

14. Иванов В.Л. Управление экономичною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємства машинобудівного комплексу): монографія. – Луганськ: СНУ ім. В.Далі, 2005. – 268с.
15. Ареф'єва О.В. Економична стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення / О.В. Ареф'єва, Д.М. Городинська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8 (86). – С. 34-38.
16. Бурда А.І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на сталий розвиток підприємства // науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. пр. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2009. Вип. 19.12. – 336с. – С.141-153.
17. Еремейчук Р.А. Обоснование стратегии устойчивого развития предприятия / Р.А. Еремейчук // Економіка розвитку. – 2002. – № 2(22). – С. 56-60.
18. Малинин К.Г. Устойчивость функционирования предприятия в рыночной экономике: автореф. дисс....канд.екоп. наук. – М. : МГАХМ, 1997. – 21с.
19. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. – 1440 с.
20. Економична енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / За ред. С.В. Мочерного. – К.: ВД «Академія», 2002. – 952 с.
21. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: [монография] / Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
22. Довбенко В.І. Перспективні проблеми розвитку підприємств / Довбенко В.І. – П Щорічник наукових праць: Соціально-економічних розвитку підприємств. – Львів, 2003. – 507с.
23. Євдокимова Д.М. Державне регулювання економічного розвитку: автореф. дис. ... канд. екоп. наук: 08.01.01 «Економічна теорія» / Д.М. Євдокимова. – К., 2002. – 20 с.
24. Тхор С.А. Методические подходы к оценке экономической устойчивости предприятия // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Далі. Ч.2. – 2004. – №10 (80). – С. 199-204.
25. Багриновський К.А. Методы исследования устойчивости экономики в переходный период / К.А. Багриновский // Экономика и математические методы. – 1993. – №4. – С.36-39.
26. Кроленко М.С. Система показників економічної стійкості промислового підприємства / М. С. Кроленко // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3 (25). – С. 180-187.

Отримано 26.03.2013

УДК 005.642

А.В.ЖУКОВ

Харківський національний економічний університет

МІСЦЕ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В ДІАГНОСТИЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядається збалансована система показників (ЗСП) як найбільш зручний інструмент діагностики ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Пропонується концептуальна модель ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в проєкціях ЗСП.

Рассмотрена сбалансированная система показателей (ССП) как наиболее удобный инструмент диагностики эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Предлагается концептуальная модель эффективности производственно-

хозяйственной деятельности предприятия в проекциях ССП.

The balanced system of indexes as most comfortable instrument of diagnostic of efficiency of production and economic activity of enterprise is considered. A conceptual model of efficiency of productive and economic activity of enterprise in projections of (BSC) is proposed.

Ключові слова: інструменти діагностики, збалансована система показників, ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства, концептуальна модель ефективності.

Діагностика виробничо-господарської діяльності підприємства дозволяє розкрити причини відхилення від запланованих показників, виявити недоліки в плануванні, визначити резерви для подальшого поліпшення роботи підприємства. За допомогою аналізу результатів діагностики намічають початкові показники для розробки плану на той або інший розрахунковий період в перспективі. Тобто діагностика призначена для вибору найбільш ефективних шляхів розвитку діяльності підприємства. Як процес дослідження, спосіб вивчення та розділ науки, діагностика виробничо-господарської діяльності підприємства у свою чергу потребує розроблення надійного та якісного інструментарію. Тому питання обґрунтування зручного та надійного прийому діагностики стає сьогодні досить важливим і актуальним.

У 1920-і рр. група фахівців компанії «Дюпон» активно займалася оцінкою ефективності, внаслідок чого, був розроблений метод Дюпон, заснований на аналізі співвідношень, що створюють коефіцієнти прибутковості сукупного і власного (акціонерного) капіталу. З 1930 р. існує французька концепція управління ефективністю – «панель управління», яка дає оперативне уявлення про діяльність фірми і стан середовища, в якому діяльність здійснюється, що дозволяє ухвалювати адекватні управлінські рішення. У 1990 р. К. Мак Нейр, Р. Ланч, К. Кросс вибудовують піраміду ефективності, основна концепція якої будується на зв'язку корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками. У 1992 р. розробляється збалансована система показників (ЗСП). Творцями цієї системи є Р. Каплан – професор гарвардської бізнес-школи, і Д. Нортон – засновник і президент компанії Balanced Scorecard Collaborative [1, 2]. Вони запропонували систему, засновану на причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями, параметрами, що відображають їх, і факторами планових результатів. Безпосередні автори цієї системи визначили ЗСП як інструмент, що дозволяє трансформувати місію і стратегію підприємства в набір показників ефективності, які необхідні для стратегічного управління, контролю і аналізу. Створення цієї системи було обумовлене усвідомленням того, що для успішного управління підприємством вже недостатньо керуватися тільки фінансо-

вими показниками.

