

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НЕОБХОДИМОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

Перед украинскими предприятиями в связи с постоянно изменяющимися и нестабильными условиями функционирования возникает проблема аффективной оценки хозяйственной деятельности. Решить данную проблему можно путем разработки и внедрения в практику хозяйствующих субъектов Украины сбалансированной системы показателей (далее ССП), которая бы учитывала влияние изменяющейся внешней среды и долгосрочные последствия принимаемых на предприятии решений. ССП уже долгое время успешно применяется на зарубежных предприятиях и доказала свою эффективность, т.к. она основывается не только на финансовых показателях деятельности предприятия, но и предусматривает альтернативные возможности решения проблем хозяйственной деятельности.

Проблемы теории и практики оценки эффективности деятельности работы предприятия в различных аспектах первоначально рассматривались учеными в странах с высоким уровнем развития рыночной экономики. Среди зарубежных авторов особо следует отметить труды родоначальников теории ССП - Роберта С. Каплана и Дейвида П. Нортон, а также Марка Г. Брауна, Нивена Пола и других ученых [1, 2]. В развитие теории сбалансированной системы показателей и ее практическое применение в России особый вклад внесли труды таких ученых: О. Вихарский, А. Гапоненко, В. Ефремов, Р. Фатхутдинов, А. Гершун, Н. Бойко и другие ученые [3]. Среди отечественных ученых следует отметить Ивакину И., которая рассматривает аспекты стратегического учета, критерии оценок результатов деятельности предприятий, разработку и внедрение ССП на примере производственного предприятия. Свищ О.А. в своих трудах уделяет внимание вопросам внедрения ССП и проблемам, с этим связанным. Маслиган О.О. изучает особенности адаптации ССП согласно ее структурной идее, определяет технологии формирования ССП и особенности формирования ССП на примере производственного предприятия [4, 5, 6].

Цель статьи - обосновать необходимость разработки и внедрения ССП на предприятиях Украины, определить взаимосвязь между составляющими ССП и ее влияние на эффективность достижения целей предприятий.

Изложение основного материала исследования. В 90-х гг. XX в. научное подразделение KPMG (Kleiveld Peat Marwick Goerdeler - одна из крупнейших в мире аудиторских фирм) провело исследование по теме «Показатели деятельности организации будущего», потому что имеющиеся традиционные подходы к оценке деятельности предприятия устарели. Поэтому появилась необходимость создания совершенно нового подхода, учитывающего не только финансовые показатели деятельности, но и нематериальные составляющие деятельности предприятия. В течение года проводились исследования, в результате которых Дейвид Нортон и Роберт Каплан разработали ССП, которая основывается на четырех главных составляющих: финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов и составляющей обучения и развития персонала.

Для предприятий Украины использование ССП тоже является целесообразным, т.к. постоянно изменяющиеся условия функционирования предприятий акцентируют внимание руководителей на оценку не только финансовых показателей деятельности, которые отражают уже полученные результаты совершенных действий, но также должны оценивать возможности деятельности предприятия в перспективе, т.е. отражать потенциал предприятия. Рассмотрим подробнее составляющие ССП.

1) финансовые показатели используются в ССП, т.к. они оценивают экономические последствия проводимых преобразований на предприятии. Финансовая составляющая ССП определяется показателями прибыльности, к которым относят абсолютные и относительные показатели финансовой деятельности, например, операционную прибыль, доходность занятого капитала, рентабельность, ликвидность. Рассматривая финансовую составляющую ССП можно определить ее также как оценку финансового потенциала предприятия, поскольку в данном случае речь идет о распоряжении объемами финансовых ресурсов предприятия с целью осуществления текущих и перспективных расходов и дальнейшего усовершенствования финансовой деятельности предприятия;

2) клиентская составляющая ССП рассматривается как сегмент рынка, на котором конкурирует данное предприятие. Эта составляющая включает в себя несколько основных показателей результатов деятельности предприятия в направлении удовлетворения потребностей клиентов, сохранения потребительской базы, привлечения новых клиентов, и как результат, доходности осуществляемой деятельности. Рассматривая эту составляющую можно провести параллель с маркетинговым потенциалом предприятия, который представляет собой возможность предприятия систематизировано и

планомерно направлять все свои функции на удовлетворение нужд потребителей и использование потенциальных рынков сбыта [7];

3) составляющая внутренних бизнес-процессов направлена на оценку внутренних процессов, протекавших на предприятии, которые обеспечивают с одной стороны, удовлетворение потребностей клиентов в продукции предприятия, а с другой - сопутствуют достижению финансовых задач предприятия. Эту составляющую ССП можно отождествить с производственным потенциалом предприятия, т.к. именно качественный и стабильный производственный процесс предоставляет возможности для максимально возможного выпуска продукции соответствующего качества;

4) составляющая обучения и развития персонала в ССП предполагает обучение и карьерный рост персонала предприятия для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия на рынке. ССП дает возможность не только оценить профессиональный уровень персонала на настоящий момент, но и определить возможности для работников предприятия в дальнейшем, т.е. речь идет о трудовом потенциале. Для этой составляющей характерны следующие показатели: текучесть персонала, удовлетворение работой, стабильность, повышение квалификации.

