

Колос І.В.

Київський національний університет технологій та дизайну
ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Запропоновано особисту та корпоративну збалансовану системи показників у вартісно-орієнтованому управлінні підприємством.

Ключові слова: вартісно-орієнтоване управління, корпоративна збалансована система показників, особиста збалансована система показників, місія, бачення, ключові чинники успіху, показники результативності.

І. Вступ. В умовах ринкової трансформації економіки України все більшої актуальності набуває підвищення конкурентоспроможності та конкурентноздатності вітчизняних підприємств. Цього можна досягти за умови впровадження сучасних концепцій, методів, прийомів та інструментів управління вдосконаленням та розвитком підприємства. За останнє десятиліття в світі визнано необхідність якісної зміни стратегії поведінки підприємства в напрямку пошуку результативних шляхів задоволення потреб всіх груп зацікавлених осіб у ефективному функціонуванні підприємства і, як наслідок, досягнення процвітання всього суспільства.

Аналіз наукових розробок зарубіжних та українських вчених свідчить про те, що найбільш поширеними в сучасних умовах є концепція системи збалансованих показників (Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, Х.Р.Фрідаг, В. Шмідт, О.Є. Ніколаєва, О.В. Алексєєва, С.Ф. Голов), концепція універсальної системи показників діяльності (К.Х. Рамперсад) та концепція вартісно-орієнтованого управління (Д. Хан, Х. Хунгенберг, Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, М.Г. Чумаченко, В.А. Панков, О.Є. Ніколаєва, О.В. Алексєєва).

Доцільно розглянути можливості інтеграції концепцій збалансованої системи показників і управління вартістю та їх адаптації для підприємств швейної галузі з метою підвищення ефективності їх функціонування.

II. Постановка завдання. Метою пропонованої статті є обґрунтування особистої та корпоративної збалансованих системи показників в межах

вартісно-орієнтованого управління підприємством на основі ціннісного підходу.

При вирішенні поставлених завдань використані такі методи наукового пізнання: теоретичного дослідження (при вивченні сутності, методологічних підходів до побудови системи збалансованих показників), структурно-логічний аналіз (для відбору перспектив та корпоративної і особистої збалансованих систем показників підприємств швейної галузі, а також для виявлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між ними).

III. Результати. Вдосконалення та розвиток підприємства забезпечує підвищення його вартості. У створенні та нарощуванні вартості підприємства зацікавлені всі групи осіб як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Найпоширенішими концепціями бізнес-інновацій на сьогодні є управління вартістю компанії та збалансованої системи показників. Ідеологами збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) визнані Р.С. Каплан та Д.П. Нортон, які починаючи з 1992р. і до тепер поводять наукові розробки та їх практичне впровадження. Головною метою концепції є прискорення та полегшення процесу реалізації стратегії. BSC розглядає підприємство з точки зору чотирьох взаємопов'язаних та збалансованих аспектів: фінансовий аспект, орієнтація на споживача, внутрішні бізнес-процеси, навчання перспективи росту [1].

Широке застосування концепції вартісно-орієнтованого управління останніми роками обумовлено низкою причин: глобалізація ринків капіталів, яка загострює конкурентну боротьбу за інвестований капітал; конфлікт інтересів і повноважень менеджерів і власників; збільшення кількості придбання, злиття та поглинання компаній; підприємства активніше котирують свої акції на зарубіжних біржах; недоліки „традиційних” орієнтованих на прибуток показників рентабельності.

Кожна із зазначених концепцій окремо може принести підприємству значні вигоди. Крім цього, ці концепції можуть бути інтегровані, що дозволить суттєво підвищити ефективність системи стратегічного управління. В роботі

запропоновано поєднання показників BSC з моделями, орієнтованими на підвищення вартості підприємства, на основі ціннісного підходу. Цінність підприємства розглядається як сукупність його характеристик, що відображає спроможність генерувати цінності для широкого кола зацікавлених осіб у результатах діяльності підприємства. Основними групами зацікавлених осіб можна вважати акціонерів, клієнтів, постачальників, підрядників, кредиторів, персонал, державні органи та суспільство.

Для ефективного управління діяльністю підприємств швейної галузі запропоновано шість взаємопов'язаних аспектів збалансованій системі показників: інвестори (власники та кредитори), фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал, суспільство. З метою підвищення зацікавленості та відповідальності всіх структурних підрозділів підприємства та кожного працівника, а також для оцінки їх внеску та побудови дієвої системи мотивації розроблено корпоративну ієрархічну (підприємство – структурний підрозділ) та особисту збалансовані системи показників.