ЗСП стає управлінською і стратегічно – вимірювальною системою, яка є збалансованим комплексом інтегрованих показників. Саме тому цю систему можна запропонувати як найбільш зручний інструмент діагностики ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, що обумовлює розроблення відповідного методичного забезпечення налаштування ЗСП в системі діагностики.

Система названа збалансованою, оскільки: її складові логічно пов'язані і дають комплексне уявлення про підприємство як економічний суб'єкт; вона дозволяє здійснювати моніторинг як матеріальних, так і інтелектуальних активів, таких як здібність до інноваційного розвитку; здатність утримати існуючих і привернути нових споживачів; знання і досвід персоналу; соціальний імідж підприємства; при її використанні дотримується баланс між стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

Система ЗСП враховує як мінімум чотири рівні облікових показників: фінансові показники (1-й рівень – проєкція фінансів, що розглядає ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства з погляду поліпшення таких фінансових результатів діяльності); показники успішності роботи з клієнтами (2-й рівень – проєкція маркетингу, що дозволяє визначити ключові сегменти ринку та посилити стратегію підприємства в області маркетингу і продаж); внутрішні бізнес-процеси (3-й рівень – проєкція внутрішніх бізнес-процесів, що ідентифікує основні процеси, що підлягають удосконаленню й розвитку та оцінює ефективність внутрішньої організації на підприємстві бізнес-процесів); професійний рівень персоналу (4-й рівень – проєкція навчання і розвитку визначає інфраструктуру підприємства, яка необхідна для забезпечення розвитку підприємства у перспективі, та здібність підприємства і його колективу до сприйняття нових ідей, гнучкість підприємства по відношенню до змін зовнішнього середовища й орієнтацію на постійне поліпшення). Цілі і завдання цих проєкцій відбиваються фінансовими і нефінансовими показниками [1-7].

Впровадження ЗСП в системі діагностики полягає в розробці системи взаємопов'язаних цілей, ключових факторів і показників формування ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Значення отриманих показників ефективності необхідно періодично відстежувати і використовувати для ухвалення рішень щодо зміни цілей виробничо-господарської діяльності підприємства та шляхів їх досягнення.

Таким чином ЗСП переводить загальну стратегію розвитку вироб-

ничо-господарської діяльності підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь їх досягнення. Підставою для побудови ЗСП мають бути принципи причинно-наслідкових зв'язків, факторів досягнення результатів, взаємозв'язок з фінансовими результатами.

В рамках даної статті мету ЗСП можна сформулювати як діагностику стану виробничо-господарської діяльності підприємства для ухвалення об'єктивних управлінських рішень. Розроблення ЗСП передбачає трансформацію завдань виробничо-господарської діяльності підприємства в набір конкретних показників.

Виходячи з цього, методика налаштування ЗСП в системі діагностики виробничо-господарської діяльності підприємства повинна включати наступні етапи:

підготовчий етап: уточнення мети на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища. Всі управлінські функції повинні здійснюватися в рамках єдиного стратегічного плану, що відображає генеральну концепцію розвитку підприємства в певній економічній галузі; переведення цілі в площину конкретних завдань, вирішення яких може стосуватися області інвестицій, інновацій, маркетингу і операційної діяльності;

етап відбору показників і обробка їх значень: визначення ключових напрямів (складових), в яких будуть вибрані конкретні показники; вибір показників, конкретизація методики їх розрахунку і джерел інформації досягнутих значень; ідентифікація економіко-математичних методів, необхідних для роботи з ЗСП; виявлення взаємозв'язків між вибраними показниками (склад показників може мінятися відповідно до ключових особливостей об'єкту діагностики, але принцип причинно-наслідкових залежностей повинен залишатися незмінним); встановлення планових (цільових) значень ЗСП відповідно до поставлених завдань.

Діагностична модель ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в рамках ЗСП має будуватися за допомогою її основних системостворюючих складових, які відображають реальні інтереси власників підприємства, матеріалізований результат діяльності у вигляді продукції та соціально-екологічну ситуацію на підприємстві.

Сенс угруповання стратегічних цілей в розрізі проєкцій полягає в тому, щоб виділити всі стратегічно важливі аспекти діяльності підприємства і в кожному з них встановити цілі [1, 2, 5].

Фінансова проєкція, на думку автора, стає ключовою складовою ЗСП ефективності, відображає інтереси акціонерів (власників) і містить найбільш значущі для них цілі, пов'язані із зростанням фінансових показників діяльності підприємства. Показники фінансової проєкції є

орієнтиром для координації виробничо-господарської діяльності підприємства і дозволяють оцінювати економічні наслідки проведених заходів, їх відповідність обраній стратегії підприємства та успішність її реалізації. В межах цієї проєкції визначаються окремі ознаки (на рівні фінансових результатів) першої складової ефективності виробничо-господарської діяльності – ефективності підсистем виробничо-господарської діяльності (фінансова підсистема).

