

У результаті визначається розбіжність між факторною характеристикою обраного етапу та наявними можливостями підприємства. Проводиться оцінка значимості факторів, за якими була виявлена розбіжність, визначається значимість цих факторів, а також ступінь впливу виявленої різниці на результати отримання новачії, досягнення цілей розвитку і на діяльність підприємства в цілому. Ретельний аналіз та об'єктивна оцінка отриманих висновків за результатами порівняння створюють умови для прийняття рішення про зміну обраного етапу, що спричинить повернення до комплексної оцінки, або про можливість впровадження інноваційних дій саме на цьому етапі створення та впровадження нововведень. Наступним кроком стає розробка та впровадження стратегії подальшого розвитку з урахуванням обраної форми взаємодії з наукою.

Впровадження нововведень шляхом інноваційного проекту, поряд з економічним результатом, повинно мати показники принципової новизни, патентної, ліцензійної чистоти, пріоритетності спрямування інновацій, унікальності та світової конкурентоздатності нововведення, а також можливості виробничого та ринкового застосування. Однак, поряд з цим, головними оцінювальними критеріями інноваційного проекту при залученні інвестицій є його фінансова, комерційна, бюджетна і економічна ефективності.

- 1.Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 278 с.
- 2.Клевлин А.И., Моисеев Н.К. Организация органичного производства. – М.: Омега-Л, 2003. – 360 с.
- 3.Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с
- 4.Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 400 с.

Отримано 31.08.2005

УДК 658.5

А.В.ШТЕРЕВЕРЯ

Харківський національний економічний університет

ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Розглядаються основні сучасні методи управління на підприємстві, їх недоліки, переваги та необхідність запровадження нового методу управління – збалансованої системи показників на українських підприємствах.

Ефективність організації виконання функцій управління, етапів

процедур і операцій з прийняття рішень залежить від прийнятого методу чи сукупності методів управління на підприємстві. Методи управління – це способи і прийоми управлінської діяльності, що допомагають спрямувати роботу підприємства у досягненні цілей [6, 7, 9, 11]. Методи управління пов'язані з виконанням функцій менеджменту, які складають зміст процесу управління. На підприємстві може використовуватися не один метод, а декілька. Сукупність методів утворює систему й використовується комплексно з урахуванням умов і специфіки розв'язуваних задач. Методи управління активно впливають один на одного, і результат управління на підприємстві є наслідком їх складної системної взаємодії. Методи управління залежно від мотивів, потреб та інтересів розділяються на три групи: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, як це представлено на рис.1 [2, 4, 7, 9, 11].



Рис.1 – Класифікація методів управління

Економічні методи управління утворені сукупністю засобів і інструментів, що цілеспрямовано впливають на створення сприятливих умов для функціонування й розвитку підприємства, які базуються на використанні економічних законів, товарно-грошових відношень та економічних категорій, а також норм і нормативів. Економічні методи направлені на заохочення колективу підприємства до пошуку виробничих резервів і найповнішого використання всіх ресурсів з метою прискорення науково-технічного прогресу, підвищення ефективності виробництва та якості продукції. Система економічних методів включає практично всі важелі механізму ринкового господарювання. Використання цих методів засновано на кількісному співвідношенні витрат і результатів виробництва, при цьому з'являється можливість оцінювати реакцію системи залежно від ступеня впливу на неї різних чинників [7, 9, 11].

Організаційно-розпорядницькі методи управління створені як сукупністю прийомів і способів прямого впливу на керований об'єкт з метою зміни його стану відповідно до існуючих умов. Найважливіша мета цих методів – вишукування та максимальне використання можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства.

Перевагу організаційно-розпорядницьких методів забезпечують строгість встановлених правил, швидкість прийняття рішень, успішність застосування на їхній основі інших методів управління, запобігання конфліктів у трудових колективах [7, 9, 11].

Соціально-психологічні методи об'єднані сукупністю конкретних прийомів впливу на процеси формування й розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них; структуру зв'язків потреб, інтересів, стимулів, соціальних задач. Ці методи відрізняються мотиваційною основою. Соціальна мотивація передбачає орієнтування на політичні, національні, моральні, сімейні й інші соціальні інтереси. Психологічна мотивація припускає вплив на колектив і окрему особистість з метою активізації трудової й суспільної діяльності. Соціально-психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до їхніх індивідуальних здібностей, схильностей та інтересів [7, 9, 11].

