

Формування системи збалансованих показників промислового підприємства

Довбня С.Б.

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки та підприємництва імені Т.Г. Беня
Національної металургійної академії України

Волошина А.С.

магістрант
Національної металургійної академії України

Статтю присвячено обґрунтуванню складу системи збалансованих показників (СЗП) промислового підприємства. Розглянуто підходи до формування СЗП, структуру її основних підсистем та визначено найбільш значимі показники для умов промислових підприємств. Запропоновано виділення окремих блоків показників у межах підсистем «Фінанси» та «Внутрішні бізнес-процеси».

Ключові слова: система збалансованих показників, фінансова стійкість, фінансові результати, техніко-технологічна база, матеріально-технічне забезпечення, персонал.

Довбня С.Б., Волошина А.С. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена обоснованию состава системы сбалансированных показателей (ССП) промышленного предприятия. Рассмотрены подходы к формированию СПП, структура основных подсистем и определены наиболее значимые показатели для условий промышленных предприятий. Предложено выделение отдельных блоков показателей подсистем «Финансы» и «Внутренние бизнес-процессы».

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, финансовая стойкость, финансовые результаты, технико-технологическая база, материально-техническое обеспечение, персонал.

Dovbnya S.B., Voloshyna A.S. FORMING OF BALANCED SCORECARD FOR INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article is sanctified to the ground of the state of the balanced scorecard for industrial enterprise. It is considered the approach of balanced scorecard (BSC) forming, structure of basic subsystems of (BSC) and the most meaningful indexes are certain for the conditions of industrial enterprises. It is offered to mark the specific blocks of indexes within financial subsystems and internal business processes.

Keywords: balanced scorecard, financial stability, financial results, technical and technological base, logistical support, personnel.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні динамічні та високоризиковані умови господарювання, а також безповоротність процесів інтеграції вітчизняних підприємств у європейський простір вимагають переходу до стратегічного управління та здійснення його за допомогою інноваційних технологій. При цьому найбільш пріоритетним і одночасно проблемним етапом стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. Дослідження американських учених свідчать про те, що 70% невдач були результатом не поганої стратегії, а поганої її реалізації [1]. Ефективним методом, що сприяє розумінню працівниками стратегії та забезпечує її реалізацію є система збалансованих показників (BSC), яка була розроблена професором Гарвардського університету Р. Капланом і зовнішнім консультантом Д. Нортонем протягом

останнього десятиліття ХХ ст. [2]. Цей підхід і сьогодні не втратив у цілому своїх переваг, але динамічність зовнішнього середовища, а також специфічні особливості функціонування українських підприємств зумовлюють актуальність модифікації такої системи до умов вітчизняного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічному управлінню в цілому та системі збалансованих показників зокрема присвячено низку наукових праць зарубіжних і вітчизняних науковців [1–5; 7–13]. У процесі розвитку системи збалансованих показників розроблено її модифікації, такі як Бортове табло, модель Лоренца Мейсела [3] та ін. Проте ні структура цих систем, ні тим більше склад показників не є адаптованими для сучасних промислових підприємств, що зумовлює актуальність їх удосконалення.

Недостатня опрацьованість цілої низки методичних аспектів системи збалансованих показників як інструменту конкретизації стратегії та оцінки ефективності функціонування промислових підприємств стримує її впровадження та зменшує дієвість.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення системи збалансованих показників, адаптованої до промислового підприємства, включаючи обґрунтування її складників та набору показників у кожній із них, які б забезпечували декомпозицію стратегічних цілей підприємства та об'єктивну оцінку їх досягнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищена увага до системи збалансованих показників зумовила наявність великої кількості її визначень [1–3]. З нашої точки зору, в стислому вигляді повністю характеризує її сутність така трактовка: «Система збалансованих показників – це ретельно підібраний набір індикаторів, які конкретизують стратегію підприємства шляхом її декомпозиції і забезпечують комплексну, повну і різнобічну оцінку ефективності його діяльності та реалізації стратегії» [4].

Виходячи із визначення сутності, збалансована система показників виконує такі завдання [5]:

- конкретизує стратегію шляхом її декомпозиції в систему показників по окремих напрямках діяльності, ієрархічних рівнях, підрозділах;
- дає змогу виконувати комплексну оцінку результативності підприємства та окремих підрозділів за допомогою важливих і різних за своєю суттю показників;
- забезпечує формування інформаційної бази, яка є підґрунтям аналізу, поточного пла-

нування, прогнозування, актуалізації стратегії та ін.;

- сприяє реалізації стратегії за рахунок доведення її до конкретних виконавців різних ієрархічних рівнів;
- дає можливість сформулювати дієву систему мотивації, орієнтовану на ступінь досягнення ключових показників.

