

ное на классификации состояний управляемых объектов //

[www.citforum.ru/consulting/BI/karpov](http://www.citforum.ru/consulting/BI/karpov).

8. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Менеджмент. – М.: Бизнес - Пресса, 2001. – 432 с.

9. Сергеева Л.Н. Моделирование структуры экономических систем и процессов. – Запорожье: ЗГУ, 2002. – 88 с.

10. Скурихин В.И., Забродский В.А., Копейченко Ю.В. Проектирование систем адаптивного управления производством. – Харьков: Вища школа, 1984. – 162 с.

11. Соломаха С.А. Моделі і методи адаптивного управління виробничо-економічними системами в умовах нестабільного попиту: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Донецьк: ДНУ, 2006. – 19 с.

12. Стасюк В. П. Моделі адаптивного управління підприємством у нестабільному економічному середовищі: Автореф. дис. ... д-ра екон. наук. – Донецьк: ДНУ, 2003. – 32 с.

13. Тридед А.Н., Таньков К.Н. Концепция адаптивного логистического управления промышленной системой // Бизнес - Информ. – 2004. – №5-6. – С.65-70.

14. Фомин В.Н. Некоторые общие принципы построения адаптивных систем управления // Соросовский образовательный журнал. – 1996. – №12. – С.102-108.

15. Экономика предприятия / Под ред. Ф.К.Беа, Э.Дихтла, М.Швайцера – М.: ИНФРА - М, 1999. – 928 с.

*Отримано 10.09.2007*

УДК 658

А.Г.ГОЛЬДФАРБ, канд. экон. наук

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*

### **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ – ОСНОВА КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рассматриваются причины, обусловившие создание концепции сбалансированной системы показателей, основные постулаты данной концепции, а также преимущества, которые получает предприятие от внедрения сбалансированной системы показателей.

На современном этапе развития экономики Украины на большинстве предприятий в качестве инструмента планирования, контроля и оценки деятельности используются традиционные системы управленческого учета. Существующие системы управленческого учета в основном основаны на ответственности менеджеров по центрам возникновения затрат и прибыли. Обычно результаты деятельности сотрудников, в том числе и менеджеров, в этих системах измеряются в стоимостной форме. Основным показателем оценки работы менеджеров и компании в целом зачастую является сумма прибыли, приносимая каждым отдельным подразделением и всем предприятием. Однако такая система планирования, контроля и оценки деятельности компании не является достаточно эффективной, так как в ее основу положены, в основном, стоимостные показатели, отражающие состояние компании

на сегодняшний день. Но в современном, постоянно изменяющемся рыночном окружении, ориентации только на генерирование прибыли компании в ближайшем будущем становится недостаточно. Для поддержания конкурентного преимущества предприятия вынуждены планировать инвестиции в интеллектуальный капитал компании; становится важным установление эффективных, системных отношений с потребителями, создание новых информационных систем, разработка эффективных систем мотивации сотрудников, основанных не столько на материальном вознаграждении, сколько на удовлетворенности работой и на ощущении полезности и необходимости выполняемой работы. К сожалению, ориентация на вышеперечисленные параметры не принесит прибыли немедленно и требует значительных затрат.

Таким образом, используя только стоимостные показатели, предприятия столкнулись с проблемой, что стремление к получению прибыли сейчас может привести к тому, что в долгосрочной перспективе компания потеряет конкурентное преимущество. Опираясь на этот факт, традиционная система финансовых показателей была усовершенствована для приведения их в соответствие с более важными для развития компании целями по сравнению с мгновенным получением прибыли. Это усовершенствование выразилось в разработке нефинансовых показателей, всесторонне характеризующих деятельность предприятия. Как оказалось, цели деятельности сотрудников компании, описанные посредством нефинансовых показателей, являются для них более ясными и убедительными, а главное, в них более точно отражается смысл и необходимость работы сотрудника.