На практиці різні типи методів взаємодіють одночасно. Відзначимо, що головними аналітичними проблемами всіх цих методів є те, що кожен з них дає змогу ефективно управляти підприємством лише у притаманній, окремій проекції та містить або надто обмежений, або надто надмірний перелік оціночних показників діяльності підприємства з високим рівнем кореляційних зв'язків між окремими показниками, що дублюють один одного. І хоча за минулі десятиліття методи управ-

ління підприємством кардинально змінилися, показники, як і вся система оцінки, продовжують залишатися за минулим. Характерна особливість майже всіх методів управління на підприємстві виражена в способі формування оціночної системи показників – майже всі вони фінансові. Проте підприємствам необхідна система оцінки, здатна зрівноважити, збалансувати історичну точність і цілісність фінансових даних факторами економічного успіху, і яка дозволить їм перетворити стратегію в життя [3, 5, 10]. Тому виникає необхідність створення збалансованої системи показників (ЗСП), основним призначенням якої є забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, що є необхідною для прийняття стратегічних управлінських рішень та посилення стратегії бізнесу, її формалізації, проведення й доведення до кожного співробітника підприємства, забезпечення моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів. Невірна думка, що ЗСП облікова система, вона – складова системи управління підприємством й може бути її основним ядром (рис.2) [3, 5, 10]. ЗСП методологічно і практично сформована як метод управління за кордоном, на вітчизняних підприємствах цей метод ще не відомий і в практиці не використовується.

Відомо, що більшість систем оцінки ефективності базуються на річному бюджеті й оперативному плані підприємства. Дані системи орієнтовані на короткострокові періоди й тактику, аж ніяк не на стратегію [1, 3, 5, 8]. Поряд з традиційними системами, ЗСП також містить у собі фінансові показники як одні з найважливіших критеріїв оцінки результатів діяльності, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру.

За кордоном економісти рекомендують об'єднувати в ЗСП чотири основних складових, що визначають ступінь досягнення визначених цілей у рамках: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання й росту [3, 5, 10]. За допомогою даних проєкцій менеджери можуть визначити: привабливість підприємства для своїх акціонерів та потенційних інвесторів (проєкція фінансів); привабливість підприємства для своїх покупців (проєкція маркетингу); ранжування бізнес-процесів підприємства: які необхідно поліпшити, від яких відмовитися, на яких зосередитися (проєкція внутрішніх бізнес-процесів); розвиток, підвищення ефективності та збільшення своєї вартості (проєкція навчання й росту).

Проєкція фінансів є однією з ключових складових ЗСП. Фінансові результати – це ключові критерії оцінки поточної діяльності підприємства. Як правило, основними завданнями в рамках фінансової проєкції

виступають збільшення рентабельності продукції, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку та чистого прибутку. Ці показники є основними параметрами ефективності в рамках даної проєкції.

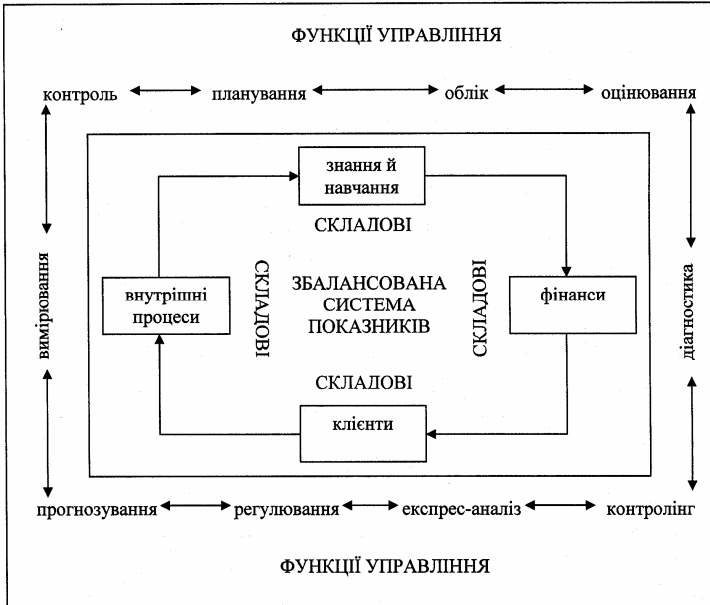


Рис.2 – Взаємозв'язок функцій управління у ЗСП

Фінансові цілі стоять на чолі дерева цілей, однак існує дуже тісний взаємозв'язок з цілями в області маркетингу, внутрішніх процесів і росту підприємства.

