

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет обліку, фінансів та підприємницької діяльності

Присвячується
130-річчю НУХТ

Всеукраїнська
науково-практична
конференція

**«Актуальні проблеми
економічного та соціального
розвитку підприємств
харчової промисловості»**

24 — 25 квітня 2014 рік

КИЇВ НУХТ 2014

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНИХ СИСТЕМ ПОКАЗНИКІВ В НАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ

О.А. Чигринець, канд. екон. наук, доцент
Національний університет харчових технологій

Системи мотивації вітчизняних підприємств за багатьма параметрами відрізняються від їхніх аналогів, застосовуваних за кордоном. Першою такою особливістю є те, що фактично українські системи мотивації персоналу є уособленням єдиної моделі — моделі «кнута й пряника».

Другою особливістю є висока стандартизація та статичність систем мотивації, за якої реалізація принципу індивідуального підходу є просто неможливою.

Наслідком вищевикладеного є третя особливість — високий ступінь схильності до порівнюваності в системах оплати праці та преміювання.

Четвертою особливістю є формальне та необ'єктивне оцінювання трудового внеску працівника, наслідком чого є виникнення незацікавленості в індивідуальних та колективних результатах праці, а також зниження соціальної та творчої активності.

П'ята особливість полягає у недосконалому соціальному стимулюванні. Так, зміст так званих соціальних пакетів, які застосовуються у вітчизняних системах мотивації, диференціюється не пропорційно трудовому внеску працівників, а залежно від рівня посади [1].

До позитивних особливостей слід віднести наявність у вітчизняних мотиваційних моделях моральних стимулів, які не є характерними для західних моделей.

Наведені особливості є суттєвою перешкодою для застосування типових для розвинених капіталістичних країн моделей мотивації. Тому сьогодні більшість керівників активно використовують традиційне стратегічне управління та стратегічні маркетингові підходи до управління підприємством. Стратегічне маркетингове управління як процес передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу (тобто аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації), розроблення стратегії, реалізацію стратегії та здійснення стратегічного контролю.

За таких умов оптимальним є застосування методології збалансованих систем показників, яка дозволяє представити основні фактори діяльності компанії у вигляді наборів визначених показників. Менеджмент організації шляхом фіксування та аналізу даних показників визначає ступінь досягнення стратегічних цілей. Повною мірою реалізована система передбачає послідовний розгляд діяльності компанії на усіх її рівнях, в результаті якого кожний працівник організації забезпечує виконання індивідуальних показників, які є узгодженими із загальною стратегією компанії.

За запропованою моделлю організація розглядається з чотирьох напрямів збору та аналізу показників [3]:

1. *Фінанси*. Містить фінансово-економічні цілі та показники на рівні компанії, які відображають фінансові інтереси засновників, що досягаються при реалізації обраної стратегії.

2. *Клієнти*. Включає ринкові цілі та показники, які характеризують здатність компанії задовольняти потреби клієнтів для досягнення поставлених фінансових цілей. Понижена ефективність за даним напрямом є індикатором занепаду компанії у довгостроковій перспективі навіть в умовах задовільного поточного фінансового стану. Тому особлива увага за даним напрямом приділяється розробці показників задоволення з подальшим аналізом типів клієнтів та процесів, для яких забезпечується той чи інший продукт.

3. *Бізнес-процеси*. Включає цілі та показники, що характеризують ефективність ключових стратегічних бізнес-процесів, які формують споживацьку цінність для клієнтів. Показники даного напрямку дозволяють менеджменту визначити рівень ефективності діяльності та відповідності продуктів вимогам клієнтів.

4. *Навчання та розвиток*. Містить цілі та показники, які відображають здатність компанії забезпечувати ефективність ключових стратегічних бізнес-процесів за допомогою організаційного та мотиваційного потенціалу компанії. Дані показники демонструють менеджменту пріоритетні вузькі місця для зосередження засобів на підготовку працівників.

За кожним з наведених напрямів необхідно розробити систему показників, яка відображала б усі ключові фактори розвитку бізнесу, пріоритети та ступінь досягнення стратегічного плану.

Запропонована система показників забезпечує фактичну основу для визначення:

- ◆ стратегічного зворотного зв'язку щодо поточного статусу за усіма напрямками;
- ◆ діагностичного зворотного зв'язку для управління змінами;
- ◆ взаємозв'язку між методами вимірювання та відбору контрольних показників.

Метою впровадження збалансованих систем показників є забезпечення можливості моніторингу діяльності компанії за декількома ключовими напрямками з метою підвищення ефективності довгострокових рішень. Аналіз даних показників дозволяє визначати тенденції, перспективні оцінки, причинно-наслідкові зв'язки для цілей планування, оцінки результатів діяльності компанії, вдосконалення бізнес-процесів тощо.

Основна ідея підвищення ступеня ефективності функціонування компанії має на увазі створення і використання показників та індикаторів ефективності.

Показники ефективності чи індикатори — це вимірювані характеристики продуктів, послуг, процесів та операцій, які компанія використовує для відстеження та підвищення продуктивності. Показники або індикатори потрібно вибирати з тим, щоб оптимально представляти фактори, які ведуть до підвищення ефективності роботи з клієнтами, виконання операцій та фінансової діяльності підприємства.

Повний набір показників або індикаторів, пов'язаних з ефективністю клієнтів та компанії, являє собою гарну основу для узгодження всіх дій компанії з її цілями. За рахунок аналізу даних контрольованих процесів показники або індикатори можна оцінювати і змінювати, щоб домагатися досягнення цих цілей.

Таким чином, збалансована система показників — це технологія стратегічного управління організацією, яка забезпечує:

- організацію діяльності компанії відповідно до заявлених стратегічними цілями;
- взаємозв'язок між стратегічним, оперативним і бюджетним плануванням ;
- розподіл ресурсів у відповідності зі стратегічними пріоритетами;
- оперативний контроль досягнення стратегічних цілей ;
- узгодженість фінансових і нефінансових параметрів розвитку і прозорість причинно-наслідкових зв'язків фінансових характеристик з нефінансовими.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Гершун А.* Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — 415 с.

2. *Дмитрієва О.* Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — 2007. — №2. — С. 21-28.

3. *Нівен Пол Р.* Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Нівен Пол Р. [пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського]. — Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. — 256 с.