

Тези доповідей
У Міжнародної науково-практичної конференції
«Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку», -
Київ: НУХТ, 2009. - С. 79

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О. Ягода, магістрант НУХТ

І.В. Ковальчук, к.е.н., доцент НУХТ

Управління результативністю діяльності підприємства (Performance management) - управління перетворенням стратегії організації в життя, перетворенням планів в конкретні результати. Існує два стовбури управління результативністю: оцінка результатів діяльності (на основі стратегічного планування, збалансованої системи показників) і управлінський бухгалтерський облік і економіка (визначення доходів і витрат, включаючи процесно-орієнтований облік і прогнозування потреб в ресурсах і витратах).

Стратегічні карти (збалансовані стратегічні показники) і пов'язані з ними карти показників забезпечують оптимізацію процесу визначення показників результативності діяльності і управління ними. Розробка та застосування стратегічних карт і карт показників має здійснюватися з урахуванням специфіки підприємства і характеру задач, які необхідно вирішити менеджменту на даному етапі життєвого циклу підприємства.

Однією з основних проблем ефективного процесу управління результативністю діяльності підприємства є погане узгодження стратегії і показників, тобто роз'єднання та відсутність відповідності між локальними показниками, на які впливає і які контролює управлінець, та кінцевим результатом на організаційному рівні. Дисфункціональні показники призводять до небажаної поведінки і результатів.

На наш погляд, оптимальним шляхом вирішення зазначеної проблеми є застосування збалансованої системи показників.

Збалансована карта бальних оцінок (збалансована система індикаторів) - це система стратегічного менеджменту, що визначає систему стратегічно орієнтованого обліку відповідальності. Збалансована карта бальних оцінок перекладає місію і стратегію організації на операційні цілі та показники виконання за чотирма різними перспективами: фінансовою, перспективою клієнтів, внутрішньою перспективою бізнесу та перспективою навчання і росту (інфраструктури).

Фінансова перспектива описує економічні наслідки дій, до яких вдаються в трьох інших перспективах. Перспектива клієнтів визначає сегмент клієнтів та сегмент ринку, на яких вестиме конкурентну боротьбу бізнес-одиниця. Внутрішня перспектива бізнесу визначає внутрішні процеси, необхідні для забезпечення цінності для клієнтів та власників. Перспектива навчання і росту (інфраструктури) визначає потенціал, який потрібен організації, щоб забезпечити довгострокове зростання та вдосконалення. Остання перспектива стосується трьох підсилюючих факторів: творчого потенціалу співробітників, технічних можливостей інформаційної системи та позиції працівників (мотивації, повноваження і причетність).

Стратегія, як її визначають творці теоретичних засад збалансованої карти бальних оцінок, - це вибір клієнтського та ринкового сегментів, які бізнес збирається обслуговувати, ідентифікація ключових внутрішніх та бізнес-процесів, в яких організація повинна перевершувати інших, щоб подавати цінні пропозиції клієнтам на цільових ринкових сегментах, та відбір індивідуальних і організаційних потенційних можливостей, необхідних для досягнення внутрішніх, клієнтських і фінансових цілей. У цьому випадку стратегія визначає бажані для менеджменту зв'язки між чотирма перспективами.

З іншого боку переведення стратегії має на увазі визначення загальних цілей, критеріїв, цільових завдань (стандартів) та ініціативних заходів для кожної з перспектив. Розглянемо для прикладу фінансову перспективу. Для фінансової перспективи компанія може визначити ціль

збільшити доходи від продажу шляхом впровадження нових продуктів. Показником виконання може бути, наприклад, відсоток виручки від продажу нових продуктів. Цільовим завданням або стандартом для показника на наступний рік може бути 20 % (тобто 20% загального доходу від продажу наступного року має надійти від продажу нових продуктів). Ініціативні заходи описують, як це буде досягнуто. Компанія повинна тепер ідентифікувати сегменти клієнтів, внутрішні процеси, індивідуальні та організаційні потенційні можливості, які дозволять реалізувати ціль зростання. Цей приклад демонструє, що фінансові цілі слугують фокусом для цілей, показників та ініціативних заходів трьох інших перспектив. Правильно підібрані показники збалансовують протидіючі сили, інтереси, внутрішні і зовнішні потреби.

Щоб система управління результативністю діяльності підприємства не тільки відстежувала, а й стимулювала досягнення підприємством своїх цілей, необхідно налагодити свій власний механізм постановки цілей. Конкретні механізми визначення цілей залежать від контексту і специфіки діяльності, але існує ряд загальних принципів, дотримання яких робить таку систему особливо ефективною і корисною для управління діяльністю підприємства.