У рамках проєкції маркетингу керівники визначають ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля по просуванню й реалізації своїх продуктів. Це є першим кроком побудови інфраструктури даної складової системи. Потім визначаються основні параметри ефективності й показники, які їх оцінюють. Основними параметрами ефективності в даній проєкції є: задоволеність покупців, утримання клієнтів, придбання нових клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку в цільових сегментах і т.д. До цієї проєкції також обов'язково включаються показники, які визначають ціннісну пропозицію з боку підприємства, що, в свою чергу, багато в чому визначає лояльність клієнтів до постачальника продукції або послуг.

Слід зазначити, що виявлення основних критеріїв цінності пропозиції для клієнта або покупця є досить непростим завданням, що потребує досконального аналізу. Наприклад, цінність для клієнта може виявлятися у швидкій доставці й швидкості реагування на отримане замовлення. Відповідним чином, показниками, що характеризують дані параметри ефективності, можуть бути час обробки замовлення й середня швидкість доставки в годинах.

Дана проекція дає можливість менеджерам підсилити стратегію в області маркетингу й продажів, що має привести до зростання фінансових показників у майбутньому.

Проекція внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, які потребують вдосконалення й розвитку з метою зміцнення конкурентних переваг. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції підприємства, від якої залежить кількість залучених клієнтів і кінцевий фінансовий результат. Показники даної проекції фокусуються на процесах, які здійснюють основний внесок на шляху досягнення намічених фінансових результатів і задоволення покупців. Після того як ключові бізнес-процеси були виявлені, визначаються параметри, що характеризують дані процеси й розробляються показники ефективності. Наприклад, як показник ефективності процесу виробництва може бути кількість і частота поломок виробничої лінії, кількість забракованої продукції й т.д.

Слід також зазначити, що вибір ключових процесів повинен здійснюватися не тільки з позиції поточної ефективності, але й з погляду майбутніх можливостей для її підвищення. Саме тому інноваційні процеси – параметри майбутньої ефективності мають розглядатися в цій проекції системи насамперед.

Четверта проекція системи – розвиток за рахунок росту та навчання, визначає інфраструктуру, що підприємство повинно побудувати для того, щоб забезпечити ріст і розвиток у довгостроковій перспективі. Цілком природно, що забезпечити довгостроковий успіх і процвітання підприємства навряд чи можливо за допомогою технологій, що використовуються у сучасний момент. Ріст і розвиток підприємства є результатом синергії трьох основних факторів: людських ресурсів, систем і організаційних процедур. Для того щоб забезпечити собі довгострокову присутність на ринку, бізнес повинен інвестувати кошти у підвищення кваліфікації своїх співробітників, інформаційні технології, системи й процедури. Ці завдання розглядаються в рамках даної проекції ЗСП. У проекції навчання й росту основними параметрами ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їхнє вміння й кваліфікація, можливість миттєво одержувати

інформацію, яка є необхідною для прийняття управлінських рішень, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи.

На основі показників ефективності, що індивідуально розроблені, наступного зіставлення планових і фактичних даних керівники одержують інформацію, що дозволяє зробити оцінку ефективності реалізації стратегій у чотирьох основних областях, які розглядаються ЗСП. Таким чином, збалансована система показників є своєрідним засобом моніторингу й ефективним інструментом як поточного, так і довгострокового управління стратегією підприємства.

Всі критерії оцінки чотирьох проєкцій системи показників пов'язані між собою. Причинно-слідчий зв'язок є основою ланцюжка взаємодії. Так, якщо як основна мета однієї з групи цілей підприємства декларує збільшення чистого прибутку від реалізації продукції, то як можливі причини даному наслідку можуть виступати підвищення лояльності з боку існуючих клієнтів і збільшення кількості знову залучених клієнтів. У свою чергу, такі наслідки як підвищення лояльності з боку існуючих клієнтів і збільшення кількості знову залучених клієнтів стають результатом підвищення якості продукції й зменшення кількості повернень, збільшення швидкості обробки замовлення, підвищення якості сервісного обслуговування, що також є наслідком підвищення кваліфікації персоналу [3, 5, 8, 10].