Ринкова (клієнтська) проєкція ЗСП включає цілі, що стосуються підвищення задоволеності і лояльності клієнтів, збільшення клієнтської бази, об'ємів продаж і частки ринку, дозволяє визначити ефективність за каналами постачальників і споживачів через формалізацію таких категорій, як лояльність клієнтів і споживчу цінність пропозиції. Основними ознаками ефективності в даній категорії є: якість збутової мережі і системи руху продукції, задоволеність покупців, утримання клієнтів, придбання нових клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку в цільових сегментах, імідж і репутація підприємства та ін., що також характеризує ефективність підсистем виробничо-господарської діяльності (маркетингова підсистема, підсистема інновацій, підсистема виробництва).

Проєкція внутрішніх бізнес-процесів ЗСП описує розвиток організаційної частини виробничо-господарської діяльності підприємства. Для кожного бізнес-процесу повинен бути визначений відповідний індикатор, що характеризує його ефективність. В межах даної проєкції, на думку автора, доцільним буде акцентувати увагу на розгляді індикаторів ресурсного забезпечення внутрішніх бізнес-процесів. При цьому проєкцію внутрішніх бізнес-процесів ЗСП пропонується інтерпретувати як проєкцію ресурсного забезпечення внутрішніх бізнес-процесів. Таким чином буде визначено ознаки другої складової ефективності виробничо-господарської діяльності – ефективності використання ресурсів підприємства, що дозволить більш детально описати процеси відтворення й обороту в процесі виробничо-господарської діяльності.

Проєкція навчання і зростання ЗСП визначає інфраструктуру, яку підприємство повинне побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток в довгостроковій перспективі, що безпосередньо пов'язане із зростанням і підвищенням якості інтелектуального капіталу. З урахуванням соціально-екологічної складової ефективності пропонується проєкцію навчання і зростання ЗСП доповнити категорією соціально-екологічні процеси. Це дозволить виділити відстежити інтереси позиційних груп на підприємстві та за його межами.

Безумовно, що між проєкціями ЗСП ефективності виробничо-

господарської діяльності підприємства існують чіткі причинно-наслідкові зв'язки, які демонструє представлена концептуальна модель (рис. 1).



Рис. 1 – Концептуальна модель ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в проєкціях ЗСП

Визначені проєкції ЗСП дозволяють здійснити розмежування складових ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства та дослідити аспекти їх взаємодії (рис. 2).

Отже, ЗСП ефективності виробничо-господарської діяльності стає системою координат, в якій ставиться мета у вигляді бажаних значень показників, а план дій відбивається як траєкторія руху до мети, розгорнена в часі. Основне призначення системи полягає в посиленні стратегії бізнесу, її формалізації, комунікації персоналу підприємства, забезпеченні моніторингу і зворотного зв'язку з метою відстеження і генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів.

Таким чином, розвиток виробничо-господарської діяльності підприємства в розрізі ЗСП розбивається на ключові показники її ефектив-



Рис. 2 – Реалізація складових ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в розрізі ЗСП

ності, шляхом побудови карти завдань або «дерева цілей». Карта відображає стратегічні цілі і взаємозв'язки між ними. Для того, щоб дана карта перетворилася на інструмент управління, необхідно: розробити показники, за допомогою яких можна зміряти «відстань» до цілей; встановити цільові значення показників; розробити комплекс заходів, що

мають забезпечити досягнення цілей; впровадити ЗСП з регулярним наданням інформації для моніторингу цільових показників та формування звітності.

ЗСП ефективності як інструмент діагностики дозволяє виявити закономірності розвитку, продемонструвати вплив конкретного господарського процесу на підсумковий результат, оцінити і визначити доцільність ухвалення конкретного управлінського рішення, виявити «проблемні» процеси; визначити найбільш перспективні з погляду подальшого розвитку проекти виробничо-господарської діяльності, забезпечити мотивацію співробітників на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення відповідальності кожного співробітника за результати роботи на конкретній ділянці.

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
2. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 512 с.
3. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
4. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 400 с.
5. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath&Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
6. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Г. Браун; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
7. Фридаг Х. Сбалансированная система показателей / Х. Фридаг, В. Шмидт. – М.: Омега-Л, 2006. – 267 с.

Отримано 08.02.2013

УДК 331.105.6

О.Б.КАЙДАННИК

Харківська національна академія міського господарства

ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Розглядається економічна сутність державно-приватного партнерства, досліджено переваги та перепони його застосування, розроблено рекомендації стосовно підвищення ефективності співпраці держави та приватного партнера в соціально значущих галузях.

Рассматривается экономическая сущность государственно-частного партнерства, исследованы преимущества и преграды его применения, разработаны рекомендации относительно повышения эффективности сотрудничества государства и частного партнера в социально значимых отраслях.

Considered the economic essence of public-private partnership, investigated benefits and barriers his application, developed recommendations relatively increase effectiveness co-operation state and private partners in socially important sectors.