Посредством изучения этой составляющей ССП является возможным определить уровень использования знаний, умений и навыков отдельного работника и всего персонала предприятия, а также обеспечить качественную сбалансированность развития факторов производства.

По мнению Д.Нортон и Р. Каплана ССП предоставляет первоначальное обоснование и общую концепцию программ непрерывного совершенствования и преобразования. В целом ССП переводит общее видение и стратегию компании в цели и задачи с помощью сбалансированного набора составляющих. ССП - это параметры достижения желаемых результатов и процессов, которые приводят к этим результатам [1]. Четыре составляющие ССП тесно взаимосвязаны. Одной из основных целей деятельности практически любого предприятия является получение прибыли, а достигаться прибыльность может при постоянных объемах продаж продукции и их увеличении, т.е. при сохранении лояльности клиентов, которая в свою очередь, зависит от непрерывного и стабильного производственного процесса, обеспечение которого в соответствующем качестве во многом зависит от профессионализма персонала предприятия (рис. 1).

Одной из основных задач, стоящих перед предприятиями, разрабатывающими ССП, является выявление тесной взаимосвязи между составляющими ССП, которая во многом предопределяет эффективность функционирования предприятия в будущем. Для украинских предприятий в настоящий момент характерно оценивать свою деятельность по финансовым результатам, когда как, разрабатывая и используя ССП на практике можно с большей уверенностью рассматривать стратегию предприятия и выживать в конкурентных условиях.

Создатели ССП рассматривают ее как инструмент для получения желаемых результатов в условиях конкуренции. Для достижения успеха и удовлетворения потребностей потребителей как производственным, так и непроизводственным предприятиям необходимо в новых условиях ужесточающейся конкуренции искать способы мобилизовать и в полном объеме использовать все имеющиеся ресурсы.

В современных условиях конкурентоспособность является одним из основных показателей, определяющих эффективность работы предприятия. В процессе конкурентной борьбы увеличивается продуктивность труда, улучшается качество, повышается эффективность производства. Повышение конкурентоспособности является важным заданием для каждого производственного и непроизводственного предприятия в сложившихся условиях хозяйствования.

ССП является в настоящий момент одной из самых широко используемых концепций управления реализацией стратегии и эффективной оценки деятельности предприятия, которая охватывает все наиболее важные составляющие хозяйственной и производственной деятельности предприятия. При помощи ССП на предприятии появляется возможности постоянного целенаправленного мониторинга деятельности предприятия, взаимодействия тактического и стратегического управления, контроля важнейших показателей финансовой и нефинансовой деятельности.

Для предприятий Украины целесообразно и необходимо внедрять в практическую деятельность предприятия (отрасли) ССП, при этом большое значение имеет следующее:

- во-первых, принятие концепции ССП руководством предприятия. Отсутствие данного этапа в разработке ССП может привести к тому, что разработанная концепция не будет применяться на предприятии;
- во-вторых, определение ответственного (для малых и средних предприятий) или группу ответственных (для крупных предприятий) сотрудников для разработки и внедрения ССП. Сложность данного периода в разработке ССП связана с тем, что работники должны нести ответственность за внедрение ССП;

- в-третьих, определение миссии, цели, видения и стратегии создания ССП для каждого конкретного предприятия;
- в-четвертых, разработка и внедрение показателей, характеризующих составляющие ССП для каждого отдельного предприятия. На этом этапе разработки ССП необходимо четко разграничивать показатели, которые измеряют достигнутые результаты деятельности предприятия и показатели, которые обеспечивают условия для достижения этих результатов. Эти две группы показателей должны быть взаимосвязаны;
- в-пятых, осуществление взаимодействия между составляющими ССП, которое достигается посредством объединения усилий всех подразделений предприятия;
- в-шестых, управление происходящими на предприятии процессами через определенных ответственных лиц, которые понимают необходимость внедрения ССП на предприятии;
- в-седьмых, осуществление постоянного контроля для обеспечения обратной связи и возможности своевременной корректировки ССП для эффективной оценки деятельности предприятия.