Корпоративна ієрархічна та особиста BSC містять місію, бачення, ключові чинники успіху, систему цілей, показники результативності, їх цільові значення та заходи, які спрямовані на організаційне вдосконалення (рис. 1). За таких умов забезпечується безперервне вдосконалення, контроль бізнес-процесів і розвиток стратегій з метою досягнення підприємством конкурентних переваг. Корпоративна BSC є основою для особистої BSC, яка передбачає безперервне вдосконалення індивідуальних навичок, умінь і поведінки, а також акцентує увагу на добробуті працівника та його громадських досягненнях.

Корпоративна місія відображає унікальність конкретного швейного підприємства і обґрунтовує його призначення. Особиста місія працівника визначає його життєву філософію та прагнення. Під баченням будемо розуміти бажаний стан в майбутньому підприємства, а також особистості. Ключовими чинниками успіху є найбільш значущі чинники для вдосконалення та розвитку підприємства в цілому та конкретного працівника. Цілі сформовані на основі

ключових чинниках успіху. Показники результативності дозволяють виміряти досягнення бачення та цілей.

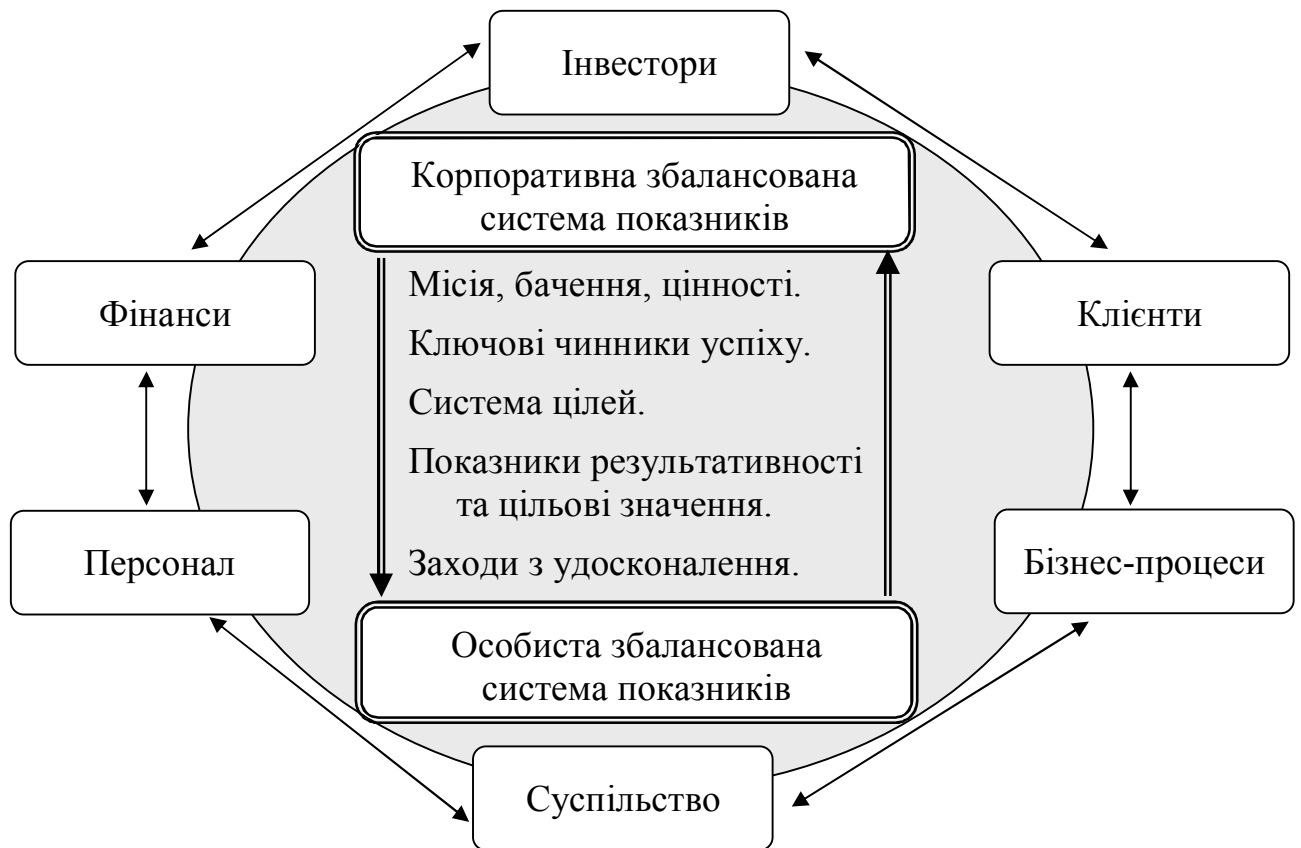


Рис.1. Складові корпоративної та особистої збалансованих систем показників

В роботі використано методичний підхід до розробки BSC щодо ефективного управління розвитком підприємств швейної галузі, який передбачає послідовне взаємоузгоджене обґрунтування ключових чинників успіху, цілей та результативних показників.

