенная для расчета индикаторов, в большей степени должна базироваться на данных управленческого учета, а не бухгалтерского или налогового. Качество аналитического материала, который базируется на системе индикаторов, в первую очередь зависит от полноты, достоверности и адекватности информационного обеспечения. Если на предприятиях отдельные индикаторы являются критериями для материального стимулирования, то есть угроза укрывательства реальной информации и представления неправдивой. Кроме того, возможно сопротивление со стороны работников при внедрении системы индикаторов, поскольку при этом увеличивается уровень ответственности за участок работы, сегмент, объект, использование определенных ресурсов и т.п. Все процедуры предприятия выполняют конкретные люди, которые должны владеть определенными навыками, знаниями и опытом.

Сбалансированная система показателей призвана оценить работу и организацию в целом, и ее отдельной службы над созданием потребительской стоимости, вноса каждого подразделения в достижение результата и сделать это по достижению конкретного показателя. Таким образом, создается механизм, который всесторонне и максимально конкретно оценивает результаты деятельности предприятия и его работников, продуцирует более совершенную систему оценки их экономического вноса. А это дает дополнительные основания для объективности оплаты труда работников предприятия.

Главное преимущество экономической системы мотивации, построенной на основе ССП, заключается в том, что она работает постоянно: стремясь заработать больше, персонал активнее содействует развитию компании, а с ростом компании у работника появляется возможность зарабатывать еще больше.

Следует отметить, что соответственно специфике строительного предприятия, персонал разделяют на работников основного производства, общепроизводственный персонал и административный персонал. Внедрение факторов достижения результатов (опережающих индикаторов) предусматривает расчет интегральных показателей оценки эффективности деятельности предприятия (таблица). Проведение мониторинга трендов общего индекса удовлетворенности персонала на всех уровнях организации не означает, что теряется детализация процессов оценки, потому что дополнительные данные, как и раньше, находятся в базе (на тот случай, если они кому-то понадобятся).

Основные интегральные показатели для внедрения модифицированной ССП с использованием модели проекции оценки и стимулирования деятельности работников

№ п/п	Категория работников	Показатель	Формула расчета	Составляющая	Нормативные показатели
1	2	3	4	5	6
A	Административный персонал				
A1	Руководители подразделений	Интегральный показатель (Иа1)	$Ia1 = Ia2 \times Ia3$		Норматив 1-0. Превышение нормы больше 1
A2	Специалисты	Интегральный показатель (Иа2)	В зависимости от специфики (бухгалтерия, отдел сбыта, отдел планирования, финансовый отдел)		
A3	Рабочие	Интегральный показатель (Иа3)	$Ia3 = Bз / Бад$	Бз, Бад – соответственно в общих чертах возможное количество баллов и баллы, которые выставил админперсонал за работу	
B	Общепроизводственный персонал				
B1	Руководители подразделений	Интегральный показатель (Ив1)	$Iв1 = Ив2 \times Ив3$		Норматив 1-0. Превышение нормы больше 1
B2	Специалисты	Интегральный показатель (Ив2): индекс удовлетворенности рабочих основного производства (Изов); индекс экономии расходов (Ивте)	$Iв2 = Изк \times Ивте \times Ипр$ $Изов = Тплк / Тфк$ $Ивте = \Delta Втф / Втф$	Тплк, Тфк – соответственно срок выполнения контракта плановый и фактический; $\Delta Втф$ – экономия расходов; Вт ф – фактические затраты	

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6
V3	Рабочие	Интегральный показатель (Ив3): индекс расходов (Ивт); индекс удовлетворенности рабочих основного производства (Изов)	$\text{Ив3} = \text{Ивт} \times \text{Изов}$ $\text{Ивт} = \text{Вт пл.} / \text{Вт ф.}$ $\text{Изов} = (\text{Тпл} / \text{Тф}) (\text{Бз} / \text{Бов})$	Вт пл., Вт ф – соответственно плановые и фактические расходы; Тпл, Тф – соответственно срок выполнения работы плановый и фактический; Бз, Бов – соответственно в общих чертах возможное количество баллов и баллы, которые выставили работники основного производства за работу	
C	<i>Персонал основного производства</i>				
C1	Руководители подразделений	Интегральный показатель (Ис1)	$\text{Ис1} = \text{Ис2} \times \text{Ис3}$		Норматив 1-0. Превышение нормы больше 1
C2	Специалисты	Интегральный показатель (Ис2): индекс удовлетворенности клиента (Изк); индекс экономии расходов (Ивте); индекс премии предусмотренной контрактом за досрочное завершение строительства (Ипр)	$\text{Ис2} = \text{Изк} \times \text{Ивте} \times \text{Ипр}$ $\text{Изк} = (\text{Тплк} / \text{Тфк})$ $\text{Ивте} = \Delta \text{Вт ф.} / \text{Вт ф.}$ $\text{Ипр} = \text{ПР} / \text{Вт ф.}$	Тплк, Тфк – соответственно срок выполнения контракта плановый и фактический; $\Delta \text{Вт ф.}$ – экономия расходов; Вт ф – фактические затраты	Норматив 1-0. Превышение нормы больше 1
C3	Рабочие	Интегральный показатель (Ис3): индекс расходов (Ивт); индекс удовлетворенности клиента (Изк)	$\text{Ис3} = \text{Ивт} \times \text{Изк}$ $\text{Ивт} = \text{Вт пл.} / \text{Вт ф.}$ $\text{Изк} = (\text{Тпл} / \text{Тф}) (\text{Бз} / \text{Бкл})$	Вт пл., Вт ф – соответственно плановые и фактические расходы; Тпл, Тф – соответственно срок выполнения работы плановый и фактический; Бз, Бкл – соответственно общее возможное количество баллов и баллы, которые выставил клиент за работу	