Система збалансованих показників традиційно включає чотири складника (підсистеми): «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток», «фінанси», характеристика яких наведена в табл. 1.

Аналіз традиційної структури СЗП і показників, що входять до її складу, свідчить про те, що вона недостатньо враховує особливості промислових підприємств та потребує відповідної адаптації. Запропонований нами підхід до такої адаптації полягає у такому.

Підсистему «фінанси» пропонуємо розбити на два блоки: «фінансові результати» та «фінансова стійкість». Блок «фінансові результати» характеризує ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Блок «фінансова стійкість» дає змогу оцінити ступінь самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел формування активів.

Для прийняття найбільш ефективних рішень щодо розширення ринків збуту та числа клієнтів промисловим підприємствам потрібно більше уваги приділяти концепції маркетингу. У зв'язку із цим підсистему «клієнти», на нашу думку, необхідно актуалізувати, розширивши набір показників, що входять до її складу. Такій удосконаленій підсистемі, з огляду на її зміст, ми пропонуємо дати назву «маркетинг».

Суттєвих змін зазнає підсистема «внутрішні

Таблиця 1

Традиційна структура системи збалансованих показників [1; 2]

Назва складника	Характеристика складника
1	2
Фінанси	Характеризує фінансові результати, що досягнуті підприємством шляхом задоволення потреб клієнтів за рахунок реалізації бізнес-процесів за наявного рівня кваліфікації працівників
Внутрішні бізнес-процеси	Характеризує бізнес-процеси підприємства, ефективність їх організації, можливість забезпечення потреб клієнтів та інтересів акціонерів. Визначає, в яких ключових процесах підприємство повинно підвищити ефективність, досягти досконалості
Навчання і розвиток	Характеризує міру відповідності наявної кваліфікації працівників поставленим цілям, здатність забезпечувати стійкі результати діяльності в майбутньому, систему підвищення кваліфікації та її ефективність
Клієнти	Містить характеристику основних клієнтів, способів задоволення підприємством їх потреб, ступені лояльності та задоволеності клієнтів

Таблиця 2

Модифікована збалансована система показників промислового підприємства

Фінансові результати		Фінансова стійкість	
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток (Чистий збиток)}}{\text{Середньорічна сума активів}} * 100$	Коефіцієнт маневреності	$\frac{\text{Власні оборотні активи}}{\text{Власний капітал}}$
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$\frac{\text{Чистий прибуток (Чистий збиток)}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} * 100$	Коефіцієнт Бівера	$\frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}}$
Рентабельність реалізації	$\frac{\text{Чистий прибуток (Чистий збиток)}}{\text{Виручка від реалізації}} * 100$	Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна сума капіталу}}$
Коефіцієнт випередження	$\frac{\text{Темп росту чистого прибутку}}{\text{Темп росту виручки}}$	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Техніко-технологічна база		Матеріально-технічне забезпечення	
Фондовіддача	$\frac{\text{Вартість товарної (реалізованої) продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}}$	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середня вартість виробничих запасів}}$
Фондоозброєність	$\frac{\text{Середньорічна вартість основних фондів}}{\text{Чисельність працівників}}$	Матеріаломісткість	$\frac{\text{Сума матеріальних витрат}}{\text{Вартість товарної продукції}}$
Витрати на 1 гривню товарної продукції	$\frac{\text{Собівартість товарної продукції}}{\text{Обсяг товарної продукції}} * 100$	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\text{Річний обсяг продажів}}{\text{Середньорічна вартість оборотних активів}}$