Именно такие, нефинансовые показатели используются в стратегических картах. Стратегические карты, построенные на основе системы сбалансированных показателей, дают полное представление о положении компании, отражая не только финансовые возможности компании, но и ее отношения с потребителями, организацию внутренних бизнес-процессов, перспективы развития и обучения. Стратегическая карта – это описание стратегии с помощью причинно-следственных связей на каждом уровне управления предприятия. Стратегическая карта – это инструмент достижения оптимальной сбалансированности множества различных экономических факторов. Достижение такой сбалансированности и является стратегической целью компании.

Таким образом, стратегические карты – это не только система показателей для оценки деятельности компании, но и инструмент управленческого контроля и реализации стратегии компании.

Идея описать деятельность компании с помощью стратегических

карт впервые появилась в 1992 г. Родоначальниками этой концепции были Р.Каплан и Д.Нортон [1, 2]. Начиная с 1992 г. интерес к модели стратегических карт значительно возрос. Вопросами системы сбалансированных показателей в дальнейшем занимались такие ученые-экономисты и бизнесмены, как: Нильс-Горан Оливье, Магнус Веттер, Жан Рой, Рамперсад Х.К, Генри Моррис, Терри С. Браун [1-4] и др.

Причиной, по которой Д.Нортон и Р.Каплан начали разработку своей концепции, стали жалобы руководителей компаний на то, что управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений. Основаниями для таких жалоб стала все возрастающая разница между бухгалтерской и рыночной стоимостью компаний, которая к 1998 г. достигала 72% [2]. Причиной такого разрыва стало увеличение стоимости нематериальных активов, таких как интеллектуальный капитал, инновации, репутация в общей стоимости компаний. Существующие стандарты финансовой отчетности никак не учитывали подобных экономических условий. В свою очередь, инвесторы также стали отказываться от такого источника информации о состоянии компании, как бухгалтерская отчетность.

Как известно, компания становится успешной только в том случае, если планомерно развивается. То есть успешная компания должна разрабатывать и реализовывать стратегические планы.

На практике исполнение стратегических планов становится самым серьезным испытанием для организации. Масса отдельных мероприятий и действий сотрудников должна быть скоординирована таким образом, чтобы реализовать цели, желательно с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки. Сбалансированная система показателей создавалась как инструмент, позволяющий согласовать действия подразделений и сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед компанией.

Основной принцип сбалансированной системы показателей, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления – управлять можно только тем, что можно измерить.

Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие менеджеру, что именно нужно делать и верны ли его действия с точки зрения достижения стратегической цели предприятия.

Сбалансированная система показателей делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению, аспекты дея-

тельности как степень лояльности клиентов, инновационный потенциал компании, степень удовлетворенности сотрудников и др.

Согласно Р.Каплану и Д.Нортону, стратегические карты предназначались для согласования краткосрочных целей деятельности компании с ее миссией и стратегией на долгую перспективу с помощью определения четырех основных аспектов деятельности [1, 2]:

- аспект финансовой деятельности: какой имидж должна иметь компания в глазах своих акционеров, чтобы преуспеть в финансовом отношении?
- аспект отношений с потребителями: какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы реализовать свою миссию?
- аспект организации внутренних бизнес-процессов: какие хозяйственные операции компания должна совершенствовать в первую очередь, чтобы удовлетворить своих потребителей и акционеров?
- аспект обучения и развития: как компания должна развивать свою способность адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам и совершенствовать свою деятельность?

Правильно построенная сбалансированная система показателей позволяет предприятию:

- сосредоточить все свои ресурсы (финансовые, кадровые, технологические, информационные) на реализации стратегии и добиться неуклонного движения предприятия к поставленным целям;
- обеспечить связь между стратегическими целями и ежедневной работой коммерческих, производственных и административных структур (за счет введения измеримых показателей, связанных с целями);
- повысить управляемость и эффективность деятельности предприятия, а также снизить риски.

Основное преимущество сбалансированной системы показателей состоит в том, что она пронизывает всю структуру предприятия и иницирует согласованные оперативные действия персонала, направленные на реализацию стратегии. Вся информация, связанная со стратегическими целями, доступна сотрудникам всех уровней. Обработанная и проанализированная информация, согласованная с тактическими и стратегическими аспектами деятельности, становится знанием. Наличие такого корпоративного знания – главная ценность предприятия, важнейший элемент принятия обоснованных эффективных решений.