Але, донині не існує загальновизнаного переліку та методики формування оціночних показників діяльності підприємства при впровадженні збалансованої системи. Рекомендуємо дотримуватися наступних вимог при формуванні оціночних показників діяльності підприємства:

1) адекватність системи показників завданням дослідження, тобто можливість за їх допомогою забезпечити виявлення стану потенціалу підприємства, рівня його відповідності вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища, здійснення узагальнюючого висновку щодо наявності передумов для його розвитку (зростання) та максимальної реалізації;

2) можливість чіткого визначення алгоритмів розрахунку показників діяльності, що забезпечує тотожність розуміння їх економічної сутності та тлумачення фахівцями-експертами;

3) охоплення показниками найважливіших характеристик системи підприємства, в яких віддзеркалюються вимоги цільового ринку та можливості підприємства щодо їх задоволення з урахуванням потенціалу підприємства;

4) наявність інформаційного забезпечення для кількісного визначення показників, проведення динамічного та порівняльного аналізу в

рамках системи підприємства;

5) оптимальна чисельність показників, які характеризують рівень адаптаційних можливостей підприємства до вимог цільового ринку;

6) можливість чіткого визначення критеріальних меж (значень показників) як бази для ідентифікації рівня адаптаційних можливостей підприємства.

Протиріччя між широкими конкурентними можливостями і небездоганною моделлю фінансової бухгалтерської звітності стало причиною створення синтезованого явища: збалансованої системи показників. Ця система зберігає традиційні фінансові параметри, які відбивають аспект подій, що вже сталися. Це, безсумнівно, важливо для підприємств, інвестиції яких у довгострокові потенційні можливості й взаємини з клієнтами не були визначальними з погляду досягнення успіху. Однак такі фінансові критерії не годяться для управління й оцінки діяльності підприємства, що спрямована на створення вартості за допомогою інвестування в клієнтів, постачальників, працівників, виробництво, технологію й інноваційні проекти.

Чотири складові ЗСП в іноземних підприємствах були розроблені таким чином, щоб задовольнити вимоги найрізноманітніших підприємств і галузей промисловості. Однак ці складові зразок, а не догма, вони не є необхідними й достатніми для вітчизняних підприємств. Підприємства можуть використовувати у своїй звітності менше чотирьох напрямків або, навпаки, залежно від виду діяльності й стратегії, мати потребу в додаткових складових.

Таким чином, завдяки цій системі здійснення стратегії підприємства перетворюється в систематизовану й зрозумілу кожному співробітнику послідовність кроків, реалізацію яких можна контролювати на різних рівнях управління, оцінюючи особистий внесок кожного в процес досягнення стратегічних цілей. Використовуючи її, керівник підприємства може управляти такими процесами, як перехід від бачення до формулювання стратегії, її доведення до всіх рівнів системи управління, здійснення бізнес-планування й розподілу ресурсів, моніторинг виконання стратегії. Складові ЗСП взагалі можуть бути різними і за кількістю, і за змістом залежно від цілей та місії підприємства, напрямків його стратегічного розвитку.

Наведені основні характеристики ЗСП свідчать про перевагу даного методу управління над іншими, про необхідність його впровадження на разі як нового методу управління для спрямування підприємств на вихід з кризового стану, для свого розвитку, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Саме даний метод зможе активізувати соціальну складову організаційного механізму

функціонування підприємств в сучасних складних умовах економіки.

1. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
2. Денисов А.Ю., Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2002. – 416 с.
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
4. Курочкін О.С. Управління підприємством (процесний аспект). – К.: МАУП, 1998. – 144 с.
5. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс - Клуб, 2003. – 328 с.
6. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / Под ред. А.К.Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 252 с.
7. Олійник С.У. Менеджмент. – Харків: Друк ЛТД, К.: Проза, 1997. – 176 с.
8. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
9. Пилипенко А.А., Пилипенко В.І. Менеджмент. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 258 с.
10. Рамперсад К.Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 352 с.
11. Румянцова З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.

Отримано 01.08.2005

УДК 658.589

О.В.РЕВЕНКО

Харківський національний економічний університет

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Аналізуються переваги і недоліки існуючих методів оцінки внутрішнього середовища підприємства. Запропоновано використовувати метод таксономічного аналізу, що дозволяє визначити рівень розвитку внутрішніх ресурсів підприємства, виявити слабкі і сильні сторони та обґрунтувати рішення щодо напрямку стратегічного розвитку суб'єкта господарювання.

Ринкові відносини, що динамічно розвиваються і обумовлюють процеси докорінних соціально-економічних перетворень, вимагають виважених і своєчасних управлінських рішень, що ґрунтуються на всебічній оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Резерви підвищення рівня розвитку підприємства сконцентровані у внутрішньому середовищі, в той час коли зовнішні фактори можуть складати передумови як позитивного, так і негативного напрямку роз-