Продовження таблиці 2

Маркетинг	Частка ринку	$\frac{\text{Обсяг збуту продукції підприємства на даному ринку}}{\text{Місткість даного ринку}} * 100$
	Якість продукції	$\frac{\text{Значення одиничного показника якості оцінюваної продукції}}{\text{Значення одиничного базового показника якості}}$
	Частка експорту	$\frac{\text{Обсяг експортної продукції}}{\text{Загальна кількість реалізованої продукції}} * 100$
	Частка нових клієнтів	$\frac{\text{Кількість нових клієнтів}}{\text{Загальна кількість клієнтів}} * 100$
	Коефіцієнт оборненості дебіторської заборгованості	Виручка Середньорічна сума дебіторської заборгованості
	Коефіцієнт операційної рентабельності реалізації	$\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Чиста виручка від реалізації}}$
	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом досліджуваного періоду	$\frac{\text{Чисельність працівників, навчених новим професіям}}{\text{Загальна чисельність працівників}} * 100$
	Рівень виробничого травматизму	$\frac{\text{Число нещасних випадків за звітний період}}{\text{Загальна чисельність працівників}} * 1000$
	Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{\text{Чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$
	Персонал	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати
Прибуток на одного працівника		$\frac{\text{Обсяг виготовленої продукції}}{\text{Витрати часу на виробництво продукції}}$

бізнес-процеси». Враховуючи те, що для промислового підприємства виняткову важливість має раціональна організація виробничих процесів, яка забезпечує ефективність використання ресурсів та суттєво впливає на фінансово-економічні результати діяльності підприємства, цю підсистему необхідно опрацювати найбільш детально. На нашу думку, до неї необхідно включити показники, що характеризують техніко-технологічний рівень виробництва, рівень матеріально-технічного забезпечення, а також ефективність виробничої діяльності.

Щодо складника «навчання та розвиток» слід відзначити таке. Промислові підприємства відчують брак персоналу через непопулярність виробничих професій у сучасному суспільстві, тому важливо організувати власну систему навчання персоналу. Не менш важливими є оцінка потенціалу трудового колективу та ефективність його використання. Крім того, промислові підприємства характеризуються небезпечними умовами виробництва, що також необхідно оцінювати та враховувати. У зв'язку з вищезазначеним складник «навчання та розвиток» запропоновано розглядати ширше і надати йому таку лаконічну, але охоплюючу всі перераховані вище аспекти назву – «персонал».

Відбір показників до складу окремих підсистем відбувався шляхом логічного аналізу їх сутності, а також оцінки частоти використання різними авторами в результаті дослідження літературних джерел [9–17].

Частота використання дослідниками фінансових показників наведена на рис. 1.

Таким чином, до фінансового складника включені показники: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу (ROE), коефіцієнт маневреності, чиста рентабельність продажів, коефіцієнт автономії, коефіцієнт абсолютної ліквідності, рентабельність виробництва, коефіцієнт фінансового ризику.

цієнтом поточної ліквідності, коефіцієнтом Бівера, співвідношенням темпів росту чистого прибутку й виручки від реалізації продукції. Перші два показники дають змогу оцінити довгострокову та поточну платоспроможність підприємства, а третій – фінансову результативність його діяльності підприємства.

Щодо складника «маркетинг», який запропонований замість традиційного «клієнти», то найбільш важливими показниками в її складі ми вважаємо: якість продукції, частка ринку, частка експорту в загальному обсязі реалізації продукції, частка нових клієнтів, частка доходу від реалізації нових видів продукції, коефіцієнт оборненості дебіторської заборгованості, а також коефіцієнт операційної рентабельності реалізації.

Найбільш уживані показники складника «бізнес-процеси» представлені на рис. 2.

Як видно, найчастіше до цього складника включаються такі показники: фондодіддача, фондоозброєність, коефіцієнт придатності основних фондів, коефіцієнт оборотності виробничих запасів, коефіцієнт оборотності необоротних активів. Враховуючи те, що вітчизняне промислове виробництво є матеріало- та енергомістким, а також постійне зростання цін на сировину та енергоносії, на нашу думку, важливим є включення показників, що характеризують рівень та вартість їх використання. Такими показниками є витрати на 1 грн. товарної продукції та матеріаломісткість продукції.

Безумовна важливість складника «навчання та розвиток» пов'язана з винятковою роллю персоналу сучасного підприємства. Частота використання в роботах науковців показників цього складника наведена на рис. 3.