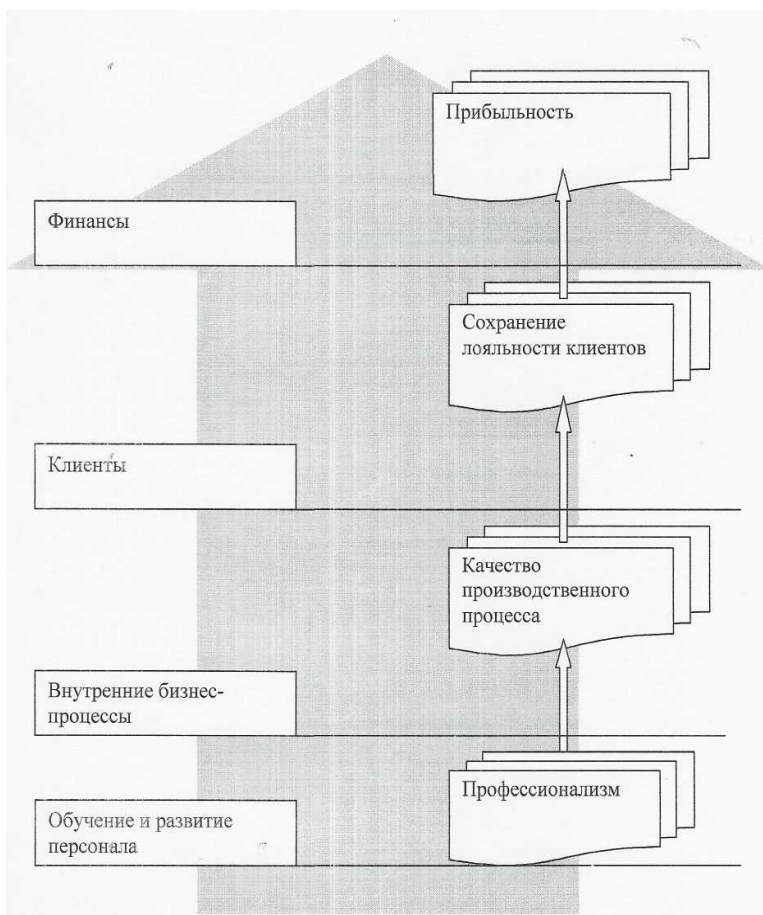


Рис. 1. Взаимосвязь составляющих ССП

Разработка и внедрение ССП, с одной стороны, связано со многими проблемами, которые влияют на конечные результаты деятельности предприятия. В качестве проблемных ситуаций могут выступать: сложность оценки и разработки нормируемых показателей при формировании ССП, неприятие общих целей предприятия отдельными исполнителями, сложность и размытость внедрения ССП в практическую деятельность предприятия и др. Поэтому руководителям предприятия необходимо минимизировать негативные воздействия для эффективной реализации ССП.

Использование ССП, с другой стороны, приносит предприятию следующие преимущества:

- руководство предприятий обладает полной информацией о текущем, и, что самое главное, о перспективном состоянии предприятия;
- возникновение критических ситуаций можно предотвратить заранее;
- грамотно разработанная ССП позволяет получать доступную пониманию каждого сотрудника информацию о деятельности предприятия, используя при этом по несколько показателей в каждой составляющей (целесообразно использовать не более 10 показателей, которые являются определяющими для каждого отдельного предприятия или группы предприятий);

- ССП позволяет осуществлять мониторинг и обратную связь в процессе разработки, внедрения, использования ССП.

ССП дает возможность руководителям предприятия разработать стратегию деятельности и одновременно оценить результаты деятельности предприятия, при этом разработанная на конкретном предприятии ССП отличается индивидуальным набором ключевых показателей по каждой составляющей, что отвечает целям создания ССП и позволяет наиболее точно определить результаты финансовой и нефинансовой деятельности на предприятии.

ССП предполагает разработку и достижение стратегических целей предприятия, определяющих финансовые результаты деятельности предприятия, при этом эффективность внутренних бизнес-процессов достигается при взаимосвязи всех подразделений предприятия, направляющих свою деятельность на разработку и осуществление ССП, производство качественной продукции и удовлетворение нужд клиентов при соответствующей мотивации.

Разработка и внедрение ССП позволит украинским предприятиям успешно конкурировать на рынке, удовлетворяя потребности в продукции, получаемой в процессе производства. При этом составляющие ССП должны быть тесно взаимосвязаны для достижения конечных целей создания ССП на предприятиях - эффективном функционировании предприятий в изменяющихся внешних условиях и стратегическом планировании, которое отражает потенциал всех направлений деятельности предприятий в будущем. Разработка стратегии деятельности предприятий, в свою очередь, ведет к разработке и осуществлению путей достижения перспективных целей предприятий в долгосрочном периоде.

#### Литература

1. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. - Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. -214 с.
2. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом, максимальное повышение эффективности: Пер. с англ. / Пол Р. Нивен. -Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. - 328 с.
3. Бойко Н.Е. Комплексная оценка эффективности реализации стратегии промышленного предприятия на основе системы нормируемых сбалансированных показателей: автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. эк. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность)» / Н.Е. Бойко. - Орел, 2007. - 24 с.
4. Свищ О.О. Проблемы практического внедрения сбалансированной системы показателей // VI международная научно-практическая конференция. Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины / О.О. Свищ. - Алушта, 2007. - С. 171-172.
5. Івакіна І. Збалансована система показників / І. Івакіна. - Х.: Фактор, 2007.-176 с.
6. Маслиган О.О. Розробка збалансованої системи показників / О. О. Маслиган // Вісник Хмельницького національного університету. - 2008. - № 6. С. 74-78.
7. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник - Вид. 2-ге, без змін. / Федонін О.С., Репіна І. М., Олексюк О. І. -К.:КНЕУ, 2006.-316 с.