В корпоративній BSC для акціонерних товариств за аспектом інвестори ключовими чинниками успіху визнано високі дивіденди та своєчасність погашення боргів. Мета підприємства – підвищення інвестиційної привабливості. Показниками результативності обрано: економічну додану вартість (грн.), зростання курсу акцій (%), дивіденд на просту акцію (грн.), рентабельність інвестованого капіталу (%), коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт ліквідності.

За фінансовим аспектом ключовими чинниками успіху встановлено високі фінансові результати та збільшення прибутковості. Цілі підприємства –

максимізація акціонерної вартості, підвищення доходів, підвищення надходжень грошових коштів. Показниками результативності визнано: збільшення ринкової вартості підприємства (%), чистий прибуток (грн.), дохід від інноваційних продуктів (грн.), процент доходу від нових клієнтів (%), обсяг продажу (одиниці), витрати підприємства (грн.), коефіцієнт достатності грошових потоків, коефіцієнт синхронності грошових потоків.

Аналогічним чином аргументована наявність чотирьох ключових чинників успіху, чотирьох цілей підприємства та десяти результативних показників за аспектом бізнес-процесів; двох ключових чинників успіху, трьох цілей підприємства та дев'яти результативних показників за клієнтським аспектом; трьох ключових чинників успіху, трьох цілей підприємства та восьми результативних показників за кадровим аспектом; двох ключових чинників успіху, трьох цілей підприємства та чотирьох результативних показників за аспектом суспільство.

В особистій BSC за фінансовим аспектом ключовим чинником успіху визнано фінансову незалежність. Особисті цілі – збільшення оплати праці, гарантований майбутній дохід та надійність соціальних гарантій. Показники результативності: збільшення оплати праці (%), тривалість контракту, угоди (роки), участь у розподілу прибутків підприємства (%), дивіденд на просту акцію (грн.), рівень пенсії (%), кількість соціальних пакетів (одиниці).

Ключовим чинником успіху аспекту бізнес-процесів виділено досягнення високої якості в роботі. Особиста мета – задоволеність роботою. Показниками результативності обрано: стаж роботи на посаді (роки), рівень виконання посадових обов'язків (%), процент невиходів на роботу (%), тривалість відсутності на робочому місці (дні), тривалість відпустки (дні).

Клієнтський аспект. Ключовий чинник успіху – доброзичливе ставлення до колег. Особисті цілі – високий рівень задоволеності співпрацею в команді та значимість для колег. Показники результативності: рівень повноважень (%), рівень задоволеності роботодавця (%), рівень задоволеності підлеглих (%), кількість підготовлених виконавців на певному робочому місці (осіб).

Ключовим чинником успіху кадрового аспекту виділено можливість особистого кар'єрного зростання. Особиста мета – безперервний розвиток вмінь та навичок. Показники результативності: витрачений час на підвищення кваліфікації (дні), підвищення кваліфікації через тренінги, курси, семінари за рік (одиниці), впроваджені пропозиції з удосконалення за рік (одиниці), продуктивність праці (в натуральних та грошових одиницях).

Ключовий чинник успіху аспекту суспільства – бути високо цінованим членом суспільства. Особиста мета – корисність для суспільства. Показники результативності: тривалість волонтерської роботи за рік (години), участь у громадських організаціях, отримані державні нагороди та відзнаки (одиниці).

IV. Висновки. 1. Обґрунтована доцільність поєднання концепції збалансованої системи показників та концепції вартісно-орієнтованого управління, що дозволяє оцінити та стимулювати внесок у нарощення вартості підприємства в цілому, структурних підрозділів та персоналу.

2. Запропонована корпоративна та особиста збалансовані системи показників для підприємств швейної галузі в розріз шести перспектив: інвестори (власники та кредитори), фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал, суспільство.

3. Сформульовані та взаємоузгоджені за окремими перспективами ключові чинники успіху, система цілей та показники результативності в корпоративній та особистій збалансованих системах показників.

Література

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию./Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320с.
2. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет: Монография. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 304с.
3. Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Пер. с нем. М. Реш. – М.: Омега-Л, 2006. – 267с.
4. Чумаченко М.Г., Панков В.А. Управління вартістю компанії на основі ціннісного підходу // Фінанси України. – 2004. – №2. – С. 66-79.