Ураховуючи те, що зміст складника в запропонованій нами структурі СЗП суттєво розширено, показники, що будуть включені до нього (до складника «Персонал»), повинні харак-

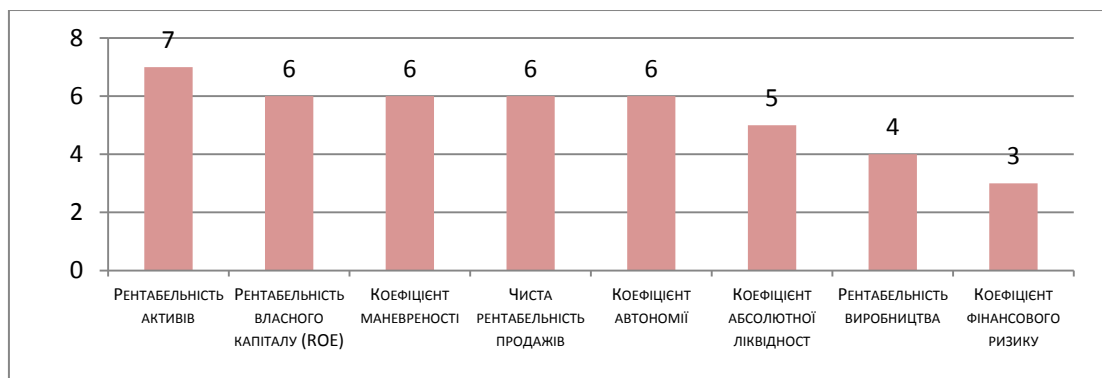


Рис. 1. Частота використання показника в складнику «фінанси»

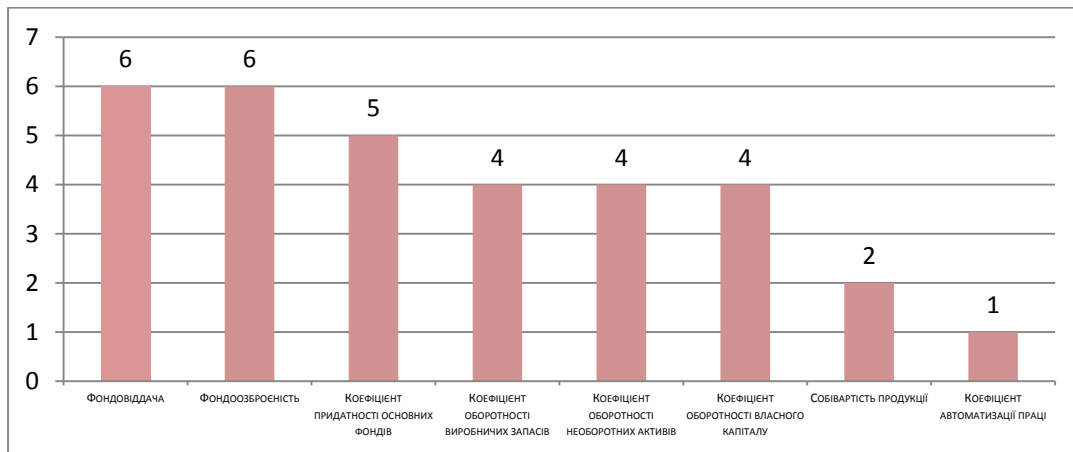


Рис. 2. Частота використання показника у складнику «Бізнес-процеси»

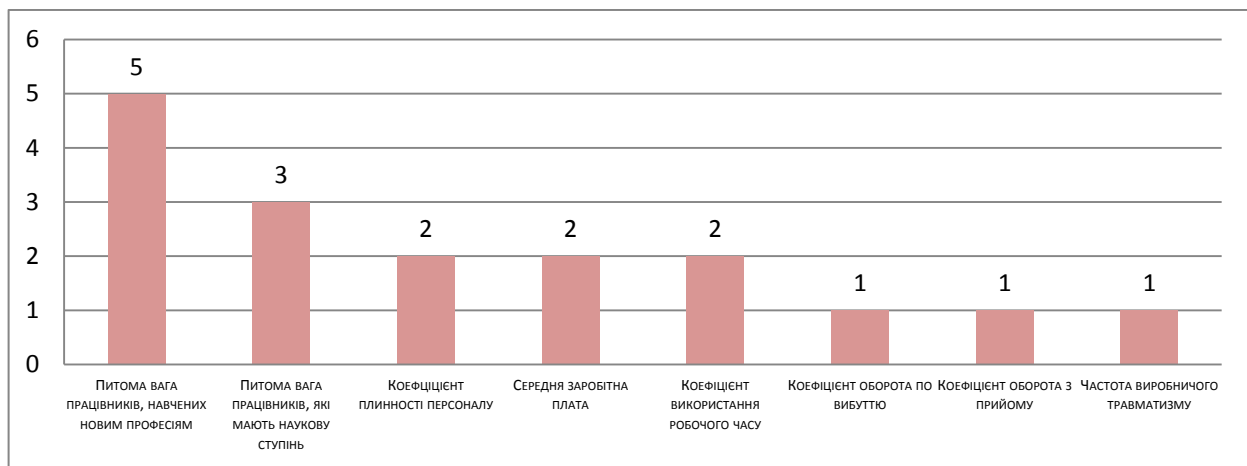


Рис. 3. Частота використання показників у складнику «Навчання та розвиток»