Сбалансированная система показателей помогает руководителям быстро получать ценную обобщенную информацию о деятельности предприятия для улучшения качества процесса принятия решений.

Концепция сбалансированной системы показателей помогает представить стратегические цели предприятия на стратегической карте в виде декомпозиции целей. Такую модель реализации стратегии удобно использовать как для контроля достижения целей, так и для их модификации.

Сбалансированная система показателей обеспечивает слаженное взаимодействие сотрудников предприятия и снабжает все уровни управления предприятия представлениями о том, каким образом можно улучшить процесс принятия решений и приблизиться к поставленным целям. Успешность реализации стратегии зависит от достижений и инициативы сотрудников, правильного распределения ресурсов и выстраивания обратных связей. Участвуя в определении ключевых показателей и реализации стратегии, сотрудники имеют возможность повысить собственную квалификацию и улучшить эффективность предприятия в целом. За счет вовлечения персонала в процесс реализации стратегических решений предприятие превращается в гибкую структуру, где каждый работник одинаково понимает поставленные цели. Такое предприятие способно быстро реагировать на опасные тенденции и принимать соответствующие управленческие решения.

Сбалансированная система показателей помогает предприятию в оптимизации собственных бизнес-процессов и выравнивает эти бизнес-процессы со стратегией. Ключевые управленческие процессы, такие как бизнес-планирование, прогнозирование, бюджетирование и т.д., увязываются с показателями эффективности предприятия и им присваиваются приоритеты. Благодаря сбалансированной системе показателей, предприятие может более оптимально управлять своими бюджетными средствами исходя из стратегии, а не из личных предпочтений отдельно взятых руководителей, что обеспечивает связь между приоритетами и действиями.

По каждому ключевому показателю эффективности, используемому для измерения степени достижения определенной стратегической цели, должен быть назначен человек, который несет персональную ответственность за достижение этим показателем установленных плановых значений. Сбалансированная система показателей позволяет предприятию определить ключевые области своего бизнеса и назначить ответственных за них людей.

Из перечисленного выше следует, что благодаря внедрению сбалансированной системы показателей удастся реализацию стратегии компании сделать регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сба-

лансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

Таким образом, в данной работе были рассмотрены основные причины возникновения концепции сбалансированной системы показателей, основные постулаты данной концепции и преимущества, получаемые предприятием от внедрения данной системы.

1. Каплан Роберт, Нортон Дэвид. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп - Бизнес, 2005. – 304 с.

2. Каплан Роберт, Нортон Дэвид. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. – М.: Диалектика - Вильямс, 2006. – 384 с.

3. Нильс-Горан Оливье, Жан Рой, Магнус Веттер. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 304 с.

4. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 152 с.

*Получено 07.09.2007*

УДК 338.121

О.В.ШКУРКО

*Харківська національна академія міського господарства*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ДЖЕРЕЛ ВІДТВОРЕННЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ**

Доводяться переваги впровадження комбінацій різних джерел фінансування відтворення необоротних активів на основі аналізу існуючих підходів до оптимізації активів житлово-комунальних підприємств.

Аналітичний огляд наукових публікацій вітчизняних та закордонних авторів свідчить, що ефективність діяльності житлово-комунальної сфери, як правило, досліджується в рамках вирішення певної локальної проблеми, а саме: підвищення рівня і якості комунального обслуговування населення на регіональному рівні, удосконалення системи ціноутворення, забезпечення фінансової надійності та самодостатності господарської діяльності підприємств, ефективності капітальних інвестицій в розвиток галузі тощо. Найбільш відомими вченими в зазначених аспектах є С.В.Голов, В.М.Костюченко, Глен А. Велш, Даніел Г.Шорт, К.Макконнел, В.Н.Лісовицький, Л.Г.Ловінська, В.П.Ніколаєв [1, 2, 4-7].

Однак успішна господарська діяльність кожного підприємства визначається системою взаємореляційних чинників, які в решті решт залежать від ефективності використання усіх активів, що належать підприємству. З урахуванням цього логічно стверджувати, що ефекти-