

РОЗРОБКА ЦІЛЕЙ ДЛЯ ЗБАЛАНСОВНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Бойко І.А., ас. НУХТ

За останні чотири десятиліття розвиток вивчення стратегії бізнесу відбувався настільки швидко, що призвів до виникнення багатьох наукових шкіл. При розробці стратегії використовуються як аналітичні, так і загальні концептуальні вміння, що розроблені численними школами стратегій. Однак, розробити стратегію – це одне, а вдало її реалізувати – зовсім інша справа. Вирішити це завдання може збалансована система показників, що відкриває перед підприємствами можливість розшифрувати стратегію, перевести її на зрозумілий язык показників.

Стратегія, що розробляється підприємством та його показники діяльності, що обрані для оцінки загальної ефективності, повинні бути пов'язані комплексом цілей діяльності, які описують, що необхідно досягти для того, щоб реалізувати стратегію. Цілі – це коротке ствердження, що описує конкретні дії, які необхідно виконати для реалізації стратегії підприємства. Правильно розроблені та обрані цілі будуть слугувати зв'язком між розробленою загальною стратегією та конкретними показниками діяльності підприємства (рис.1).

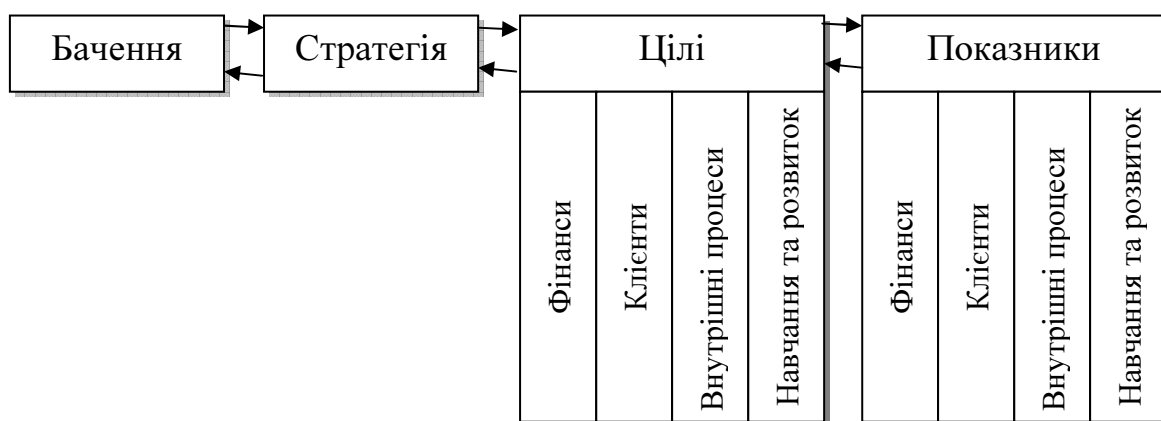


Рис. 1. Ланцюг формування цілей та показників діяльності підприємства

Найкращим способом визначення цілей діяльності є формулювання для кожної складової збалансованої системи показників питань.

Для фінансової складової це питання може бути наступним: Які фінансові заходи необхідно здійснити для забезпечення реалізації стратегії? Тобто тут цілями можуть бути зниження накладних, фінансових витрат,

збільшення рентабельності, доходів, продуктивності праці, активів підприємства тощо.

Для клієнтської складової необхідно відповісти на питання: Хто є цільовими клієнтами та в чому полягає споживча цінність продукції підприємства? При цьому цілями можуть виступати збільшення задоволеності та лояльності клієнтів, збільшення долі ринку, відсотку постійних клієнтів, відсотку нових клієнтів, зменшення кількості скарг тощо.

Для досягнення максимального ефекту, формулювання кожної цілі повинно починатися із дієслова дії - збільшити, зменшити, розпочати, поліпшити, досягти тощо та містити не більше двох-трьох речень. Так як кожна ціль може передбачати два показники діяльності, необхідно, щоб загальна кількість цілей не перевищувало 12, оскільки не буде можливості повністю сконцентруватися на досягненні поставлених цілей.

Після визначення потенційних цілей, необхідно сформулювати показники діяльності підприємства. Показники діяльності – це стандарти, що використовуються для оцінки та повідомлення фактичних результатів діяльності в порівнянні з очікуваними. За своїм характером показники можуть бути запізними та випереджаючими. Запізнілі показники це показники, які орієнтовані на результати в кінці періоду, що зазвичай характеризують діяльність за минулий період (доля ринку, дохід від реалізації продукції, послуг, задоволеність робітників). Випереджаючі показники це показники, які є факторами або рушійними силами результатів, що відображені в запізнених показниках та, як правило, оцінюють проміжні процеси чи дії (рівень невиходів на роботу, кількість годин простою обладнання, кількість годин, проведених з клієнтами). Ефективна збалансована система показників повинна містити комплекс як запізнених показників, так і випереджаючих.

Велике значення при розробці цілей та показників діяльності має довідкова інформація, яка для цього використовується. До неї відноситься фінансова та статистична звітність підприємства, дані управлінського обліку, декларація про місію, бачення та цінності підприємства, стратегічний план підприємства, дослідження консультантів, звіти аналітиків тощо.