теризувати: якісні та кількісні характеристики підвищення кваліфікації у відповідності до цілей і завдань підприємства, стан безпеки праці, стабільність трудового колективу і, врешті-решт, результативність роботи персоналу. Цей складник, на нашу думку, може бути достатньо ємкою. Водночас основними індикаторами, що характеризують вищезазвані аспекти, ми вважаємо: частку працівників, що підвищили кваліфікацію протягом досліджуваного періоду; рівень виробничого травматизму; коефіцієнт плинності кадрів; співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати; прибуток на одного працівника.

Зведена система збалансованих показників представлена в табл. 2.

Висновки з цього дослідження. Запропонована вдосконалена система збалансова-

них показників за рахунок розширення змісту і підвищення деталізації більш коректно відображає специфіку промислових підприємств і дає змогу: своєчасно і коректно оцінювати стан основних фондів, визначати ефективність їх використання, оцінювати ефективність виробничих процесів; планувати та аналізувати маркетингову діяльність підприємства та її результати; оцінювати потенціал трудового колективу та ефективність його використання; здійснювати раціональний розподіл ресурсів, що відповідає стратегії підприємства. Впровадження запропонованої системи на промислових підприємствах забезпечить обґрунтованість формування стратегії та підвищить ефективність її реалізації, дасть змогу своєчасно і коректно оцінювати результативність діяльності підприємства та ступінь виконання його стратегії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Нили Э. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – С. 398.
2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортона ; пер. с англ. ; 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2010.
3. Ивлев В., Попова Т. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Ивлев, Т. Попова // Банки и технологии. – 2002. – № 4.
4. Сучасні тенденції функціонування та розвитку підприємств: загрози і виклики : [колект. монографія] / За заг. ред. С.Б. Довбні. – Дніпропетровськ : Ліра, 2016. – С. 150–159.
5. Довбня С.Б. Отражение эффективности использования основных фондов предприятия в системе сбалансированных показателей / С.Б. Довбня // Науковий вісник Національного гірничого університету. – 2013. – № 1. – С. 135–141.
6. Вітлінський В.В. Економіко-правове забезпечення зовнішньоекономічної інтеграції України : [монографія] / В.В. Вітлінський. – Одеса : Юридична література, 2015. – 288 с.
7. Цьомик Ю.В. Критерії та показники оцінки ефективності зовнішньоекономічної системи країни / Ю.В. Цьомик // Економіка и управление. – 2016. – № 6. – С. 49–58.
8. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М.Г. Браун. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 226 с.
9. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.К. Рамперсад. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 351 с.
10. Казначеева Н.Л. Оценка эффективности внедрения сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления предприятием / Н.Л. Казначеева, А.В. Моргунов // Вестник Томского гос. ун-та. – 2009. – № 1(5). – С. 48–54.
11. Пешко А.В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств : [монографія] / А.В. Пешко. – К. : КВІЦ, 2011. – 272 с.
12. Минцберг Г. Школы стратегии: стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегии менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел ; пер. с англ. Д. Раевской, Л. Дарук. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 300 с.
13. Должанський І.З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : [монографія] / І.З. Должанський, І.М. Ягнюк. – Донецьк : СГД Купріянов В.С., 2012. – 213 с.
14. Кендюхов О.В. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення : [монографія] / О.В. Кендюхов [та ін.] ; за заг. ред. О.В. Кендюхова ; Донец. нац. техн. ун-т, каф. стратег. упр. екон. розвитком. – Донецьк : Схід, 2014. – 201 с.
15. Сухоруков А.І. Пріоритети державної політики щодо інвестиційного забезпечення структурних зрушень у промисловості: аналітична доповідь / А.І. Сухоруков [та ін.]. – Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2014. – 17 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua>.
16. Ветлужський В.О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В.О. Ветлужський, І.В. Новікова // Проблеми науки. – Київ : Київ ЦНТЕІ, 2013. – С. 32–39.
17. Пономаренко В.С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід: наукове видання / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, О.М. Беседовський. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 240 с.