Каждое строительное предприятие на практике имеет свою специфику применения ССП. Для больших предприятий предлагается

использование именно интегральных показателей. Но при практическом внедрении этой системы на меньших предприятиях предполагается, что сбалансированная система должна состоять из натуральных, то есть несинтетических показателей.

Построение сбалансированной системы показателей является достаточно сложным процессом, который разделяется на несколько этапов. В данном случае предлагается механизм применения экономико-математических методов в процессе формирования системы показателей в пределах определенного аспекта деятельности предприятия. Этот процесс сводится к трем последовательным шагам:

- 1) выбор нескольких основных характеристик в рамках определенного аспекта деятельности предприятия (до восьми характеристик);
- 2) составление наиболее полного перечня показателей (признаков), которые наиболее адекватно отображают сущность каждой характеристики с учетом специфики данного предприятия;
- 3) выбор показателя-репрезентанта для каждой характеристики.

На третьем шаге фактически происходит редукция пространства признаков. В ситуации, когда выбор между показателями не является очевидным, редукцию пространства признаков целесообразнее осуществить с помощью экономико-математических методов. В таком случае выбор одного показателя из группы однотипных является неполной редукцией пространства признаков, которую целесообразно реализовать с помощью метода центра тяжести [13].

Совокупность показателей-репрезентантов, сформированная с помощью метода центра тяжести, является системой показателей, что адекватно характеризует определенный аспект деятельности предприятия в рамках сбалансированной системы показателей.

Таким образом, положительным будет использование ССП для перестройки системы контролинга в организации, заданием которой является установление приоритетов в четырех группах целепоказателей, а также обеспечение поддержки принятия решений в условиях неопределенности. Стандарты, разработанные в пределах ССП, могут стать надежным ориентиром по определению содержания основной составляющей стратегии предприятия. Глобализированный характер ССП позволит работнику оценить свое место и собственные возможности участия в реализации стратегии предприятия или отказаться от нее. Таким образом, сбалансированная система показателей выступает и функционирует, в том числе, и как универсальная система управления предприятием.

1.Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-бизнес, 2004. – 344 с.

- 2.Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. – М., 2004. – 288 с.
- 3.Нели Е., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003. – 400 с.
- 4.Олве Н.Г., Петри К.-Й., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем. – СПб.: Питер, 2003. – 268 с.
- 5.Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом // <http://www.management.com.ua>.
- 6.Кашеев Г. Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления? // <http://www.cfin.ru/management/controlling>.
- 7.Грачов В.І., Косарева І.П., Прохорова В.В., Кузенко Т.Б. Управління фінансовою санацією. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 208 с.
- 8.Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
- 9.Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
- 10.Бланк И.А. Финансовый менеджмент. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. – 528 с.
- 11.Поддєрьогін А.М. та ін. Фінансовий менеджмент. – К.: КНЕУ, 2001. – 294 с.
- 12.Пол Р. Нивен. Диагностика сбалансированной системы показателей. – Баланс Бизнес Букс. – 2006. – 256 с.
- 13.Котлик А.В. Використання методу центру ваги при побудові збалансованої системи показників // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Вип.219. Т.2. – 2007. – С.156-158.

Получено 01.09.2009

УДК 330.15

М.В.БАРУН

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

РЕСУРСОЕМНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ЯК УЗАГАЛЬНЮЮЧИЙ ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаються питання раціонального використання ресурсів на підприємстві, а також показники, які характеризують ефективність їх використання, і ресурсоємність виробництва як узагальнюючий показник.

Рассматриваются вопросы рационального использования ресурсов на предприятии, а также показатели, характеризующие эффективность их использования, и ресурсоемкость производства как обобщающий показатель.

The problems of rational use of resources at an enterprise and the indexes characterizing the efficiency of the use of resources and resource intensity of production as a summarizing index are considered.

Ключові слова: ефективність використання ресурсів, показники, критерій ефективності, ресурсоємність виробництва.

Функціонування сучасного українського підприємства, в умовах обмеженості ресурсів, ставить перед ним якісно нові вимоги в підхо-